



Univerzitet u Beogradu - Ekonomski fakultet

Master rad

RAZVOJ I ZNAČAJ ELEKTRONSKE VELEPRODAJE

Iz predmeta: Elektronska trgovina i e-biznis

Mentor

Prof. Dr Predrag Bjelić

Student

Kristina Spasojević, 2455/21

U Beogradu, mart 2024.

Izjava o akademskoj čestitosti

Student/kinja: Kristina Spasojević

Broj indeksa: 2455/21

Autor/ka maste rada pod nazivom: Razvoj i značaj elektronske veleprodaje

Potpisivanjem izjavljujem:

- da je rad isključivo rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada;
- da sam rad i mišljenja drugih autora koje sam koristio/la u ovom radu naznačio/la ili citirao/la u skladu sa Uputstvom;
- da su svi radovi i mišljenja drugih autora navedeni u spisku literature/referenci koji su sastavni deo ovog rada i pisani u skladu sa Uputstvom;
- da sam dobio/la sve dozvole za korišćenje autorskog dela koji se u potpunosti/celosti unose u predati rad i da sam to jasno naveo/la;
- da sam svestan/na da je plagijat korišćenje tuđih radova u bilo kom obliku (kao citata, parafraza, slika, tabela, dijagrama, dizajna, planova, fotografija, filma, muzike, formula, veb sajtova, kompjuterskih programa i sl.) bez navođenja autora ili predstavljanje tuđih autorskih dela kao svojih, kažnjivo po zakonu (Zakon o autorskom i srodnim pravima, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 104/2009, 99/2011, 119/2012), kao i drugih zakona i odgovarajućih akata Univerziteta u Beogradu;
- da sam da sam svestan/na da plagijat uključuje i predstavljanje, upotrebu i distribuiranje rada predavača ili drugih studenata kao sopstvenih;
- da sam svestan/na posledica koje kod dokazanog plagijata mogu prouzrokovati na predati master rad i moj status;
- da je elektronska verzija master rada identična štampanom primerku i pristajem na njegovo objavljivanje pod uslovima propisanim aktima Univerziteta.

Beograd, mart 2024. godine

Potpis studentkinje

K Spasojević

Изјава о коришћењу

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива мастер економисте, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду – Економског факултета.

Овлашћујем библиотеку Универзитета у Београду – Економског факултета да у свој дигитални репозиторијум унесе мој завршни (мастер) рад под насловом:

Razvoj i značaj elektronske veleprodaje

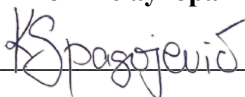
који је моје ауторско дело.

Завршни (мастер) рад са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Мој завршни (мастер) рад, похрањен у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду – Економског факултета и доступан у отвореном приступу, могу да користе сви који поштују одредбе садржане у СС ВУ лиценци Креативне заједнице (*Creative Commons*), а којом је дозвољено умножавање, дистрибуција и јавно саопштавање дела, и прераде, уз адекватно навођење имена аутора, чак и у комерцијалне сврхе.

У Београду, mart 2024. godine

Потпис аутора

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Spasojević', is written over a horizontal line.

Razvoj i značaj elektronske veleprodaje

Apstrakt

U ovom master radu istraženi su faktori razvoja i evolucija elektronske veleprodaje i sagledan je njen značaj u savremenom poslovanju. Zahvaljujući dinamičnom rastu i masovnoj upotrebi modernih informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT), kao i globalizaciji poslovanja i novim poslovnim modelima moćnih globalnih korporacija, u 21. veku dolazi do procvata elektronske trgovine i elektronskog poslovanja uopšte.

Pregledom teorijske i empirijske literature, u ovom radu je potvrđeno da implementiranje digitalnih kanala prodaje donosi veletrgovcima značajne prednosti. Poslednjih godina napredne kompanije na B2B tržištu objedinjavaju marketing strategije kroz omnikanalni pristup, nastojeći da kupcima pruže besprekorno iskustvo i konzistentan doživljaj brenda preko svih kanala prodaje koje koriste. Demografske promene i sve veći broj poklonika interneta na strani kupaca, kao i specifični uslovi izazvani pandemijom virusa Covid-19, podržavaju dalju ekspanziju e-veleprodaje. Stoga e-veleprodaja beleži izuzetno dinamičan rast, koji nadmašuje stope rasta klasične veleprodaje u svetu.

Osvrt na Srbiju u ovom radu ukazao je na postojanje određenih barijera rastu digitalne trgovine, uključujući digitalnu veleprodaju, i razotkrio neodložnu potrebu da Srbija intenzivira napore za uklanjanje prepreka i počne bolje da koristi svoje potencijale i prednosti, kako bi uspela da smanji digitalni jaz u odnosu na EU. Studija slučaja kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd pokazala je da ona ima jasno strateško opredeljenje i odgovarajuće strategije za razvoj e-veleprodaje, ali i da su neophodne šire promene u privrednom i društvenom okruženju koje bi omogućile veći uspeh kompanije na ovom planu.

Ključne reči: elektronska veleprodaja, elektronska trgovina, digitalni kanali prodaje, omnikanalni pristup, Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd.

Abstract

In this master's thesis, the factors of development and evolution of electronic wholesale were investigated and its importance in modern business was considered. Thanks to the dynamic growth and mass use of modern information and communication technologies (ICT), as well as the globalization of business and new business models of powerful global corporations, in the 21st century there is a boom in electronic commerce and electronic business in general.

By reviewing the theoretical and empirical literature, this paper confirmed that the implementation of digital sales channels brings significant advantages to wholesalers. In recent years, advanced companies in the B2B market have been unifying marketing strategies through an omnichannel approach, striving to provide customers with a seamless experience and a consistent brand experience across all the sales channels they use. Demographic changes and the growing number of Internet devotees on the customer side, as well as the specific conditions caused by the Covid-19 virus pandemic, support the further expansion of e-wholesale. Therefore, e-wholesale is experiencing extremely dynamic growth, which exceeds the growth rates of traditional wholesale in the world.

The review of Serbia in this paper indicated the existence of certain barriers to the growth of digital trade, including digital wholesale, and exposed the urgent need for Serbia to intensify efforts to remove obstacles and start better using its potentials and advantages, in order to succeed in reducing the digital gap in relation to on the EU. The case study of the company Metro Cash & Carry d.o.o. Belgrade showed that it has a clear strategic commitment and appropriate strategies for the development of e-wholesale, but also that broader changes in the economic and social environment are necessary that would enable greater success of the company on this front.

Keywords: electronic wholesale, electronic trade, digital sales channels, omnichannel approach, Metro Cash & Carry d.o.o. Belgrade.

Sadržaj

UVOD	1
I RAZVOJ ELEKTRONSKOG POSLOVANJA	4
1. Globalizacija poslovanja	4
2. Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT)	5
3. Primena IKT u savremenom poslovnom okruženju	8
II TEORIJSKI OKVIR ELEKTRONSKE VELEPRODAJE	15
1. Pojam i oblici elektronske trgovine	15
2. Elektronska veleprodaja tj. trgovina na B2B tržištu	21
3. Funkcionisanje elektronskog veleprodajnog lanca	27
III ZNAČAJ ELEKTRONSKE VELEPRODAJE	30
1. Prednosti e-veleprodaje.....	30
2. Obim i geografska distribucija globalne e-veleprodaje	37
3. Najnoviji trendovi u razvoju e-veleprodaje	42
IV OSVRT NA SRBIJU: PRIMER KOMPANIJE METRO CASH & CARRY DOO BEOGRAD.....	46
1. Pravni okvir i poslovni ambijent e-poslovanja u Srbiji	46
2. Studija slučaja: e-veleprodaja na primeru kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd	50
2.1. Profil Metro Cash & Carry i Metro AG	51
2.2. Podaci iz finansijskih izveštaja za 2022. godinu.....	52
2.3. Ključna grupa: HoReCa kupci	53
2.4. Digitalne aplikacije: M Shop i Metro Companion	55
2.5. Trendovi e-veleprodaje	61
ZAKLJUČAK.....	65
LITERATURA	70

UVOD

Predmet ovog master rada je razvoj i značaj elektronske veleprodaje, kao jednog od značajnih segmenata elektronske trgovine. Pojam elektronske veleprodaje se odnosi na transakcije između preduzeća (engl. bussines to bussines – B2B), koje su po pravilu daleko veće vrednosti u odnosu na maloprodajne transakcije koje se obavljaju između preduzeća i fizičkih lica kao finalnih potrošača, pa i između samih fizičkih lica.

Procvat elektronske trgovine i elektronskog poslovanja uopšte mogu se smatrati neraskidivim delom procesa digitalne transformacije savremene privrede i društva u globalnim razmerama. Ovaj proces je omogućen zahvaljujući tehnološkom napretku, prvenstveno razvoju modernih informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT), ali i globalizaciji poslovanja pod uticajem sve moćnijih globalnih korporacija i novih poslovnih modela koje one kreiraju.

Elektronska veleprodaja u XXI veku postaje standardni oblik trgovine na B2B tržištu, beležeći kontinuirani rast po visokim stopama. Pored široke praktične primene, ovaj oblik trgovine izaziva adekvatnu pažnju akademske javnosti i predstavlja atraktivnu oblast naučnih i empirijskih istraživanja.

Ovaj master rad ima za cilj da istraži faktore razvoja i evoluciju elektronske veleprodaje i sagleda njen značaj u savremenom poslovanju. Pored teorijske i empirijske literature koja je korišćena u svrhu ovih istraživanja, u radu je obrađen i praktičan primer jedne kompanije koja posluje u Srbiji i pripada jednoj velikoj internacionalnoj grupaciji. Rezultati celokupnih istraživanja u ovom radu mogu imati specifičnu vrednost za predmetnu naučnu oblast, kao i za praktičnu primenu.

U ovom radu su postavljene sledeće hipoteze:

H1. Elektronska veleprodaja ima značajne prednosti nad tradicionalnim načinom obavljanja veleprodaje.

H2. Stope rasta e-veleprodaje nadmašuju rast klasične veleprodaje u svetu.

H3. U Srbiji postoje određene barijere rastu e-veleprodaje i potrebno je veće ulaganje napora za njihovo prevazilaženje i stvaranje adekvatnih uslova za intenzivniji porast e-trgovine na B2B tržištu.

Metode istraživanja koje su korišćene u ovom radu:

Deskriptivna metoda – za opis i definisanje relevantnih pojmova, koncepata i fenomena, koristeći izvore podataka dobijenih primenom osnovnih deskriptivnih statističkih metoda, poput aritmetičke sredine, standardne devijacije, standardne greške aritmetičke sredine, koeficijenta varijacije i intervala varijacije. Prikupljeni podaci su grupisani, sređeni i pregledno prezentirani uglavnom u formi grafičkih i tabelarnih prikaza.

Komparativna metoda – za poređenje e-veleprodaje i tradicionalne veleprodaje, kao i za upoređivanje postojećih stavova i nalaza istraživanja u predmetnoj oblasti.

Analitičko-sintetička metoda – za otkrivanje uzročnih veza među pojavama i šire razumevanje međusobne uslovljenosti u okviru predmeta istraživanja.

Induktivno-deduktivna metoda – za izvođenje opštih/generalnih zaključaka na temelju sagledavanja pojedinačnih pojava i primera, odnosno za njihovu primenu na pojedinačne pojave ili slučajeve.

Metoda studije slučaja – za prezentaciju konkretnog primera iz realnog sveta, uključujući zapažanja o eventualnim nedostacima i formulisanje odgovarajućih preporuka.

Struktura ovog rada sastoji se od četiri poglavlja (pored uvoda i zaključka). U nastavku je dat kratak opis njihovog sadržaja.

U I poglavlju je opisana pojava novih poslovnih modela koje su kreirale transnacionalne kompanije i objašnjene promene globalnog poslovnog ambijenta u tom kontekstu. Zatim je posvećena pažnja razvoju informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT), kao tehnološkoj

osnovi e-poslovanja. U završnom delu I poglavlja je razmotrena primena IKT u savremenom poslovnom okruženju, uključujući analizu spremnosti zemalja za elektronsko poslovanje i spremnosti umrežavanja (NRI).

U II poglavlju je sagledan teorijski okvir koncepta elektronske veleprodaje, počev od definisanja pojma i klasifikacije različitih oblika elektronske trgovine. Zatim će biti razmotreni funkcionisanje i razvoj elektronske trgovine sa fokusom na B2B tržište. Na kraju II poglavlja su detaljnije analizirani komunikacija i odnosi između učesnika u elektronskom veleprodajnom lancu.

Poglavlje III je posvećeno sagledavanju značaja elektronske veleprodaje. U tom kontekstu je izvršena analiza prednosti e-veleprodaje u odnosu na tradicionalnu veleprodaju. Takođe su prezentirani podaci o obimu i geografskoj distribuciji e-veleprodaje u globalnim okvirima. U završnom delu ovog poglavlja su istraženi najnoviji trendovi e-veleprodaje, koji se odnose na period globalne pandemije izazvane virusom Covid-19 i drugih dešavanja sa negativnim efektom na privrede velikog broja zemalja u svetu.

Poglavlje IV ima za cilj da pruži jasniji uvid u način obavljanja elektronske veleprodaje na primeru kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd, koja posluje u Srbiji i istovremeno predstavlja deo internacionalne Metro Grupe. Najpre je ukratko predstavljen pravni okvir i poslovni ambijent e-poslovanja u Srbiji, kako bismo identifikovali eventualne barijere i pravce daljeg razvoja. Zatim je prezentirana studija slučaja pomenute kompanije, u kojoj su istražene karakteristike i trendovi e-veleprodaje na konkretnom primeru.

I RAZVOJ ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

Pojaва i evolucija elektronskog poslovanja najvećim delom su zasnovani na tehnološkom progresu i procesima globalizacije. Promene globalnog poslovnog ambijenta, predvođene od strane transnacionalnih kompanija, kao i široka primena IKT u poslovanju, od druge polovine XX veka pojavljuju se kao glavni izazovi za ulazak ili opstanak na B2B i B2C tržištu i poslovni uspeh savremenih kompanija.

1. Globalizacija poslovanja

Globalizacioni procesi u ekonomiji su pokrenuli restrukturiranje i ukрупnjavanje kapitala kompanija, radi izlaska na globalno tržište i suočavanja sa sve oštrijom konkurencijom. To je dovelo do stvaranja moćnih multinacionalnih (MNK) ili transnacionalnih kompanija (TNK), koje su u drugoj polovini XX veka razvile specifičan model poslovanja, sa značajnim implikacijama na međunarodnu trgovinu. Dugo vremena su u međunarodnoj razmeni dominirale sirovine (primarni poljoprivredni proizvodi, rude, energenti i sl.), da bi od 60-tih godina prošlog veka u prvi plan dospeli industrijski proizvodi, a u novije vreme i razne vrste usluga, kao i proizvodi sa značajnim udelom intelektualne svojine (Bjelić, 2013: 179).

Globalna trgovina je u posleratnom periodu rasla mnogo brže od svetske privrede, odnosno proizvodnje. Prema statističkim podacima za period 1948-1999. godine, obim globalne trgovine je uvećan 15 puta, dok je svetska privreda uvećana 6 puta (Kshetri & Dholakia, 2002: 124). Navedeni autori objašnjavaju ovu disproporciju kao posledicu dominacije MNK i TNK na globalnom tržištu, uglavnom sa sedištem u SAD, Evropi i Japanu, koje imaju ogroman obim intra-firm transakcija, a koje po svojoj prirodi spadaju u B2B razmenu. Ovo mišljenje je potkrepljeno statističkim podacima UNCTAD-a iz 2001. godine, prema kojim spoljna trgovina SAD, koja uključuje matične kompanije, strane filijale ili oboje, čini 62% izvoza i 39% uvoza SAD u 1995. godini (Kshetri & Dholakia, 2002: 124).

Kao najveću promenu u međunarodnoj trgovini koju su donele MNK i TNK, Bjelić ističe rastući obim razmene faktora proizvodnje tj. kapitala i rada. Radna snaga postaje mobilnija nego ikada

ranije, a privatni kapital se glatko kreće preko granica u formi stranih direktnih investicija (SDI). Na taj način internacionalne grupacije stvaraju mreže filijala po čitavom svetu, a njihova interna razmena između sebe ili sa sedištem grupacije, pojavljuje se kao izvoz ili uvoz i u zemlji domaćinu SDI i u matičnoj zemlji gde se nalazi sedište grupacije. Zbog toga klasična statistika međunarodne trgovine više nije mogla da pruži pouzdane podatke za analizu trgovinskih tokova, tako da je došlo do razvoja novog koncepta, pod nazivom Statistika trgovine stranih filijala, odnosno *Foreign Affiliates Trade Statistics* (FATS). Tako se iz bruto trgovinskih tokova izoluje novododata vrednost u međunarodnoj trgovini (*Trade in Value-Added - TiVA*), eliminisanjem internih tokova između MNK/TNK i filijala bez dodavanja vrednosti (Bjelić, 2013: 177).

Globalizacija poslovanja je neraskidivo povezana sa e-trgovinom. Bez podrške e-trgovine globalno poslovanje ne bi ni bilo moguće. Pored e-trgovine, ostali faktori koji podržavaju rastuću globalizaciju u ekonomiji obuhvataju: smanjenje trgovinskih barijera, globalizaciju tržišta kapitala, razvoj međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS) i standarda finansijskog izveštavanja (MSFI), prezentaciju i dostupnost finansijskih i drugih informacija o kompanijama i proizvodima preko interneta (Smith, 2011: 4).

Snaga Web-a omogućava brisanje geografskih granica i čini lako savladivim ogromne prostore. Hipotetički, bilo koja inicijativa za e-trgovinu, pa i od strane nevelikog i na tržištu ranije nepoznatog preduzeća, danas može lako postati globalna inicijativa za e-trgovinu (Bingi, Mir & Khamalah, 2000: 22). Ipak, kako napominju navedeni autori, pre nego što zahvaljujući Web-u izađu na globalno tržište, preduzeća moraju da razmotre niz međunarodnih ekonomskih, tehnoloških, socijalnih i pravnih pitanja. Na taj način treba dobro da upoznaju okruženje i osiguraju eventualni globalni uspeh.

2. Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT)

IKT se često označavaju kao elektronske ili digitalne tehnologije, a nastale su spajanjem modernih informacionih i komunikacionih tehnologija. Na taj način su informacione tehnologije, koje su razvile veliku sposobnost obrade i skladištenja informacija, obogaćene komunikacionim tehnologijama, koje se odlikuju ogromnim mogućnostima razmene informacija putem mreža koje

prenose elektronske impulse. Sam termin informaciono-komunikacione tehnologije prvi put je upotrebljen u Engleskoj 1997. godine (Bjelić, 2012: 38-39).

Na vremenskoj osi može se identifikovati niz važnih događaja koji su vodili ka današnjoj ulozi interneta i drugih modernih IKT u poslovnom okruženju. Godine i kratak opis relevantnih događaja navedeni su u tabeli 1.

Tabela 1. Ključni događaji u evoluciji web-a i elektronskog poslovanja

Godina	Događaj
1946	Na univerzitetu u Pensilvaniji (SAD) konstruisan je prvi elektronski kompjuter.
1957	Lansiran je prvi veštački satelit pod nazivom SPUTNIK (SSSR).
1958	SAD osnivaju Advanced Research Projects Agency (ARPA) u okviru Ministarstva odbrane, kao odgovor na konkurentski izazov SSSR-a. ARPA je specijalizovana za razvoj naprednih tehnologija za vojne svrhe.
1969	Razvijen je ARPANET (prethodnik interneta) i uspostavljena veza između četiri univerziteta u SAD (UCLA, Stanford, Santa Barbara i Juta).
1970	Obavljena je prva razmena elektronskih podataka (electronic data interchange - EDI).
1973	ARPANET dobija internacionalnu dimenziju pridruživanjem univerziteta u Londonu
1974	BBN lansira Telnet, prvu komercijalnu verziju ARPANET-a.
1982	ARPA utvrđuje protokole za prenos i razmenu elektronskih podataka (Transmission Control Protocol - TCP i Internet Protocol - IP). To je

	vodilo ka definiciji "interneta" kao mreže koja koristi TCP/IP i uključena je u "Internet" kao skup svih mreža koje koriste TCP/IP.
1983	Uspostavljen je odbor za internet aktivnosti (Internet Activities Board - IAB).
1984	Od strane Vilijama Gibsona, pisca naučno-fantastičnih novela, skovan je termin "sajber prostor" (<i>cyberspace</i>). Broj umreženih kompjutera sa registrovanim IP adresama prelazi 1.000.
1987	Broj internet korisnika prelazi 10.000.
1988	Jedan američki diplomac kreirao je program kojim je namerno zarazio i onеспособio normalno funkcionisanje oko 6.000 korisnika interneta tj oko 10% od tadašnjih 60.000 korisnika. Među ugroženim korisnicima našli su se neki od najvećih naučnih i istraživačkih centara u SAD.
1989	Broj korisnika interneta premašuje 100.000.
1990	ARPANET je ugašen.
1991	Tim Berners-Lee iz kompanije CERN u Ženevi razvija hipertekstualni sistem koji omogućava efikasan pristup informacijama. On postavlja prvi kompjuterski kod World Wide Web-a u okviru diskusione grupe. Po tome će kasnije ući u upotrebu termin Web za sam Internet.
1992	CERN je oslobodio World Wide Web za sve internet korisnike.
1994	Pizza Hut počinje da prodaje preko svog web sajta. Otvara se prva virtualna, sajber banka.

1997	Početak e-trgovine između preduzeća (B2B). Poštanska služba SAD izdaje elektronske poštanske marke.
2000	Broj internet korisnika premašuje 360 miliona.
2011	Broj korisnika interneta raste na skoro 2 milijarde. Povezani su korisnici iz preko 200 zemalja.

(Izvor: Smith, 2011: 2-3.)

Bjelić naglašava da je od krucijalnog značaja za masovnu primenu IKT bila pojava personalnih računara (*Personal Computers* – PCs) 70-tih godina XX veka (Bjelić, 2012: 7). Pojavu PCs omogućio je tehnološki napredak na planu minijaturizacije uređaja, uz istovremeno povećanje memorijskog kapaciteta.

Treba napomenuti da je 2000. godina poznata po krah u tzv. Dot.Com kompanija, čiji su poslovni modeli bili bazirani isključivo na elektronskoj trgovini i koje su u prethodnih nekoliko godina beležile rapidni rast. Predsednik i glavni izvršni direktor IBM-a, Luis Gerstner, tom prilikom je izjavio da kolaps dot.com kompanija ne treba tumačiti kao neuspeh elektronskog poslovanja, već da je pravi uzrok bio suviše uzak pristup e-poslovanju (Jewels & Timbrell, 2001: 1). Navedeni autori dodaju da je u to vreme svakako postojao i nedostatak saglasnosti stejkholdera (zainteresovanih strana) o značenju termina koji se koriste u sektoru e-poslovanja. Stoga je prepoznata potreba za daljim razvojem, regulacijom i standardizacijom ove oblasti.

3. Primena IKT u savremenom poslovnom okruženju

Evidentno je da napredak digitalizacije konstantno transformiše način na koji kompanije vode poslovanje unutar i van granica. Brojni primeri uključuju korišćenje digitalnih tehnologija za internacionalizaciju poslovanja, poboljšanje produktivnosti, nadogradnju postojećih ili kreiranje novih poslovnih modela, razvoj interakcija sa potrošačima i partnerima i dr. (Ahi, Sinkovics & Sinkovics, 2023). Pomenuti autori ističu da, u zavisnosti od prirode industrije, preduzeća usvajaju

digitalne tehnologije da bi iskoristila prednosti novih preduzetničkih mogućnosti i/ili da bi se povezala sa globalnim lancima vrednosti.

IKT i elektronsko poslovanje su promenili definiciju sistema preduzeća. Inicijalno planiranje resursa preduzeća tj. ERP (*Enterprise Resource Planning*) sistemi, kao samostalni sistemi unutar granica preduzeća sa modulima kao što su finansije, proizvodnja, ljudski resursi, upravljanje materijalima, planiranje proizvodnje itd. polako su počeli da se proširuju modulima poput: menadžmenta lanca snabdevanja - SCM (*Supply-Chain Management*), menadžmenta odnosa sa kupcima - CRM (*Customer-Relationship Management*), upravljanja životnim ciklusom proizvoda tj. PLM (*Product-Life-Cycle Management*) i sl. Naime, tradicionalni ERP sistemi su primarno vodili računa o unutrašnjem lancu vrednosti (tj. procesima unutar kompanije), dok e-poslovanje zahteva da se lanac vrednosti uspostavi širom tržišta i industrije. Slikovito rečeno, e-biznis gura ERP iz unutrašnjeg jezgra organizacije do ivice mreže (Sharma, Lavania & Gupta, 2011: 1).

Prošireni ERP integriše nove module (SCM, CRM i dr.) i koristi interfejs sa spoljnim entitetima zasnovan na web-u (korporativni portali). Integracija novih modula u jedinstveni ERP omogućava kompanijama da tesno povežu svoje poslovanje sa kupcima i dobavljačima i da, zahvaljujući tome, budu efikasnije, fleksibilnije i responzivnije, kao i da smanje troškove. Na bazi novog pristupa i tehnologija, omogućeno je mnogo dinamičnije, fokusiranije i konkurentnije e-poslovanje u odnosu na tradicionalno strukturirano poslovanje (Sharma et al., 2011: 2).

Uspešna implementacija e-ERP projekata zahteva poklanjanje pažnje i tehničkim i društvenim dimenzijama i njihovoj interakciji u okruženju upravljanih promena. U studiji koju su preduzeli Sharma i saradnici (2011) je utvrđeno da najuspešniji e-ERP projekti imaju fasilitatore u svim komponentama poslovnog okvira, uključujući tehnološku infrastrukturu, okruženje organizacionih promena i upravljanje projektima. Sledeći izvor ekonomske prednosti leži u stvaranju prihoda od novih poslovnih prilika u drugim poslovnim modelima. To su složeni problemi koji se nikada ne mogu rešiti samo tehnologijom. Oni zahtevaju izvršnu posvećenost, liderstvo, sa odgovarajućim veštinama rešavanja problema i prijateljsku komunikaciju sa zaposlenima kako bi formirali osnovu za razvoj proširene mreže e-poslovanja, kako unutar tako i van organizacije (Ash, Burn, 2003: 385).

Ključna tačka komunikacije sa potrošačima i drugim stejkholderima u sajber prostoru je kompanijski web sajt ili internet stranica. Ova tačka služi kako za prikupljanje informacija, donošenje odluka i obavljanje transakcija kupovine od strane kupaca tako i za prikupljanje vrednih informacija o klijentima od strane kompanije. Web lokacije imaju veliki značaj u izgradnji dugoročnih odnosa sa klijentima kroz redovne komunikacije, promocije i ponude. Kao i svaki drugi deo marketinga, i web sajt treba pažljivo osmisliti i održavati, kako bi se osiguralo da on na pravi način podržava imidž koji kompanija nastoji da kreira u javnosti. Drugim rečima, web sajt treba posmatrati kao produžetak i integralni deo specifičnog brenda kompanije (Smith, 2011: 7). Zbog toga je važno uspostaviti odgovarajuće politike, čiji su ključni elementi predstavljeni u narednoj tabeli.

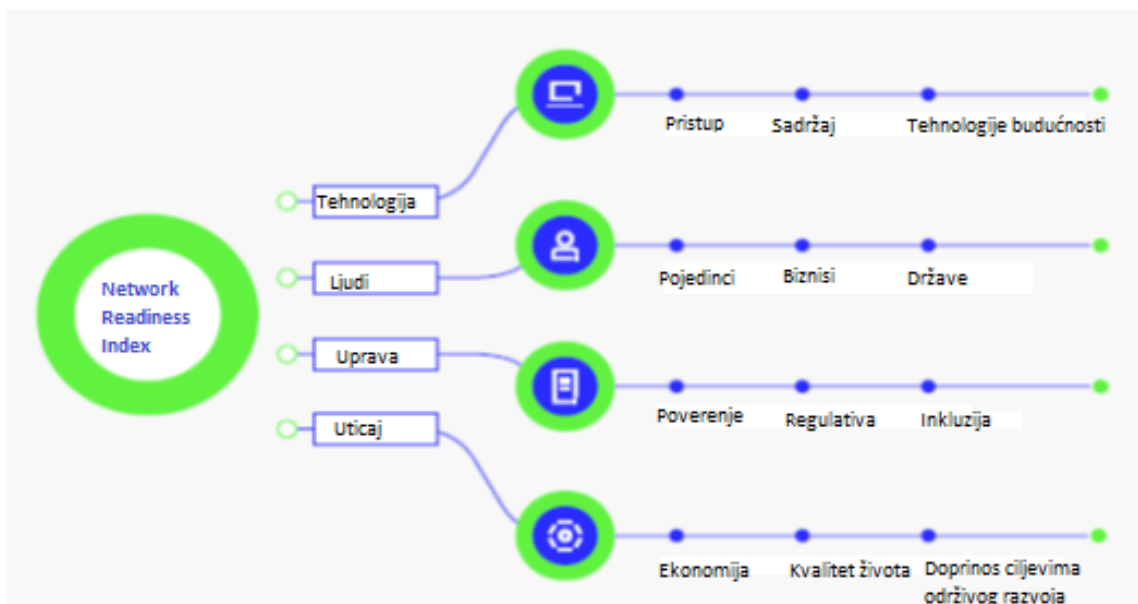
Tabela 2. Kompanijske politike za upravljanje web sajtovima

Kategorija politike	Elementi kategorija
Dizajn	Raspored, orijentacija, Stilski listovi, Tipografija, Paleta boja, Logoi, Boja pozadine ili slika, Metapodaci, Navigacija (npr. maksimalna dubina).
Performanse	Vreme odgovora (za prikazivanje stranice), Veličina stranice (u bajtovima, određuje brzinu odgovora), Kompatibilnost pretraživača (tip pretraživača, verzija), Kompatibilnost sa platformom (računar, telefon, PDA).
Proces	Razvojni jezik/jezici, Proces odobravanja ažuriranja sajta,

	Žalbeni procesi, Učestalost pregleda.
Sadržaj	Učestalost ažuriranja, Vlasništvo, Izvori sadržaja.
Privatnost	Upotreba kolačića (<i>cookies</i>), Korišćenje prikupljenih podataka, Objavljivanje.

(izvor: Smith, 2011: 7)

Pored spremnosti samih preduzeća na digitalnu transformaciju svog poslovanja i usvajanja odgovarajućih korporativnih strategija i politika, od velike važnosti su i javne strategije i politike koje bitno utiču na kvalitet ukupnog okruženja za primenu IKT u konkretnoj nacionalnoj ekonomiji. U svrhu analize spremnosti nacionalnih ekonomija na umrežavanje razvijen je *The Network Readiness Index* – NRI i prvi put objavljen 2002.godine od strane WEF-a (*World Economic Forum*), od kada se izračunava i objavljuje na godišnjem nivou. NRI je sa godinama modifikovan, a aktuelni model se može grafički predstaviti na sledeći način:



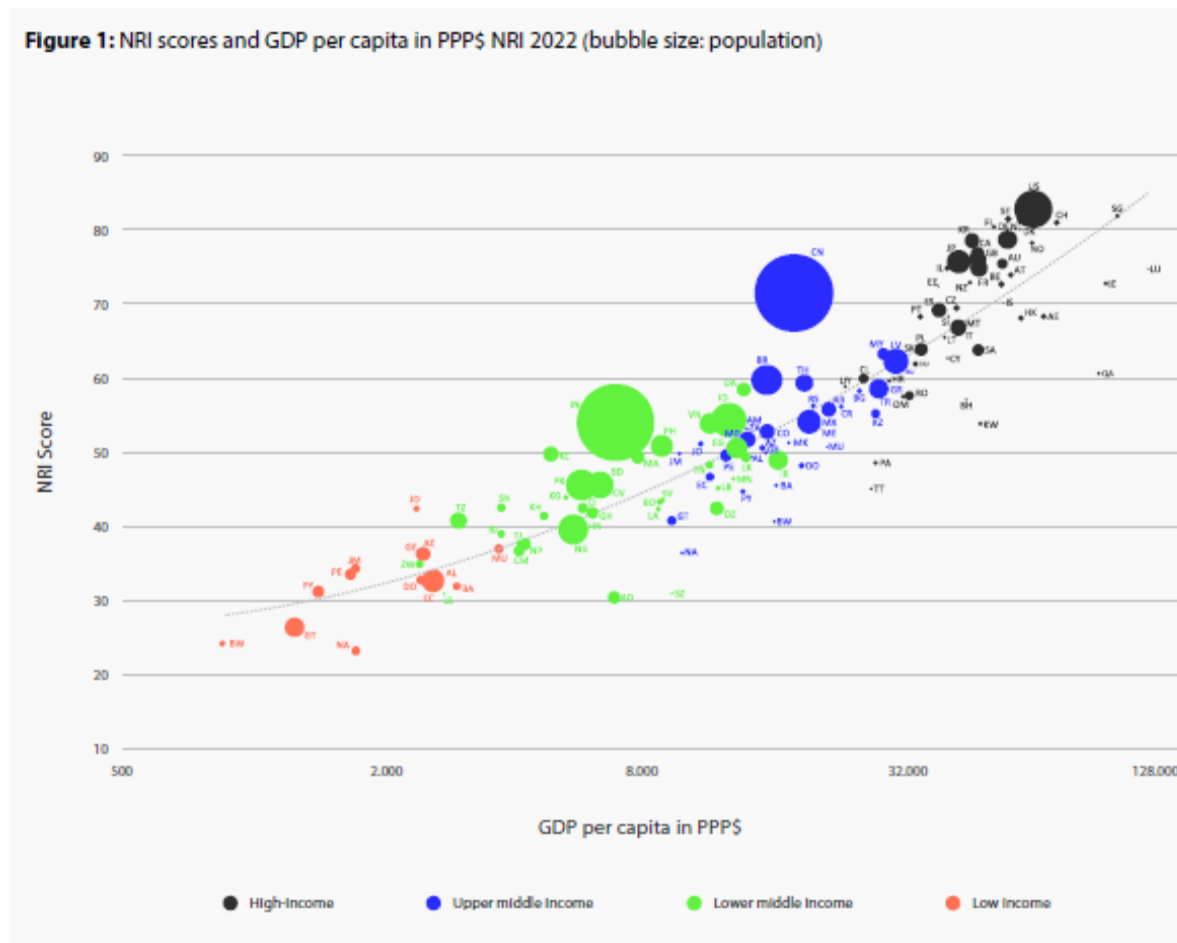
Slika 1. Kompozicija NRI modela za 2022. godinu (izvor: Dutta & Lanvin, 2022: 28)

Predstavljeni grafički prikaz nam obezbeđuje bolju preglednost pomenutog modela NRI. Kao što je prikazano, prema najnovijem modelu NRI za 2022. godinu, kompozicija ovog indeksa sastoji se od četiri stuba: tehnologija (*Technology*), ljudi (*People*), uprava (*Governance*), i uticaj (*Impact*), od kojih svaki ima još po tri podstuba.

- 1. Tehnologija.** Ovaj stub se smatra srcem umrežene ekonomije. On svakako predstavlja neophodan uslov za bilo koju zemlju da može participirati u globalnoj ekonomiji. Tri podstuba koji čine ovaj stub su: pristup (*Access*), koji se odnosi na fundamentalne uslove i raspoloživost komunikacione infrastrukture, zatim sadržaj (*Content*), koji govori o tipu digitalne tehnologije koji se proizvodi u određenoj zemlji i mogućnostima da se aplikacije lokalno razvijaju, i, na kraju, tehnologije budućnosti (*Future Technologies*), koji posebno sagledava najnovije tehnološke trendove, na primer korišćenje veštačke inteligencije, interneta stvari i drugih tehnologija u razvoju.
- 2. Ljudi.** Pod ovim stubom se podrazumeva sposobnost ljudi i organizacija u okviru posmatrane zemlje da koriste tehnološke resurse na produktivan način. On obuhvata sledeća tri podstuba: pojedince (*Individuals*), biznise (*Businesses*) i države (*Governments*) i pokazuje kako se koriste ljudske veštine i kapaciteti za razvoj IKT na sva tri nivoa.
- 3. Uprava.** Ovaj stub se odnosi na strukture koje podržavaju jednu integrisanu mrežu u kojoj su korisnici bezbedni i zaštićeni. Tri podstuba od kojih se sastoji su: poverenje (*Trust*), koje odražava skup uslova digitalnog okruženja koji omogućavaju poverenje i ohrabruju takvo ponašanje u određenoj populaciji, zatim regulativa (*Regulation*), koja ukazuje na stepen u kome država promoviše participaciju u umreženoj ekonomiji kroz odgovarajuće propise, politike i planiranje, kao i inkluzija (*Inclusion*), sa ciljem neutralisanja nejednakosti po pitanju primene IKT sa aspekta pola, fizičkih i mentalnih sposobnosti i socioekonomskog statusa.
- 4. Uticaj.** U ovom stubu je sadržana spremnost umrežene ekonomije da unapredi rast i dobrobit nacionalne ekonomije i celog društva. On obezbeđuje sagledavanje kakvi su ekonomski, socijalni i humani uticaji IKT na tri nivoa (podstuba): ekonomija (*Economy*),

koja pokazuje ekonomske efekte, uključujući veličinu lokalnog tržišta, kvalitet života (*Quality of Life*), koji govori o socijalnim efektima, a takođe i doprinos ciljevima održivog razvoja (*Sustainable Development Goals or SDG Contribution*), koji je fokusiran na posmatranje uticaja IKT na zdravlje, obrazovanje, jednakost polova i životnu sredinu.

Istraživanja povezanosti između NRI i nivoa BDP-a po glavi stanovnika (*GDP per capita*) pokazala su da razvijenije ekonomije sa visokim BDP-om po pravilu beleže i više vrednosti NRI indeksa. Ovaj trend je prikazan sledećom slikom, gde su zemlje razvrstane u četiri kategorije: zemlje sa visokim nivoom prihoda (*high income*), višim srednjim nivoom (*upper middle income*), nižim srednjim nivoom (*lower middle income*) i niskim nivoom prihoda (*low income*).



Slika 2. Korelacija između vrednosti NRI i BDP-a (izvor: Dutta & Lanvin, 2022: 42)

Napomena: Razvrstavanje zemalja izvršeno je prema podacima Svetske banke (World Bank) o nivou prihoda sredinom 2022. godine. Podaci o visini BDP-a po glavi stanovnika i populaciji (prikazano odgovarajućom veličinom balona) su iz 2021. godine i preuzeti su od MMF-a.

Navedeni prikaz ilustruje generalni trend, od koga ima malo odstupanja. Jedini izuzeci gde određene zemlje izvan grupe zemalja sa visokim nivoom prihoda pokazuju relativno visoke vrednosti NRI odnose se na:

- Kinu (rangirana na 23. mestu) i Brazil (na 44. mestu) iz grupe zemalja sa višim srednjim nivoom prihoda,
- Ukrajinu (na 50. mestu), Indiju (na 61. mestu), Vijetnam (na 62. mestu) i Filipine (na 71. mestu), sve iz grupe sa nižim srednjim nivoom prihoda,
- Ruandu i Malavi (rangirane na 101-om, odnosno 119-om mestu) iz grupe zemalja sa niskim prihodom.

U top 10 NRI performeru u 2022. godini ulaze: SAD, Singapur, Švedska, Holandija, Švajcarska, Danska, Finska, Nemačka, Koreja i Norveška. SAD godinama zauzimaju vodeće mesto na ovoj listi, sa superiornim rezultatima u gotovo svim posmatranim dimenzijama, osim kada je reč o zakonskoj zaštiti privatnosti i ličnih podataka korisnika interneta (Dutta & Lanvin, 2022). Što se tiče ostalih nabrojanih zemalja, većina je takođe u kontinuitetu prisutna među najboljima, s tim da njihov poredak varira, dok se Koreja prvi put pojavljuje među prvih 10 zemalja po ukupnoj vrednosti NRI, sa posebno dobrim rezultatom vezanim za ljudske potencijale. Možemo zaključiti da ova oblast zahteva neprekidan angažman i kontinuirana ulaganja, kako bi se održala ili poboljšala pozicija zemalja u pogledu uslova za e-poslovanje i obezbedio rast BDP-a.

II TEORIJSKI OKVIR ELEKTRONSKE VELEPRODAJE

U prethodnom poglavlju smo konstatovali da elektronsko poslovanje obuhvata širok spektar aktivnosti, uključujući interne poslovne procese, eksterne interfejsse sa kupcima, dobavljačima i partnerima, kao i tehnologije zasnovane na Internetu za deljene elektronske sisteme. Međutim, često se kao najvažniji pojavni oblik e-poslovanja posmatraju marketing i prodaja, odnosno elektronska trgovina (Jewels & Timbrell, 2001: 1). Predmet razmatranja u ovom poglavlju predstavljaju teorijski stavovi o elektronskoj trgovini i elektronskoj veleprodaji, kao njenom najznačajnijem segmentu po obimu i vrednosti.

1. Pojam i oblici elektronske trgovine

Elektronsku trgovinu možemo najjednostavnije opisati kao kupovinu i prodaju proizvoda i usluga korišćenjem interneta i računara sa pristupom web pretraživačima. Pregled definicija e-trgovine u literaturi ukazuje da postoji niz varijacija u definisanju ovog pojma, sa određenim nijansama u značenju. Jedni autori više naglašavaju tehnološki ili procesni aspekt, drugi se fokusiraju na ekonomsku dimenziju, dok neki autori pokušavaju da obuhvate sve relevantne aspekte ovog koncepta.

Na primer, Kalakota i Whinston (2003) navode da definicija e-trgovine obuhvata isporuku robe, usluga, informacija, kao i plaćanja preko računarskih mreža ili preko druge elektronske opreme (komunikacioni aspekt), zatim aplikaciju tehnologije koja obezbeđuje automatizaciju poslovnih transakcija (aspekt poslovnog procesa), kao i primenu alata koji izlaze u susret željama kompanija, potrošača i menadžmenta za unapređenjem usluge i smanjenjem troškova poslovanja (aspekt usluge), s tim da se transakcije obavljaju posredstvom Interneta, posmatrano sa aspekta mreže (prema: Vierdwiyan & Afriapollo, 2020: 804).

Turban i saradnici takođe nude obuhvatniju definiciju, navodeći da e-trgovina predstavlja razmenu roba i usluga, uobičajeno između nezavisnih organizacija i/ili pojedinaca, podržanu kompleksnom upotrebom moćnih IKT sistema i globalno standardizovanom mrežnom infrastrukturom; u tu svrhu, poslovni partneri moraju da usklade svoje poslovne procese i IKT sisteme, koji treba da

budu sposobni da funkcionišu zajedno, povremeno ili kontinuirano, kao i da dele, razmenjuju i procesuiraju podatke tokom kompletnog poslovnog procesa i van granica uključenih organizacija; pri tome moraju biti obezbeđeni bezbednost i privatnost podataka, kao i usklađenost sa zakonima i drugim politikama i procedurama (Turban, King, Lee, Liang & Turban, 2015: 7).

Prema jednoj od manje kompleksnih definicija, elektronska trgovina je “metodologija savremenog poslovanja koja ispunjava potrebe poslovnih organizacija, prodavaca i kupaca da smanje troškove i poboljšaju kvalitet robe i usluga uz povećanje brzine isporuke” (Joseph, 2005: 3). U ovoj definiciji akcenat je na unapređenju kvaliteta, što znači povećanu vrednost za kupca, ali uz smanjenje troškova, što je izazov za prodavca.

Zwass takođe sažeto definiše elektronsku trgovinu kao „razmenu poslovnih informacija, održavanje poslovnih odnosa i obavljanje poslovnih transakcija putem telekomunikacionih mreža” (Zwass, 2003: 8). U jednom kasnijem radu, Zwass je ponudio i jedan drugačiji pristup, gde se pojam e-trgovine, kao i e-poslovanja uopšte, objašnjava pomoću tzv. 5 C modela, koji obuhvata pet ključnih domena aktivnosti koji počinju slovom C u originalnoj engleskoj verziji: *Commerce* (trgovina), *Collaboration* (kolaboracija, saradnja), *Communication* (komunikacija), *Connection* (povezanost) i *Computation* (računarstvo). U nastavku je kratko obrazloženje svih pet pomenutih elemenata (Zwass, 2014):

- **Trgovina.** Kupci i dobavljači se susreću na elektronskim tržištima na kojima su olakšane transakcije razmene. Sa širokim prelaskom preduzeća na moderne sisteme koji omogućavaju poslovanje na web-u stvaraju se relativno ujednačene mogućnosti međusobnog trgovanja i univerzalna povezanost lanca snabdevanja.
- **Saradnja.** Web, kao ogromna mreža, pruža praktično neograničene mogućnosti uspostavljanja odnosa i razvoja saradnje između firmi i pojedinaca. Razni oblici saradnje se odvijaju na način koji maksimalno limitira ograničenja prostora, vremena, nacionalnih granica i organizacione pripadnosti.

- **Komunikacija.** Kao interaktivni medij, Web je stvorio mnoštvo medijskih proizvoda. Ovaj univerzalni medij je postao forum za samoizražavanje (kao u blogovima) i samoprezentaciju. Brzorastuća M-trgovina, bazirana na mobilnim uređajima, obogaćuje komunikaciju i omogućava povezivanje u kontekstu, sa proizvodima koji su osetljivi na lokaciju i oglašavanje. Web takođe služi kao distributivni kanal za digitalne proizvode.
- **Povezanost.** Uobičajene softverske platforme, mnoge od njih u domenu otvorenog koda, omogućavaju širokom spektru kompanija da iskoriste prednosti već razvijenog softvera, koji je kompatibilan sa softverom njihovih partnera. Internet, kao univerzalna mreža kojoj je lako pristupiti i od koje se relativno lako mogu izdvojiti virtuelne privatne mreže, posebno je obogaćen širenjem telekomunikacione povezanosti, zahvaljujući korišćenju mobilnih uređaja.
- **Računarstvo.** Internet infrastruktura omogućava deljenje računarskih i memorijskih resursa do sada neslučenih razmera. To dovodi do implementacije decenijama stare ideje o uslužnom računarstvu.

Može se konstatovati da za sada ne postoji univerzalna ili standardna definicija e-trgovine. Slično je i sa mnogim terminima koji se koriste u tom kontekstu. U zavisnosti od referentnog stanovišta korisnika, termini koji tek treba da se standardizuju mogu se različito tumačiti, što dovodi do mogućeg gubitka poslovnih prilika (Jewels & Timbrell, 2001: 2).

Analizirajući postojeće poslovne modele e-trgovine, Bambury (1998) razdvaja one koji su izvorno nastali kao oblici tradicionalne trgovine i zatim “transplantirani” u Internet okruženje od onih modela koji su nastali i evoluirali unutar Internet okruženja i koji se pojavljuju kao specifični novi modeli e-trgovine. Ova taksonomija je prikazana u tabeli 3.

Tabela 3. Taksonomija poslovnih modela e-trgovine po načinu evolucije

Transplantirani modeli (preuzeti iz klasične trgovine)	Originalni modeli (razvijeni u Internet okruženju)
Model naručivanja poštom	Model knjižare
Model zasnovan na reklamiranju	Besplatni model
Model pretplate	Model razmene informacija
Besplatni probni model	Digitalni proizvodi i model digitalne isporuke
Model direktnog marketinga	Model obezbeđivanja pristupa
Model nekretnina	Hosting veb lokacija i drugih Internet usluga
Modeli podsticajnih šema	
B2B model	
Kombinacija navedenih modela	

(izvor: Bambury, 1998)

U literaturi se najčešće nailazi na klasifikacije biznis modela e-trgovine u zavisnosti od toga ko se pojavljuje na strani prodavca, odnosno kupca. Generalno se mogu nabrojati sledeći tipovi ili oblici e-trgovine (Joseph, 2005: 36):

- Preduzeće ka preduzeću – B2B (Business to business)
- Preduzeće ka potrošaču – B2C (Business to consumer)
- Potrošač ka potrošaču – C2C (Consumer to consumer)
- Potrošač ka preduzeću – C2B (Consumer to business)
- Preduzeće ka vladi – B2G (Business to government)
- Vlada ka preduzeću – G2B (Government to business)
- Vlada ka potrošaču – G2C (Government to citizen)

U navedenoj klasifikaciji pod potrošačima se podrazumevaju fizička lica (modeli B2C, C2C i C2B), dok se termin vlada (u modelima B2G, G2B i G2C) odnosi na javne e-usluge, na primer prilikom plaćanja poreza i drugih dažbina državi, ali i isplate subvencija od strane države i sl. Kada je reč o B2B segmentu, on se najvećim delom odnosi na transakcije između preduzeća-prodavca i

preduzeća-kupca, s tim da su vremenom razvijeni i drugi oblici, koji mogu uključivati e-distributerstvo, B2B servis provajdere, infomedijatore itd. (Milosavljević, Mišković, 2020: 10).

Lista pojavnih oblika e-trgovine se može još više proširiti. Pre svega, treba navesti M-trgovinu, koja je specifična po tome što isključuje infrastrukturu u vidu računara i obavlja se korišćenjem bežičnih (prenosivih) uređaja, posebno mobilnih telefona, za pristup Internetu. Bjelić smatra da trgovinu pomoću mobilnih uređaja ne treba posmatrati kao posebnu vrstu e-trgovine, budući da se po svemu ostalom ne razlikuje od e-trgovine uopšte (Bjelić, 2012: 137). Inače, M-trgovina ima vrlo dinamičan rast u XXI veku i pruža značajan doprinos rastu e-trgovine uopšte. Na sličan način se može posmatrati trgovina preko društvenih mreža *Facebook* i dr. koja se označava kao trgovina preko društvenih mreža (*social e-commerce*), kao i trgovina putem tehnologije zvane jednak jednakom odnosno P2P (*peer-to-peer*), gde pojedinci trguju između sebe bez posredovanja kreatora e- tržišta, za razliku od C2C modela (Milosavljević, Mišković, 2020: 9). Danas se P2P tehnologija koristi, na primer, za trgovanje digitalnim valutama.

Za potrošače je e-trgovina komforan način kupovine, jer im štedi vreme i daje mogućnost pristupa sa svih strana sveta. Među najvažnije pogodnosti e-trgovine sa aspekta potrošača mogu se ubrojati sledeće karakteristike (Jain, Arya & Malviya, 2021):

- Potrošač ima bolji pristup informacijama, klikom na dugme za pretragu detalja na brojnim stranicama, lako i kontinuirano pristupa informacijama, analizira ih i upoređuje;
- Potrošač može da se informiše šta drugi kupuju ili da vidi komentare drugih kupaca pre konačne odluke o kupovini, a takođe može podeliti svoja iskustva sa drugima na mreži;
- Povećana fleksibilnost - transakcije kupovine se mogu obavljati 24 sata dnevno bez fizičkog kontakta sa firmom;
- Ušteda vremena - pogodnost se odnosi i na transakcije kupovine i prodaje, potrošači u bilo kom trenutku mogu kupiti, ali i ponuditi na prodaju bilo koji proizvod na mreži;
- Udobnost i u kupovini i u transakcijama plaćanja, budući da kupac sve ove aktivnosti može obaviti od kuće, sa radnog mesta ili u pokretu;
- Daleko veća dostupnost proizvoda, jer kupac može lako da kupi i one proizvode koji nisu dostupni na lokalnom ili nacionalnom tržištu.

Interes kompanija za uvođenje e-trgovine i e-poslovanja je takođe veliki. Benefiti koje kompanije očekuju da ostvare na taj način uključuju (Jain et al., 2021):

- Povećanje prodaje i generisanje većih prihoda;
- Smanjenje troškova po jedinici prodaje,
- Niži troškovi u nabavci inputa,
- Redukcija troškova transporta i skladištenja;
- Pобољшanje odnosa sa kupcima i dobavljačima,
- Zadržavanje i lojalnost kupaca;
- Ubrzavanje prodaje i drugih procesa,
- Bolja interna i eksterna komunikacija,
- Promocija imidža bilo koje kompanije i brenda.

S obzirom da je relativno lako i ekonomski isplativo koristiti internet za poslovanje, u elektronskoj trgovini mogu da učestvuju čak i najmanja preduzeća, koja tako dobijaju i šansu za internacionalizaciju poslovanja tj. pristup globalnom tržištu. E-trgovina pomaže malim i srednjim preduzećima tako što uklanja tradicionalne prepreke geografske udaljenosti i drastično snižava troškove prikupljanja informacija. Uz e-platforme prilagođene korisnicima, male kompanije mogu obavljati operacije e-trgovine bez punog opsega tradicionalnih internih resursa kojim raspolažu velike kompanije, kao što su: obimna i sofisticirana IT oprema, odeljenje za marketing i prodaju, kao i ekspertsko znanje za uspostavljanje i održavanje prisustva kompanije na web-u (UNCTAD, 2015).

Prema analizi UNCTAD-a, najvažnije potencijalne koristi koje e-trgovina pruža kompanijama svih veličina odnose se na: veće mogućnosti participacije u internacionalnim lancima vrednosti, olakšan pristup tržištima, povećanje interne i tržišne efikasnosti, kao i smanjenje transakcionih troškova (UNCTAD, 2015: 2). Generalno se može reći da firme bez obzira na njihovu veličinu mogu da iskoriste prednosti e-trgovine. Međutim, Ahi i saradnici primećuju da su mala i srednja preduzeća (MSP) ipak u manjoj meri pokazala sposobnost da ostvare ove prednosti. Naime, 2019. godine je svega 9% malih preduzeća u zemljama članicama OECD-a bilo uključeno u e-trgovinu.

To se može objasniti nedovoljnim resursima MSP, što ima za posledicu nedostatak ulaganja u inovacije i organizacione sposobnosti, a posledično im ugrožava i konkurentnost na e-tržištima (Ahi, Sinkovics & Sinkovics, 2023: 41).

Budući da e-trgovina pruža potrošačima i mnogim preduzećima znatne pogodnosti, oni je sve masovnije prihvataju i praktikuju. Krajem prve decenije XXI veka, godišnji rast e-trgovine u svetu procenjivao se na oko 28%, s tim da je u nekim od brzo rastućih ekonomija, kao što je Indija, iznosio i preko 50%. Čak i na već razvijenim tržištima, kao što su SAD i Zapadna Evropa, projektovani rast e-trgovine iznosi oko 10% godišnje (Smith, 2011: 4).

2. Elektronska veleprodaja tj. trgovina na B2B tržištu

Kao što je već navedeno u prvoj tački ovog poglavlja, B2B model e-trgovine se odnosi na razmenu roba i usluga između preduzeća tj. poslovnih subjekata. Potrošači na B2B tržištu kupuju proizvode i usluge da bi ih koristili u svojim poslovnim procesima, a ne radi finalne potrošnje (Azhar, 2019: 11). B2B kupci se pojavljuju u različitim sektorima, uključujući razne grane industrijske proizvodnje, građevinarstvo, *fintech*, trgovinu, poljoprivredu, transport itd. Potrebe kupaca na e-B2B tržištu servisiraju se od strane e-veleprodavaca. Elektronska veleprodaja se, dakle, može posmatrati kao deo širokog spektra međukompanijskih transakcija, zasnovanih na računarskoj obradi podataka i elektronskoj komunikaciji. Pored e-veleprodaje, ovaj spektar uključuje i e-nabavku tj. kupovinu usluga, resursa, tehnologija, delova i komponenti, kapitalne opreme i sl., ali i neke vrste finansijskih transakcija između kompanija, kao što su osiguranje, komercijalni krediti, obveznice, hartije od vrednosti i druga finansijska sredstva (Lucking-Reiley & Spulber, 2001: 55). Pored kupaca i prodavaca koji se samostalno bave B2B e-trgovinom, na ovom tržištu se pojavljuju i mnoge kompanije koje pružaju usluge posredovanja između drugih kompanija koje kupuju i prodaju robu i usluge.

Pre 1995. godine zajednička platforma za B2B transakcije e-trgovine bila je elektronska razmena podataka (*Electronic Data Interchange* – EDI), koja je koristila ili *peer-to-peer* mreže ili provajderske mreže sa dodatom vrednošću (*Value Added Network* - VAN). EDI je često zahtevao

da se pre trgovanja uspostave ugovorni odnosi između prodavaca i kupaca. Dalja ekspanzija interneta i uspostavljanje kompleksnijih odnosa između anonimnih kupaca, prodavaca i sigurnih agenata za finansijsku obradu na mreži (uglavnom za plaćanja kreditnim karticama), dovode ranije dominantni VAN / EDI model na sporednu ulogu u ekosistemu e-trgovine (Jewels & Timbrell, 2001: 1). Internet, kao bazična tehnologija za B2B e-trgovinu, pokazao se superiornim u odnosu na EDI u nekoliko dimenzija, od kojih su dve najvažnije: relativno jeftinija implementacija i veća observabilnost (Kshetri & Dholakia, 2002: 122). Od 90-tih godina XXI veka upotreba privatnih računarskih mreža je u opadanju, a Internet preuzima vodeću ulogu kao glavni kanal digitalne komunikacije u poslovnom okruženju. Danas se transakcije e-trgovine (i e-veleprodaje) obavljaju najvećim delom preko Interneta.

Infrastruktura ili arhitektura e-B2B tržišta je kompleksna. Ona obuhvata više grupa aktivnosti, odnosno sadrži sledeće elemente (Gupta, 2014: 2-3):

- Logistiku - transport, skladištenje i distribuciju (npr. Procter and Gamble);
- Provajdere aplikacijskih usluga - postavljanje, hostovanje i upravljanje softverskim paketima iz centralnog objekta (npr. Oracle i Link share);
- Outsourcing funkcije u procesu e-trgovine, kao što su web-hosting, bezbednost i rešenja za brigu o korisnicima (npr. eksterni provajderi poput Net Sales, iXL Enterprises i Universal Access);
- Specijalizovane softvere za operativni rad i održavanje aukcija u realnom vremenu na Internetu (npr. Moai Technologies i Open Site Technologies);
- Softvere za podršku upravljanja sadržajem i isporuke sadržaja web stranice (npr. Interwoven i Procure Net); i
- Posrednike koji omogućavaju trgovinu zasnovanu na web-u (npr. Commerce One, softver za automatizaciju kupovine zasnovan na pretraživaču i XML-u).

Sa dolaskom digitalne ere, e-trgovina postaje integralni deo marketing strategija i na poslovnim, kao i na finalnim tržištima. Empirijska istraživanja demantuju ukorenjeno, mada neosnovano, mišljenje da su B2B kompanije više vezane za tradicionalne načine prodaje od B2C kompanija i

pokazuju da u 2019. godini oko 2/3 ovih kompanija praktikuje onlajn prodaju proizvoda i usluga u poslednjih 2-5 godina (Azhar, 2019: 13).

Empirijska istraživanja sprovedena na uzorku većem od 500 međunarodnih trgovinskih kompanija u SAD 2019. godine pokazala su da se najveći broj B2B e-porudžbina vrši preko web lokacija, a zatim preko e-pošte i mobilnih telefona. Oko 80% ispitanika je navelo da za ovu svrhu koristi web stranicu prodavca, ali takođe se u velikoj meri koristila i e-pošta (77%) i mobilni telefon (72%). Ovaj podatak jasno ukazuje na potencijal onlajn marketinga za e-veleprodavce koji žele da optimizuju korišćenje raspoloživih resursa i da iskoriste prednosti digitalnog sveta, kako bi postigli tržišnu izvrsnost u svom poslovanju (Azhar, 2019: 18).

Marketing strategije sa kojima nastupaju prodavci na B2B e-tržištu razlikuju se od strategija na B2C e-tržištu i moraju biti formulisane tako da odgovaraju profilu B2B kupaca i njihovim specifičnim karakteristikama. U narednoj tabeli su predstavljene ključne razlike između ovih tipova tržišta.

Tabela 4. Specifičnosti e-trgovine na B2C i B2B tržištu

	B2C	B2B
Topologija	Tradicionalni Internet. Krajnji korisnik se povezuje preko internet servis provajdera (ISP). Prodavac se može konektovati direktno ili preko ISP.	Tradicionalni Internet ili privatna mreža sa poverljivim partnerima. Privatna mreža može biti virtuelna mreža koja takođe koristi Internet infrastrukturu.
Nalozi za poručivanje	Jedinstveni nalozi (nisu trajni i ne ponavljaju se), obično male količine i male ukupne vrednosti.	Unapred definisani nalozi (na bazi ugovora sa višekratnom isporukom) ili nalozi koji se ponavljaju (za iste nabavke ili delove porudžbine) mogu biti velike vrednosti ili količine.

Tip plaćanja	Kreditna kartica	Različito: kreditna kartica, nalog za plaćanje, otvoreni ugovor.
Cene	Standardne maloprodajne cene, uključujući listu diskonta, rasprodaja, kupona i sl.	Često se cene pregovaraju sa pojedinačnim kupcima; opcije diskonta na količinu i sl.; specifične cene za berzansku robu.
Rokovi i uslovi	Standardni	Pregovaraju se sa svakim kupcem. Ponekad je potreban EDI.
Raspoloživost proizvoda	Standardni proizvodi iz e-kataloga	Standardni proizvodi iz e-kataloga ili kompleksni proizvodi po specijalnoj narudžbini kupca itd.
E-katalog	Obično je potreban	Nije uvek neophodan, nalozi se mogu ispostavljati sa referencom na broj dela i sl.
Participiranje u lancu dobavljača	Obično ne	Predviđanje tražnje; generisanje automatskih naloga; vidljivost duž lanca snabdevanja.

(izvor: Jewels, Timbrell, 2001: 4)

Le i Yan (2011) konstatuju da se fundamentalna razlika između B2B i B2C u elektronskom obliku pojavljuje u okviru upravljačkog informacionog sistema na prodajnoj platformi, a odnosi se na funkciju korpe za kupovinu, koja je neophodna da bi kupci mogli da obave akciju kupovine. B2C sajt zahteva složeniji sadržaj za svoju prodajnu platformu za praćenje porudžbina i pošiljki (Le & Yan, 2011).

Zbog toga veleprodavci koji žele da prošire domet svog poslovanja na B2C tržište moraju da razviju integrisane platforme, koristeći napredne IKT. Integracijom B2B i B2C platformi, preduzeće ne mora da prenosi svoje B2C operacije trećim stranama, što minimizira njegovu zavisnost od drugih. Garcia i saradnici (2002) u tu svrhu predlažu hibridni model, koji omogućava integrisanje B2B i B2C modela preko komunikacionog protokola zasnovanog na proširivom jeziku za označavanje (XML), koristeći računarski server kao posrednika između kupaca i prodavaca. Oni objašnjavaju da XML protokol može neprimetno da kontroliše dimenzionalni pristup serveru za različite korisnike, tako da B2B i B2C platforma za e-trgovinu mogu koegzistirati u okviru istog sistema. Za razliku od jezika za označavanje hiperteksta (HTML), XML omogućava korisnicima da definišu sopstvene oznake i dele svoje podatke u različitim sistemima na Internetu (García, Gil, Moreno & Hernández, 2002).

Yugandhara (2023) navodi uobičajenu diferencijaciju B2B e-tržišta na glavne segmente i pod-segmente, i to:

- na osnovu tipa primene:
 - Usredsređen na dobavljača (*Supplier Centric*),
 - Usredsređen na kupca (*Buyer Centric*),
 - Pomoću posrednika (*Intermediary*).
- na osnovu oblasti primene:
 - Kućne i kuhinjske potrepštine,
 - Potrošačka elektronika,
 - Industrija i nauka (znanje),
 - Zdravlje i zdravstvena zaštita,
 - Odeća,
 - Lepota i lična nega,
 - Sportska garderoba,

- Knjige i kancelarijski materijal,
- Automobilska industrija.
- Drugo.

Navedena diferencijacija odražava potrebu za poznavanjem i uvažavanjem specifičnosti određenih segmenata/podsegmenata B2B e-tržišta, kako bi se što uspješnije organizovao nastup na svakom od njih.

Postoje i druge klasifikacije u literaturi. Prema jednoj od njih, uobičajeni modeli koji se pojavljuju na B2B e-tržištu obuhvataju (Jewels, Timbrell, 2001: 5):

- Modele kupovne strane (*Buy-side* modele) - e-nabavka; prethodno ispregovarani aranžmani sa kupcima;
- Modele prodajne strane (*Sell-side* modele) - e-katalog; snabdevanje širokog tržišta, može biti podržano ERP konektorima (menadžment lanca snabdevanja);
- E-berze - mreže kupaca/prodavaca koji koriste aukcije, reverzne aukcije i razmene;
- Ugovore sa trgovinskim partnerima – inter biznis, automatizacija poslovnih procesa.

Timmers (2003) navodi da elektronske aukcije predstavljaju jedan od modela koji privlači najveću pažnju. Međutim, takve aukcije su pogodne samo za ograničen broj kategorija proizvoda ili kupaca. Proizvodi moraju biti visoko standardizovani, ili vrlo dobro specificirani, i relativno malo složeni (kao što su energenti, sirovine i sl.). Takođe, aukcije su pogodne za one B2B kupce koji često kupuju, jer oni u potpunosti razumeju uslove tržišta i karakteristike proizvoda (Timmers, 2003: 4).

Veleprodajni model baziran na e-katalogu takođe je izazvao velika očekivanja i doživeo značajnu ekspanziju. Međutim, negativno iskustvo Dot.com kompanija smanjilo je entuzijazam u vezi sa ovim modelom. Na kataloški orijentisanim tržištima oko 50% e-veleprodaje je obavljala treća strana, koja je bila nezavisna od B2B aktera ili eventualno u njihovom suvlasništvu. Uglavnom se radilo o odabiru standardizovanog proizvoda iz kataloga i potvrdi transakcije, tako da su same

transakcije bile nediferencirane, pa je došlo do poplave kompanija koje su nudile ovu uslugu. Transakcione naknade su padale zbog niskih barijera za ulazak i brzo rastuće konkurencije. Sa nekoliko procenata, u ranim danima veleprodaje, putem e-kataloga naknade su opale na mnogo manje od jednog procenta (Timmers, 2003: 5). To je imalo destimulativni uticaj na dalje širenje ovog modela e-veleprodaje.

Gore navedeni autor takođe ističe da su i same B2B kompanije proizvođači i e-veleprodavci imale zajednički interes da udruženim snagama rade na stvaranju svesti o brendu, kako bi kreirale dodatnu vrednost na e-tržištima. To je vodilo razvoju modela kolaborativne e-trgovine. Konceptualno, taj novi model je zasnovan na novom shvatanju i menadžmentu vrednosti, dok je proširenje saradnje van granica preduzeća i povezivanje u elektronski veleprodajni lanac omogućeno zahvaljujući tehnološkom napretku.

3. Funkcionisanje elektronskog veleprodajnog lanca

Lanac snabdevanja (*Supply Chain*) se može definisati kao skup od najmanje tri, a u stvarnosti mnogo više entiteta (organizacija ili pojedinaca), direktno uključenih u uzvodne i nizvodne tokove proizvoda, usluga, finansija i/ili informacija od izvora do kupca (Mentzer et al. 2001). Tri glavna toka u lancu snabdevanja čine: tok proizvoda, koji uključuje kretanje robe od dobavljača do kupca, kao i sve povrate kupaca ili potrebe za uslugama; protok informacija, koji uključuje prenos porudžbina i ažuriranje statusa isporuke; kao i tok finansija, koji se sastoji od kreditnih uslova, rasporeda plaćanja i aranžmana o konsignaciji i vlasništvu (Gupta, 2014: 6). Mentzer i saradnici su identifikovali sledeća tri glavna faktora ili trenda koji objašnjavaju veliki značaj koncepta lanca snabdevanja u savremenoj ekonomiji:

- Globalizacija snabdevanja – snabdevanje iz globalnih izvora je primoralo kompanije da traže efikasnije načine za koordinaciju materijalnih, finansijskih i informacionih tokova u i iz kompanije;

- Naglasak na konkurenciji zasnovanoj na vremenu i kvalitetu – visoka očekivanja savremenih kupaca podstakla su nadmetanje sa konkurencijom da se isporuka kupcima dosledno vrši brže i pouzdanije, odnosno tačno na vreme i bez oštećenja;
- Promenljivost i nesigurnost okruženja – ovo je posledica globalne orijentacije i pooštrene konkurencije zasnovane na performansama, u kombinaciji sa brzim promenama tehnologije, ekonomskih i drugih uslova okruženja. Promenljivost zahteva veću fleksibilnost od strane pojedinačnih kompanija i lanca snabdevanja, što se može lakše realizovati kada su uspostavljeni odnosi saradnje između članova lanca snabdevanja.

Aplikacije za upravljanje lancem snabdevanja su u nekim slučajevima zasnovane na modelima otvorenih podataka i podržavaju deljenje informacija unutar i van preduzeća, u opsegu koji se naziva prošireno preduzeće, a koji obuhvata ključne partnere određene kompanije (dobavljače, proizvođače i kupce). Zajednički podaci se nalaze u različitim sistemima baza podataka ili skladištima koja mogu biti smeštena u jednoj ili na više lokacija. Deljenje ovih podataka uzvodno i nizvodno (sa dobavljačima, odnosno klijentima kompanije) omogućava skraćivanje vremena isporuke i uštedu u troškovima. Takođe omogućava svim stranama u lancu snabdevanja da bolje upravljaju trenutnim resursima i planiraju buduće potrebe (Gupta, 2014: 6).

Chang i Graham (2012) sugerišu da e-trgovina zahteva od članova lanca snabdevanja viši nivo saradnje u odnosu na tradicionalni lanac snabdevanja, kako bi ispunili zahteve okruženja e-trgovine koje se brzo razvija. Upravljanje znanjem o informacionim tehnologijama je ključno za saradnju u elektronskom veleprodajnom lancu. Naime, B2B saradnja u okruženju e-trgovine podrazumeva kreiranje i upravljanje sinergijom između logistike lanca snabdevanja i mreže podataka e-trgovine (Chang & Graham, 2012).

U nastojanju da savladaju žestoku konkurenciju na e-tržištima, mnoge kompanije su prepoznale značaj kreiranja dodatne vrednosti i okrenule se kolaboraciji sa partnerima da to i ostvare. Kolaborativni model e-trgovine pruža mogućnost kompanijama da se zajednički bave aktivnostima kao što su marketing dizajn i planiranje, planiranje proizvodnje i zaliha ili projektovanje i inženjering i dr. (Timmers, 2003: 5). Kako ističe navedeni autor, tehnologija koja podržava takvu saradnju je još složenija od tehnologije samih transakcija e-veleprodaje.

Danas je široko prihvaćeno da je integracija lanca snabdevanja pravi ključ za sinhronizaciju podataka, transakcija plaćanja i tokova proizvoda u B2B e-trgovini (Chang & Graham, 2012). U tom kontekstu dolazi do razvijanja korisnih softvera za usklađivanje asinhronih trgovinskih tokova. S obzirom da se u poslednje vreme pojavljuje sve više B2B veleprodavaca koji žele da dosegnu i B2C tržište, navedeni autori naglašavaju da se kao naročito kritična tačka u ovom procesu može smatrati integracija B2B i B2C podataka.

Istražujući funkcionisanje B2B e-trgovine u Irskoj, Onofrei i Nedelea (2007) su došli do empirijske potvrde da integrisanje elektronskog B2B lanca snabdevanja omogućava minimiziranje složenosti i povećava fleksibilnost, istovremeno podižući komunikaciju članova i operativnu efikasnost celog lanca na viši stepen.

III ZNAČAJ ELEKTRONSKE VELEPRODAJE

U ovom poglavlju se istražuje koje benefite kompanije mogu da očekuju ukoliko implementiraju e-veleprodaju, kao i na kom je nivou trenutni obim i kakva je geografska distribucija globalne e-veleprodaje. Takođe su istraženi najnoviji trendovi u razvoju e-veleprodaje, uključujući i uticaj specifičnih faktora, kao što je pandemija Covid-19 i poremećaji u lancima snabdevanja usled aktuelnih oružanih sukoba i političke nestabilnosti.

1. Prednosti e-veleprodaje

Mogućnost povezivanja preduzeća sa dobavljačima, distributerima i kupcima širom sveta putem onlajn platformi je revolucionirala način na koji se odvijaju B2B transakcije, podstičući međusobnu saradnju i stvarajući mnogo povezaniji globalni poslovni ekosistem. U poslednjih nekoliko godina B2B tržište se značajno transformiše, zahvaljujući sve većem broju preduzeća koja prihvataju onlajn platforme za svoje aktivnosti nabavke i prodaje i sve većem obimu razmene dobara i usluga između preduzeća putem digitalnih kanala. Eksponencijalni rast elektronskog B2B tržišta je zasnovan na brojnim prednostima koje nudi ovaj način trgovine. Efikasnost e-veleprodaje se materijalizuje u značajnim uštedama vremena i troškova, omogućavajući kompanijama da efikasnije alociraju resurse i fokusiraju se na osnovne poslovne operacije. E-veleprodaja takođe pruža preduzećima globalni domet, otvarajući im velike mogućnosti proširenja postojeće baze klijenata i nove tržišne prilike za rast izvan tradicionalnih granica (Yugandhara, 2023).

Kako ističe Gupta (2014), B2B e-tržišta eliminišu potrebu za klasičnim posrednicima (medijatorima), uključujući distributere, jer su na e-tržištu dobavljači u mogućnosti da direktno komuniciraju i obavljaju transakcije sa kupcima. Međutim, pojavljuju se novi oblici posredovanja, pa se i samo e-tržište može smatrati jednim oblikom posredovanja između dobavljača i kupaca.

Očekivano povećanje produktivnosti od implementiranja e-trgovine, uključujući e-veleprodaju, može se identifikovati u sledeće četiri ključne oblasti: operativna efikasnost kroz automatizaciju transakcija, ekonomske prednosti koje donose novi tržišni posrednici, konsolidacija ponude i potražnje kroz organizovane razmene (berze), kao i promene u obimu vertikalne integracije preduzeća (Lucking-Reiley & Spulber, 2001: 56).

- **Automatizacija transakcija.** Zahvaljujući komunikaciji koja se automatizuje i odvija preko web sajtova, u svim fazama e-trgovine računarske datoteke zamenjuju papirnu dokumentaciju. Na taj način se minimiziraju troškovi materijala, ali i greške, kašnjenje i potreba za skupim ljudskim resursima. Internet tehnologija takođe smanjuje finansijske troškove istraživanja tržišta i štedi vreme prilikom marketing aktivnosti prodavaca. Kupci i dobavljači traže jedni druge putem reklamnih oglasa, sajtova, brokera i dilera. Kada se pronađe potencijalni partner, komunikacija se i dalje može nastaviti bez ikakvog fizičkog kontakta između prodavca i kupca, tako što se zatraži ponuda, eventualno pregovara u vezi sa specifikacijama i cenama proizvoda/usluga i, na kraju, zaključuje spot transakcija ili sklapa dugoročni ugovor. Nakon što je dogovor postignut, automatizovani proces se nastavlja, kroz naručivanje, fakturisanje, aranžmane za prevoz, potvrdu plaćanja i prihvatanje isporuke. Pored toga, sve informacije generisane određenom transakcijom mogu da se iskoriste za ažuriranje zaliha, planiranje proizvodnje i računovodstvene evidencije, tako što se transakcije automatski povezuju sa odgovarajućim upravljačkim softverom (Lucking-Reiley & Spulber, 2001: 57).
- **Novi tržišni posrednici (medijatori).** Pojava novih tržišnih posrednika je povezana sa eksternalizacijom internih procesa, koja ima za svrhu smanjenje određene grupe troškova u kompaniji koja želi da se posveti usavršavanju svoje glavne delatnosti. Posrednici na elektronskom B2B tržištu mogu se grupisati u četiri kategorije: brokери, aukcionari, dileri i berze. Diferenciranje između navedenih kategorija zasnovano je na različitosti mehanizma za utvrđivanje posredničkih cena, kao i na tome da li posrednik preuzima vlasništvo nad robom ili ne. Generalno, medijatori povećavaju efikasnost transakcija stvaranjem institucija razmene, prilagođavanjem i saopštavanjem cena, kliringom tržišta, alokacijom robe i obezbeđivanjem likvidnosti i neposrednosti (Lucking-Reiley & Spulber, 2001: 58). Kako smatraju navedeni autori, zahvaljujući medijatorima mogu se smanjiti transakcioni troškovi u domenu pretrage, sertifikovanja kvaliteta proizvoda, troškova komunikacije i slično, s tim da oni obezbeđuju i odgovarajuće garancije za obaveze kupca ili prodavca.

- **Konsolidovanje e-tržišta kroz berze.** Transakcije e-veleprodaje na B2B tržištu mogu se obavljati preko nezavisnih kompanija koje upravljaju određenim web sajtom, tradicionalnih dilera koji takođe sprovode operacije na onlajn tržištima i preko berzi kojima upravlja konkretna industrija. Njihova uloga je da konsoliduju ponudu i potražnju na e-tržištima koja pokrivaju.

Mnogi etablirani distributeri su preneli deo svog poslovanja na internet ili preuzeli udeo u kapitalu na onlajn tržištima. Do sada nije zabeleženo da je neki veliki postojeći distributer u potpunosti zamenio tradicionalni način poslovanja isključivo onlajn poslovanjem (Eriksen, 2000: 7). Na berzama koje sponzorise konkretna industrija, egzistiraju različiti oblici s obzirom na to na kojoj strani je koncentrisana tržišna snaga, kao što su, na primer, berze sa malo kupaca i mnogo dobavljača (e-trgovina automobilskim delovima) ili berze sa mnogo kupaca i malo dobavljača (e-trgovina proizvodima od papira). Mnogi manji kupci i prodavci mogu favorizovati razmenu preko nezavisnih kompanija, koje nude transparentnost u izvršenju transakcija i ažurirane informacije o cenama. Vlasnici berzi imaju podsticaj da povećaju obim i da podstiču likvidnost privlačeći više kupaca i prodavaca, što bi zauzvrat trebalo da dovede do razvoja nezavisnih neutralnih berzi (Lucking-Reiley & Spulber, 2001: 64).

- **Promene obrasca vertikalne integracije.** U literaturi je već od ranije poznato da su troškovi pristupa tržištu i korišćenja tržišta važna troškovna komponenta i faktor od koga zavisi da li će kompanije organizovati aktivnost prodaje u okviru svojih kapaciteta ili će odabrati prodaju preko treće strane. Kada je korišćenje tržišta skupo u sopstvenoj samostalnoj režiji, kompanije imaju podsticaj da se vertikalno integrišu. Prve vertikalne integracije sa početka XX veka su se rukovodile logikom koja se može najbolje opisati sloganom kompanije Ford „Od rudnika do gotovog automobila - jedna organizacija“ (Lucking-Reiley & Spulber, 2001: 65). Kako primećuju navedeni autori, početkom XXI veka dolazi do promene ranijeg obrasca vertikalne integracije s obzirom da tehnologija e-trgovine smanjuje troškove međukompanijskih transakcija. Oni smatraju da je upravo automobilska industrija među prvima počela da preispituje svoju organizacionu strukturu i pružila slikoviti primer za tu promenu. Tako je GM izdvojio svoju jedinicu za proizvodnju delova Delphi Automotive Systems Corp., stvarajući od ove interne jedinice najvećeg

svetskog e-veleprodavca auto delova. Ford je takođe sledio ovaj obrazac, izdvojivši jedinicu za automobilske delove Visteon, čime su interne transakcije pretvorene u e-B2B transakcije. Lucking-Reiley i Spulber (2001) navode i primer kompanija GM, Ford i DaimlerChrysler, koje su osnovale zajedničku kompaniju pod nazivom Covisint, radi objedinjavanja e-nabavke komponenti i delova i smanjenja troškova iskorišćavanjem prednosti ekonomije obima.

Evidentne prednosti e-trgovine deluju podsticajno na mnoge kompanije da u svoju korporativnu strategiju uključe digitalne kanale prodaje. Istraživanja vršena 2004. godine u okviru globalne farmaceutske industrije pokazala su da primena e-trgovine ima veliki značaj u ovoj specifičnoj oblasti, kao i da e-trgovina značajno doprinosi povećanju vrednosti posmatrane industrije (Smith, 2011: 5). Prema istom izvoru, istraživači koji su 2008. godine ispitivali finansijske performanse preduzeća koja su među prvima usvojila sisteme elektronske B2B trgovine za nabavku inputa od dobavljača zaključili su da rani usvojioči nadmašuju performanse preduzeća koja su kasnila sa prihvatanjem ovih sistema.

Čini se da e-trgovina nudi prednosti kompanijama svih veličina. Međutim, neki istraživači su došli do zaključka da su MSP bila manje sposobna da iskoriste ove prednosti, kako u razvijenim tako i u manje razvijenim ekonomijama. Azhar (2019) navodi podatke OECD i VTO, prema kojim je u 2017. godini e-trgovina na globalnom tržištu činila 24% ekonomskog prometa velikih kompanija, dok je u malim preduzećima taj procenat iznosio u proseku svega 9%. Navedeni autor smatra da je razlog za ovu disproporciju to što malim i srednjim preduzećima može biti relativno teže da steknu potrebnu pravnu ekspertizu u suočavanju sa regulatornom nesigurnošću, što otežava njihov odnos sa većim pružaocima usluga i onlajn platformama.

Posmatrano sa aspekta kupaca, jedna od očiglednijih prednosti B2B e-tržišta je povećanje transparentnosti cena. Internet čini informacije o transakcijama i cenama lako dostupnim svim članovima e-tržišta. Kupcima se pruža mnogo više mogućnosti da analiziraju cene i druge uslove ponude i donesu bolje odluke o kupovini. Povećana transparentnost cena takođe utiče na smanjenje razlika u cenama na tržištu (Gupta, 2014: 5).

Sumirajući potencijalne prednosti za sve učesnike u e-trgovini, može se izvesti sledeći zaključak o benefitima korišćenja e-trgovine (Fauska, Kryvinska & Strauss, 2013: 61):

- Korišćenje e-trgovine može poboljšati produktivnost sajtova za potražnju i ponudu i povećati transparentnost informacija, roba i finansijskih tokova;
- Zahvaljujući efikasnijem dometu potencijalnih prodavaca i kupaca, kao rezultat se pojavljuje povećana mogućnost boljeg podudaranja potreba određenih kupaca i prodavaca;
- Smanjenje transakcionih troškova u svakoj fazi procesa nabavke i kupovine;
- Smanjenje vremena i osoblja za procese nabavke ili prodaje;
- Zaposleni u prodaji mogu da se koncentrišu na upravljanje odnosima sa kupcima i sprovođenje marketinške strategije umesto da se bave upravljanjem porudžbinama.

Pored svih pomenutih prednosti koje su nesporne, treba imati u vidu određene rizike koji uobičajeno prate e-poslovanje. Kompletna analiza zahteva i razmatranje nedostataka i rizika ovog načina poslovanja. Primeri tipičnih zloupotreba i kriminalnog ponašanja u sajber prostoru su prikazani u sledećoj tabeli.

Tabela 5. Tipični primeri sajber kriminala

Vrsta sajber kriminala	Opis
Kompjuterski virus	Kompjuterski virus je zlonamerno kreiran program koji napada aplikativne programe ili druge sistemske softvere ili se vezuje za njih; izaziva oštećenja računarskih sistema ili datoteka, iako ne mora biti usmeren na krađu imovine; može se uporediti sa vandalizmom.
„Pecanje“ (<i>phishing</i>)	Pecanje se pojavljuje kada se korisnicima šalju fiktivne e-poruke koje sadrže linkove ka lažnim veb lokacijama, sa namerom da se korisnici navedu da ostave lične podatke. Oni se zatim zloupotrebljavaju za lažne kupovine, dobijanje lažnih kredita ili krađu identiteta.

<i>Botnet</i>	<i>Botnet</i> nastaje kada počinitelj (haker) prenosi instrukcije drugim kompjuterima, sa namerom da ih kontroliše. <i>Bot</i> programima mogu biti zaražene na hiljade računara, a da njihovi vlasnici ne budu svesni toga. Zaraženi računari se zatim mogu koristiti u različite svrhe, kao što su distribucija neželjene pošte ili pecanje.
Lažiranje (<i>spoofing</i>)	Ova vrsta prevare se odnosi na upotrebu e-pošte da bi se zadobilo poverenje korisnika i da bi se oni naveli da otkriju lične podatke koji se kasnije koriste u neovlašćene svrhe.
Pljačka e-banke	Ova pojava podrazumeva hakovanje bankarskog sistema i preusmeravanje novčanih sredstava na račune kriminalnih subjekata. U tu svrhu se često koriste lažni sajtovi za internet bankarstvo.
Net-špijunaža	Net-špijunaža se pojavljuje kada počinioци hakuju onlajn sisteme ili pojedinačne računare da bi došli do poverljivih informacija, koje zatim prodaju drugim zainteresovanim akterima.
Prevara sa kreditnim karticama	Prevara sa kreditnim karticama se zasniva na nelegalnom pribavljanju broja kreditne kartice od korisnika na mreži, zarad zloupotrebe.
Uskraćivanje ili ometanje onlajn usluge	Sadrži razne tehnike za oštećenje ili isključivanje računarskih sistema sa mreže (npr preusmeravanje e-pošte u baraž). U drastičnim slučajevima, može zahtevati velike troškove za ponovnu izgradnju sistema ili ponovno kreiranje datoteka.

Softverska piraterija	Softverska piraterija predstavlja krađu intelektualne imovine povezane sa kompjuterskim programima.
Neželjena e-pošta (<i>spam</i>)	<i>Spam</i> ili zatrpavanje neželjenom e-poštom je protivzakonito ukoliko se primaocu pritom ne daje uputstvo kako da se zaštiti, odnosno da odustane od daljeg prijema.

(izvor: Kratchman, Smith & Smith, 2008: 3-5)

Kratchman et al. (2008) ističu da se u poslednje vreme zaraze kompjuterskim virusima smanjuju. To se objašnjava razvojem naprednih rešenja antivirusnog softvera i antivirusnih procedura. Takođe, to je rezultat unapređivanja zakonske regulative i bolje osposobljenosti državnih službi za borbu protiv sajber kriminala, kao i internacionalne saradnje između nadležnih organa i agencija u celom svetu.

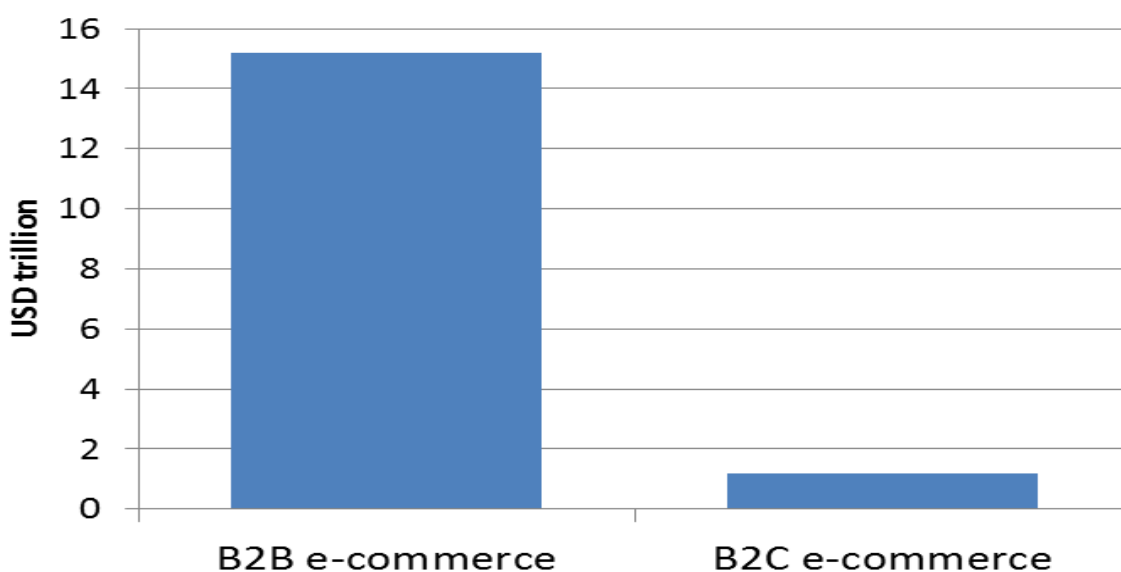
Međutim, ilegalne onlajn aktivnosti nastavljaju da se razvijaju i poprimaju sve složenije oblike, što zahteva neprestanu budnost svih organizacija i pojedinaca koji su potencijalno ugroženi sajber kriminalom. Kako zapaža Tropina (2012), onlajn kriminalci počinju sve više da se specijalizuju za razvoj određene robe (eksploatacije, botneti) ili usluga (pisanje zlonamernog koda, distribucija softvera za kriminalne aktivnosti, iznajmljivanje mreža za izvođenje automatizovanih napada ili pranje novca itd.). Ova ilegalna roba i usluge su nematerijalni i lako prenosivi preko granica i predstavljaju predmet trgovanja preko specifičnih internet foruma i komunikacionih kanala. Podaci kojima se trguje na ovim platformama u senci imaju sopstvenu novčanu vrednost (cenu) na digitalnom crnom tržištu. Sajber kriminalci koriste slične šeme poslovanja kao i legitimni B2B modeli. Radi se o visoko sofisticiranim C2C (*criminal-to-criminal*) modelima, pomoću kojih se ukradeni podaci i efikasni alati za vršenje sajber kriminala stavljaju kupcima na raspolaganje putem digitalne mreže (Tropina, 2012: 160).

Evidentno je da e-veleprodaja ima znatne prednosti za kompanije uključene u lanac snabdevanja. Posledično, efikasniji lanac snabdevanja donosi koristi krajnjim potrošačima i stvara konkurentsku

prednost i za kompaniju na finalnom B2C tržištu. Međutim, neutralizacija ili maksimalna redukcija rizika e-poslovanja je neophodan uslov da se izbegnu gubici od sajber kriminala, kao i da sve pomenute prednosti dođu do svog punog izražaja.

2. Obim i geografska distribucija globalne e-veleprodaje

Prema statističkim podacima sa početka ovog veka, B2B e-trgovina, u poređenju sa e-trgovinom na B2C tržištu, odlikuje se većim obimom, bržim rastom i ujednačenijom geografskom rasprostranjenosti u globalnim okvirima (Kshetri, Dholakia, 2002). U literaturi se navodi da je obim globalne B2B e-trgovine i po nekoliko puta veći u odnosu na obim B2C e-trgovine:

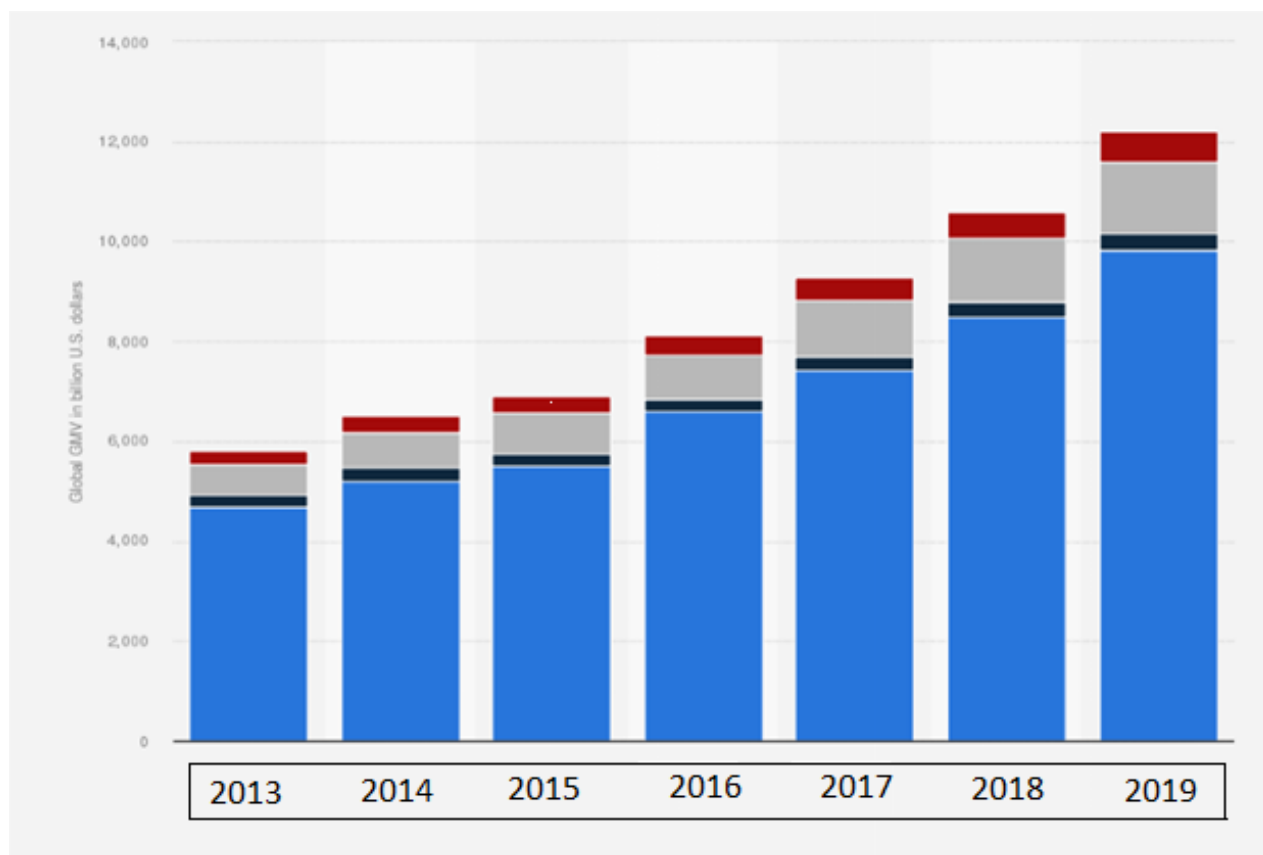


Slika 3. Uporedni prikaz obima B2B i B2C e-prodaje 2012-13 (izvor: Barayre, 2015: 4)

Komparativni prikaz na gornjoj slici ilustruje podatke za 2012/13 godinu i jasno sugeriše zaključak o dominantnom obimu e-trgovine na B2B tržištu u odnosu na B2C tržište. Treba napomenuti da je u konkretnom prikazu statistika e-veleprodaje verovatno izvedena bez isključenja intra-firm transakcija, tako da je obim B2B e-tržišta ipak predimenzioniran. Važno je takođe napomenuti da je udeo prihoda od e-veleprodaje u ukupnim prihodima od e-trgovine u pojedinim zemljama izuzetno visok, kao u republici Koreji (91%), SAD (89%) i EU zemljama (87%), dok je, na primer,

u Ruskoj federaciji 2012/13 godine iznosio 57% (Barayre, 2015). Istraživači se uglavnom slažu da se na e-veleprodaju odnosi oko 80% ukupnog e-prometa u svetu (Gupta, 2014: 2).

Trend rasta e-veleprodaje je nastavljen i u narednom periodu. Vrednost globalnog B2B e-tržišta je premašila 12.000 milijardi USD u 2019. godini. Na slici 4. je predstavljen rast B2B e-trgovine u periodu 2013-2019. godine, kao i udeo pojedinih geografskih regiona.



Slika 4. Rast i geografska distribucija B2B e-trgovine u periodu 2013-2019 (izvor: Statista)

Navedeni grafički prikaz odražava dominaciju Azijskog regiona, čiji je udeo predstavljen plavom bojom i u 2019. godini je iznosio 7.437 milijardi USD. Ova dominacija je ostvarena zahvaljujući ogromnom potencijalu Kine, Indije, Pakistana i drugih tržišta u nastajanju. Na drugom mestu je region Severne Amerike koji je predstavljen sivom bojom i koji je iste godine ostvario obim B2B e-trgovine od 1.111 milijardi USD. Sledi region Evrope (crno polje), koji je u 2019. godini imao udeo od 272 milijarde USD, dok je udeo ostatka sveta (crveno polje) iznosio 464 milijarde USD.

Prema komparativnim statističkim podacima za 2019. godinu, veličina svetskog B2B e-tržišta, sa procenjenom ukupnom vrednošću od oko 12.200 milijardi USD, je bila približno četiri puta veća od veličine B2C e-tržišta, čija vrednost je procenjena na 3.535 milijardi USD (Azhar, 2019: 11).

Analiza B2B e-trgovine po pojedinačnim zemljama razotkriva dominantnu poziciju Kine, koja je poslednjih godina u tom pogledu prestigla SAD. Do nedavno je vladalo uverenje da SAD prednjače u rastu e-trgovine, ali je u Kini i Azijsko-pacifičkom regionu došlo do ogromnog povećanja penetracije interneta i masovne upotrebe pametnih telefona, što je rezultiralo radikalnim porastom broja onlajn dobavljača i kupaca širom ovog mnogoljudnog regiona. Bollinger (2020) izdvaja deset vodećih zemalja po obimu i rastu B2B e-trgovine: Kinu, SAD, Veliku Britaniju i druge. Sledi kratak pregled top deset B2B e-tržišta prema Bolingerovim podacima za 2020.godinu.

- **Kina.** Najveće i najbrže rastuće svetsko tržište B2B e-trgovine, predvođeno filijalama za e-trgovinu Alibaba grupe – Taobao, Alibaba.com i Tmall. Godišnja B2B onlajn prodaja iznosi 2.780 milijardi USD, uz godišnju stopu rasta od 21%.
- **SAD.** Nakon što su više od jedne decenije vladale svetom e-trgovine, Sjedinjene Države su trenutno drugo najveće tržište. Predvođeni gigantima e-trgovine (Amazon, eBay i Walmart) svi sektori beleže zdrav rast i SAD uglavnom zadržava vodeću ulogu u inovacijama i novim trendovima e-trgovine. Godišnja B2B onlajn prodaja iznosi 843 milijarde USD.
- **Velika Britanija.** S obzirom na relativno malu veličinu, ovo tržište se odlikuje velikom zastupljenošću e-trgovine i relativno visokim stopama rasta. Ovaj trend se beleži najviše zahvaljujući filijalama američkih giganata: Amazon UK, eBay UK i Asos, koje drže vodeće web sajtove za e-trgovinu u ovoj zemlji. Godišnja onlajn veleprodaja iznosi 169 milijardi USD.
- **Japan.** Lider m-trgovine (vid e-trgovine preko mobilnih telefona i drugih mobilnih uređaja), zahvaljujući čemu zauzima četvrto mesto. Vodeća japanska platforma za e-

trgovinu je Rakuten, koja je tokom godina preuzela mnoge sajtove za e-trgovinu širom sveta, uključujući britanski Play.com. Godišnja onlajn veleprodaja iznosi 144 milijarde USD.

- **Južna Koreja.** Poznata po tehnološkim inovacijama, smatra se zemljom sa najbržim bežičnim internetom na svetu. Južna Koreja je takođe jedno od vodećih tržišta m-trgovine. Najveća imena e-trgovine u ovoj zemlji su Gmarket i Coupang. Godišnja onlajn veleprodaja iznosi 120 milijardi USD.
- **Nemačka.** Drugo po veličini evropsko tržište e-trgovine. Glavni igrači na nemačkom tržištu su takođe Amazon, eBay, ali i domaća onlajn platforma za e-prodaju Otto. Iznos godišnje onlajn veleprodaje je 101,5 milijardi USD.
- **Francuska.** Kao i na drugim velikim evropskim tržištima e-trgovine, Amazon je ugrozio primat lokalnih brendova e-trgovine, od kojih su se među vodećim igračima održali Cdiscount i Veepee. Godišnja onlajn B2B prodaja iznosi 80 milijardi USD.
- **Indija.** Jedno od najbrže rastućih tržišta e-trgovine. Predviđa se da će Indija imati povećanje digitalne prodaje za 27% u 2021. godini. Godišnji obim onlajn veleprodaje iznosi 67,5 milijardi USD.
- **Kanada.** Predstavlja veliko tržište e-trgovine, koje se karakteriše relativno malom konkurencijom. Za sada dominiraju Amazon i Wal-mart, ali i drugi strani brendovi pokušavaju da uđu na ovo tržište. Obim godišnje onlajn veleprodaje je 44 milijarde USD.
- **Španija.** Takođe zemlja sa razvijenim tržištem e-trgovine. Tri onlajn prodavca, američki Amazon i domaći El Corte Ingles i PcComponentes, dominiraju i drže oko 30% prihoda od onlajn prodaje. Godišnja onlajn B2B prodaja iznosi 37 milijardi USD.

Prema prognozama Astute Analytica, očekuje se da globalno B2B e-tržište do 2027. godine dostigne obim od preko 18.770 milijardi USD, uz prosečnu godišnju stopu rasta (CAGR) od 14,1%

(Martech 360, 2022). Za Azijsko-pacifički region projektovana je viša stopa rasta, što znači da će ovaj region još više učvrstiti vodeću poziciju koju sada ima. Eksperti ove konsultantske kuće izvršili su analizu globalnog B2B e-tržišta i sa aspekta tipa industrije tj. vrste proizvoda, načina plaćanja, veličine preduzeća. Prema ovoj analizi, segment IT proizvoda je imao najveći udeo na B2B tržištu e-trgovine u 2021. Sa aspekta načina plaćanja, segment čekova je najčešće korišćen u 2021. jer nudi različite prednosti, uključujući pouzdanost, lakoću praćenja i odsustvo bankovnog računa. Očekuje se takođe da segment aplikacija za mobilni novčanik raste po najvišoj stopi. Posmatrano po veličini preduzeća, segment malih i srednjih preduzeća je dominirao na tržištu B2B e-trgovine 2021. S druge strane, za segment velikih preduzeća očekuje se da će najbrže rasti u projektovanom periodu.

Analiza konkurencije na globalnom B2B e-tržištu pokazuje prisustvo nekoliko izrazitih tržišnih lidera: Alibaba, Amazon Inc., ChinaAseanTrade, DIYTrade, eBay Inc, eWorldTrade, Flipkart, Global Source, IndiaMART, InterMESH Ltd, KellySearch i KOMPASS, među mnogim drugim (Martech 360, 2022). Sledi profil nekoliko najvećih kompanija, prema navedenom izvoru.

- **Alibaba.** Alibaba Group Holding Limited je kineska multinacionalna tehnološka kompanija specijalizovana za e-trgovinu, B2B i maloprodaju, internet i tehnologiju. Njihovo poslovanje se sastoji od osnovne delatnosti trgovine, računarstva u oblaku, digitalnih medija i zabavnih sadržaja. Ova kompanija obezbeđuje tehnološku infrastrukturu i globalni marketinški domet trgovcima i proizvođačima svih veličina.
- **Amazon.** Amazon.com, Inc. je tehnološka kompanija koja se fokusira na e-trgovinu, računarstvo u oblaku, digitalni striming i veštačku inteligenciju. To je jedna od pet velikih kompanija u američkoj industriji informacionih tehnologija, zajedno sa Google-om, Apple-om, Microsoft-om i Facebook-om. Kompanija je takođe renomirani dobavljač usluga za računarstvo u oblaku i lider u ponudi digitalnih pomoćnih uređaja.
- **eBay.** eBay Inc. je korporacija za e-trgovinu sa sedištem u Kaliforniji, koja omogućava prodaju od potrošača do potrošača, od preduzeća do preduzeća i od preduzeća do potrošača preko svoje web stranice. To je jedna od trenutno najvećih onlajn maloprodajnih kompanija

na svetu. Ova kompanija ima strategiju da obezbedi globalnu trgovačku platformu gde praktično svako može trgovati praktično bilo čime.

- **Global Source.** Specijalizovana B2B kompanija pod nazivom Global Source, sa sedištem u Hong Kongu, premošćuje jaz između kupaca i prodavaca na mreži i van mreže, putem digitalnih platformi, sajtova i časopisa. Strategija ove kompanije je da postane najpouzdanija, višekanalna B2B trgovinska platforma koja je usmerena na klijente, sa prilagođenim rešenjima i personalizovanim pristupom.

3. Najnoviji trendovi u razvoju e-veleprodaje

Oko toga da će e-veleprodaja nastaviti da raste mišljenja su nepodeljena. Pored eksponencijalnog rasta B2B e-tržišta u poslednjih nekoliko godina i očekivanog nastavka dinamičnog rasta u bliskoj budućnosti, ovo tržište se odlikuje i drugim značajnim trendovima. Jedan od bitnijih trendova u ovom periodu odnosi se na integraciju marketing strategija kroz omnikanalni pristup. Usvajanje omnikanalnih strategija omogućava preduzećima da dopru do klijenata svuda gde se oni nalaze, povećavajući pogodnost i pristupačnost i maksimizirajući sopstveni doseg i prodor na tržište. Veleprodavci na B2B e-tržištu nastoje da obezbede kupcima pružanje podjednako besprekornog iskustva na svim kanalima, od web-sajtova i mobilnih aplikacija, preko platformi društvenih medija do oflajn tačaka kontakta. Zahvaljujući takvoj integraciji, B2B kupci mogu da istražuju, upoređuju i kupuju proizvode/usluge preko bilo kog kanala koji oni preferiraju, dok e-veleprodavci održavaju konzistentan i kohezivan doživljaj brenda preko svih kanala (Yugandhara, 2023).

Upravljanje prodajom i usklađivanje kanala u omnikanalnom pristupu nije jednostavno. Pored razvoja sistema i procesa sa glatkim protokom informacija, u takvim kompanijama se redovno održavaju međukanalni sastanci na kojima odgovorni menadžeri zajedno razmatraju rebalans budžeta, prilagođavanje strategije kanala, raspodelu baze kupaca, razvoj korisničke podrške, upotrebu internih resursa i slično, u cilju stvaranja sinergijskog efekta, gde se dejstvo jednog kanala pojačava dejstvom ostalih kanala. Prema nedavnom istraživanju McKinsey-a, B2B kupci

su pokazali visoku preferenciju prema samouslužnim kanalima, kao što su demonstracije koje se mogu preuzeti, virtualni vebinari, digitalne pijace, videoteke i onlajn zajednice (McKinsey& Company, 2022: 18). Isti izvor navodi da savremeni B2B kupci posvećuju oko jedne trećine svog vremena istražujući sadržaje dostupne za samoposluživanje u svim fazama procesa kupovine.

Eksperti konsultantske kompanije Deloitte ističu snažan rast B2B prodaje kao jedan od karakterističnih trendova digitalne trgovine u 2020. godini. Proaktivne B2B kompanije shvataju da digitalizacija ne samo da podržava B2B prodaju, već je redefiniše, generišući nove prihode i odnose (Deloitte, 2021: 2). Vodeće B2B kompanije su uvek bile odličan primer izgradnje i održavanja odnosa sa kupcima. Njihovi prodajni timovi se glatko prilagođavaju novim uslovima i uspešno iskorišćavaju mogućnosti koje im pruža digitalna komunikacija kako bi bukvalno bili uvek tu za svoje kupce. Mentalitet milenijalaca i mlađih generacija kao kupaca utiče na oblikovanje takve komunikacije u kojoj su digitalne tačke dodira sa B2B kompanijom jednostavno neophodne. Oni očekuju da u svakom momentu mogu, na primer, da izvrše onlajn proveru statusa svog naloga za e-kupovinu umesto da koriste telefonski poziv, a takođe vrlo retko praktikuju komunikaciju licem u lice. Savremeni kupci preferiraju samoposluživanje i cene kontrolu, odnosno mogućnost da sami biraju kakva će biti njihova interakcija sa prodavcima. Pandemija Covid-19 je dodatno podstakla ovaj trend zamene fizičke komunikacije digitalnom. Oko 60% ispitanika iz vodećih B2B kompanija izjavilo je da ih je pandemija navela da više ulažu u kompanijske web sajtove za e-trgovinu (Deloitte, 2021: 14).

Kumulativni efekat smene generacija i promene ponašanja potrošača u pandemijskim uslovima odražava se u pomeranju digitalne trgovine u B2B kompanijama u prvi plan. B2B kompanije koje se oslanjaju na digitalne kanale ostvaruju veću prodaju u celini. Jedan distributer hrane, na primer, zabeležio je rast prihoda od 40% u odnosu na prethodnu godinu za svoje onlajn kupce, u poređenju sa rastom od oko 9% za svoje kupce u celini (Deloitte, 2021: 14). Zbog toga se e-trgovina može smatrati pokretačem rasta koji povećava prodaju i stvara i neguje nove odnose sa kupcima. Isti izvor navodi podatak da je globalna e-veleprodaja u 2020. godini porasla za 11,8%, iako je ukupna B2B prodaja pala za 2,6% zbog negativnih efekata pandemije.

Stručnjaci konsultantske kompanije McKinsey & Company smatraju da savremeni potrošači na B2B tržištu očekuju više i da kompanije treba da prepoznaju njihove potrebe i stave ih u centar svojih aktivnosti, i to: poboljšanjem kanala prodaje, tehnologije, razvojem talenata, podsticaja i kulture (McKinsey & Company, 2022: 2). Na osnovu ankete sa više od 50 izvršnih direktora prodaje u nizu industrija na brojnim geografskim tržištima, McKinsey-evi stručnjaci su saželi svoje uvide i razmatranja o novoj eri e-prodaje u pet sledećih tema:

1. Staviti kupca u srce rasta

Potrebno je da se kompanije čvrsto povežu sa svojim klijentima i izgrade njihovu lojalnost i poverenje, nudeći im vrednosne ponude i personalizovana iskustva koja odgovaraju njihovim potrebama. Za to je neophodna efikasna analitika i korišćenje prilagođenih sadržaja koji naglašavaju rešenja problema za kupce i stručnost prodavaca.

2. Prekinuti dosadašnji način razmišljanja o izboru kanala

U novoj eri ne treba se fokusirati samo na jedan kanal prodaje, jer je taj pristup već zastareo. Hibrid danas postaje novi standard, nudeći mnogobrojne opcije za povezivanje sa kupcima na način koji oni žele.

3. Kreirati skalabilni prodajni mehanizam

Uspešna prodajna organizacija koristi podatke, tehnologije i agilne operativne modele, kako bi mogla da obnavlja svoje najbolje prakse i da ih stalno obogaćuje.

4. Preispitati strategiju o ljudima u novoj eri

Novi svet prodaje zahteva sve veće poboljšanje prodajnih mogućnosti. Budući da se preduzeća suočavaju i sa gubitkom koji je donela pandemija i sa hiperinformisanim kupcima koji očekuju više, potrebno je iznova proceniti talenat u prodajnim organizacijama i razviti odgovarajuću strategiju.

5. Održati kurs promena

Da bi se transformacija zaista dogodila, promene ne mogu biti jednokratne, već trajne. To podrazumeva kontinuirano menjanje kulture, načina razmišljanja i ponašanja zaposlenih. Lideri igraju bitnu ulogu u ovom procesu, inspirišući i usmeravajući promene.

Još jedan od trendova koji mnoge B2B kompanije razmatraju je isključivanje posrednika i redefinisane B2B kupca kao krajnjeg potrošača, odnosno uspostavljanje *direct-to-consumer* (DTC) ili prodajnog modela direktnog potrošača. Prema sprovedenim istraživanjima, profitne margine kod veleprodavaca koji su usvojili DTC model su veće za 8-12% (McKinsey & Company, 2022: 17). Ovaj model je povezan sa omnikanalnim pristupom.

Povećani fokus na digitalna iskustva, sve veća popularnost specijalizovanog B2B onlajn tržišta i maloprodajna preduzeća koja migriraju na onlajn operacije su faktori koji podstiču dalji rast tržišta za B2B e-trgovinu (Martech 360, 2022). B2B prodavci sve više vode računa o ponudi personalizovanih usluga, posebno prilagođenih potrebama pojedinačnih kupaca. Sve veći naglasak na digitalnim prodajnim kanalima i razvoj novih načina plaćanja pomogli su B2B industriji da obezbedi veću prodaju i istovremeno pruži odgovarajući komfor svojim kupcima. Analiza konsalting kompanije Astute Analytica ukazuje takođe na određene barijere rasta. Trenutni poremećaji u globalnim lancima snabdevanja usled političke nestabilnosti dovode do neprimenljivosti standardnih rešenja i direktno pogađaju B2B prodaju i profit ove industrije (Martech 360, 2022). Međutim, dugoročno gledano, malo je verovatno da će ovi faktori značajno ograničiti i usporiti rast B2B onlajn tržišta u budućnosti.

IV OSVRT NA SRBIJU: PRIMER KOMPANIJE METRO CASH & CARRY DOO BEOGRAD

Istraživanja teorijskih stavova, empirijskih rezultata i statističkih podataka o e-veleprodaji u prethodnim poglavljima omogućavaju da se napravi osvrt na Srbiju tj. na stanje i trendove u našoj zemlji. U tu svrhu je razmotren pravni okvir i poslovni ambijent e-poslovanja u Srbiji, na osnovu čega su identifikovane barijere i mogući pravci daljeg razvoja e-veleprodaje u Srbiji. Zatim je prezentirana studija slučaja kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd, koja posluje u Srbiji kao deo internacionalne Metro Grupe, odnosno predstavlja jednu od filijala u mreži ove TNK sa glavnim sedištem u Dizeldorfu, Nemačka.

1. Pravni okvir i poslovni ambijent e-poslovanja u Srbiji

Uticaj krize zbog aktuelne pandemije u Srbiji se može oceniti kao relativno blaži u odnosu na mnoge druge zemlje. To dokazuje kretanje BDP-a prema objavljenim podacima Zavoda za statistiku Republike Srbije, prikazanim u tabeli.

Tabela 6. Kretanje BDP-a u Srbiji 2019-2022. godine

	2019	2020	2021	2022
BDP ukupno (u milionima USD)	51. 462	53. 415	63. 007	63. 389
BDP per capita (u USD)	7. 410	7. 742	9. 096	9. 363
Realna stopa rasta (u %)	4,2	-0,9	7,4	2,3

(izvor: Statistical Office of the Republic of Serbia, 2023: 35)

Srpska privreda je u 2020. godini zabeležila tek privremeni blagi pad od oko -1%, zahvaljujući značajnim i blagovremeno sprovedenim merama fiskalne i monetarne podrške, sektorskoj strukturi

privrede i relativno blagim politikama zatvaranja po izbijanju pandemije virusa Covid-19 (Matijević, Šolaja, 2022: 26). Već u sledećoj godini srpska privreda je dokazala svoju sposobnost za dinamičan rast i zabeležila jednu od najviših stopa rasta. Novi globalni izazovi usled vojne intervencije Rusije u Ukrajini koja traje od februara 2022. godine (problemi u snabdevanju energentima, poremećaji na tržištu hrane, skok cena itd.) imaju negativan uticaj i na srpsku privredu i dovode do usporavanja rasta.

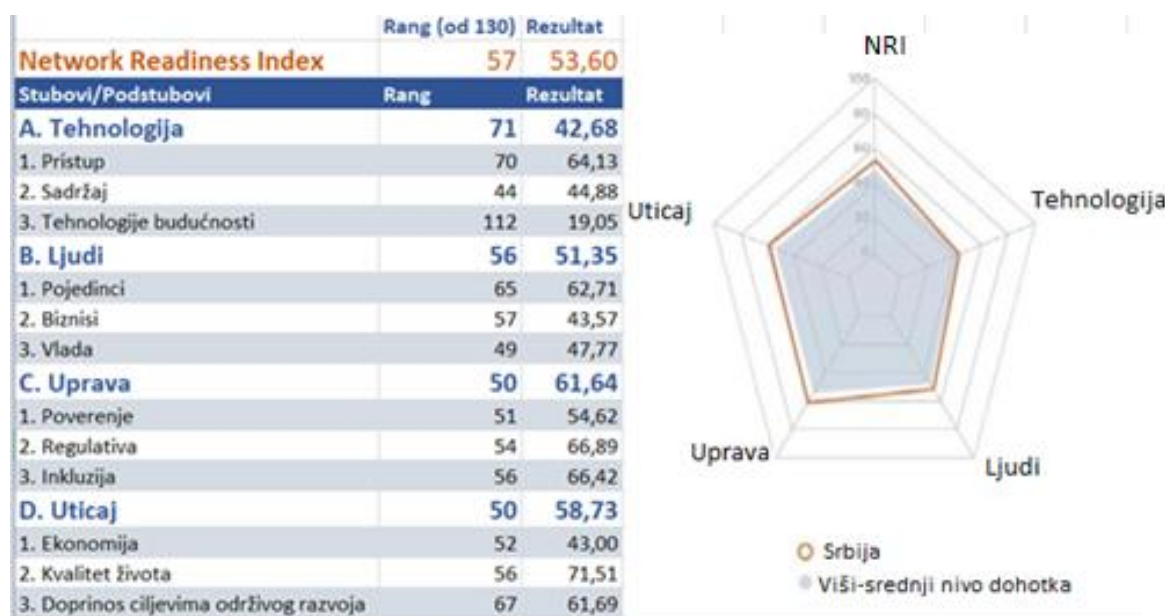
Srbija je krajem 2021. godine dostigla najviši nivo kreditnog rejtinga u poslednjih 10 godina, odnosno BB+ kreditni rejting, koji značajno poboljšava pristup zemlje međunarodnim izvorima finansiranja i podstiče priliv stranih investicija. Javne investicije nastavljaju da rastu, sa ciljem rešavanja ozbiljnih nedostataka u infrastrukturi nakon godina nedovoljnog ulaganja. Međutim, dublja analiza privrednog ambijenta pokazuje da država ima snažno prisustvo u ekonomiji, koje dominira nad tržištem, dok se privatni sektor i dalje suočava sa slabostima u vladavini prava, posebno korupcijom i neefikasnim pravosuđem (Matijević, Šolaja, 2022: 26).

Pravni temelji za e-poslovanje u Srbiji su postavljeni donošenjem Zakona o elektronskoj trgovini 2009. godine. Ovaj zakon je koncipiran po ugledu na pravnu regulativu EU i sadrži slična normativna rešenja kao i propisi EU zemalja u ovoj oblasti. Na globalnom planu glavnu ulogu u zakonodavnom regulisanju e-trgovine ima tzv. Model zakona o elektronskoj trgovini, koji je preporučila Komisija UN za međunarodno trgovinsko pravo (UNCITRAL) 1996. godine (Divljak, 2018: 913). S obzirom da se EU odlučila da izgrađuje sopstveni model zakona, za sada se ne može govoriti o globalnoj harmonizaciji propisa o e-trgovini. Zemlje kandidati za članstvo u EU, zajedno sa Srbijom, takođe slede EU model, dok UNCITRAL-ov model ima sekundarni značaj i odnosi se samo na ona pitanja po kojim EU zakonodavstvo ima sličan pristup, kao što je, na primer, pravno priznanje elektronskih ugovora (Divljak, 2018: 910). Srpski Zakon o elektronskoj trgovini je dopunjen 2019. godine i donet je novi Zakon o trgovini. Regulisanjem ugovora u elektronskoj formi, funkcionisanja elektronskih platformi, internet prodavnica i drugih pitanja, ostvarena su značajna poboljšanja pravnog okvira e-trgovine u Srbiji.

Prema godišnjem istraživanju Republičkog zavoda za statistiku za 2021. godinu, sva preduzeća u Srbiji poseduju internet priključak, dok 84,9% preduzeća ima veb sajt. Prisutna je regionalna

neujednačenost po broju preduzeća koja koriste veb sajtove, tako da se najveća koncentracija odnosi na Beogradski region (91,2%), a ostali regioni su ispod proseka. Prodaju proizvoda/usluga preko interneta obavljalo je 28% preduzeća (RZS, 2022: 64-65). U ovoj strukturi zastupljenost velikih i srednjih preduzeća je izjednačena (oko 25%), dok je zastupljenost malih preduzeća nešto manja. Najveći broj preduzeća (69,3%) ostvario je relativno manji deo prihoda od e-prodaje u odnosu na ukupne prihode (udeo u rasponu od 1-24%). Svega 0,2% preduzeća je realizovalo preko interneta 75-100% svojih ukupnih prihoda od prodaje (RZS, 2022: 73).

Trenutno stanje i perspektive e-poslovanja u Srbiji se mogu sagledati kroz analizu novijih pokazatelja NRI. U 2021. godini Srbija je rangirana na 57. mestu po ukupnoj vrednosti NRI koja iznosi 53.60, među 130 uključenih zemalja (slika 5).

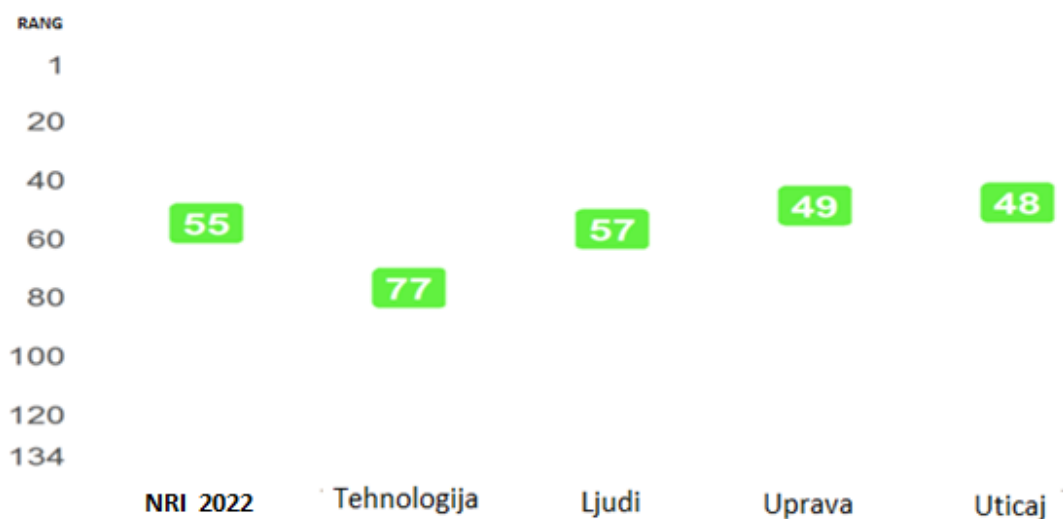


Slika 5. NRI za Srbiju za 2021. godinu (izvor: Portulance Institute.
<https://networkreadinessindex.org/country/serbia/>)

Slika prikazuje strukturu NRI po stubovima i podstubovima za posmatranu godinu. Najviše vrednosti NRI su ostvarene u stubovima upravljanja i uticaja: regulatorno okruženje (rang 11), izvoz IKT usluga (rang 11), digitalna pismenost odraslih (rang 20), firme sa aktivnim web sajtovima (rang 20), zaštita privatnosti odgovarajućim zakonima (rang 29), ulaganja vlade u istraživanje i razvoj i više obrazovanje (rang 32) i održivi gradovi i zajednice (rang 34). U

domenima tehnologije i ljudi su zabeleženi slabiji rezultati. Najveće identifikovane slabosti odnose se na: masovnost upotrebe robota (rang 51), rodnu nejednakost u korišćenju interneta (rang 74), zakonodavstvo o elektronskoj trgovini (rang 76), potrošnju na kompjuterski softver (rang 101) i pristup čistoj energiji (rang 103).

Pozicija Srbije prema pokazatelju NRI za 2022. godinu je blago poboljšana. Slika ispod prikazuje rangiranje Srbije po ukupnoj vrednosti NRI i po sva četiri stuba.



Slika 6. NRI za Srbiju za 2022 – ukupno i po stubovima (izvor: Portulance Institute. <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/reports/countries/serbia.pdf>)

Srbija je trenutno rangirana na 55. mestu u grupi koju čini 131 zemlja, dok ukupni rezultat NRI pokazatelja iznosi 53,52. Najveći pozitivan doprinos ovom rezultatu odnosi se na stub uticaj (rang 48), dok stub tehnologija (rang 77) zahteva ulaganje daljih napora da bi se postiglo poboljšanje. Kada se radi o podstubovima, performanse Srbije su najbolje u domenu kvaliteta života, zatim u pogledu sadržaja, regulative, vlade, inkluzije i pojedinaca. Relativno lošije performanse odnose se na podstubove poverenja, pristupa, doprinosa ciljevima održivog razvoja, ekonomije, biznisa i tehnologija budućnosti.

Prema komparativnoj analizi Portulance Institute, Srbija je rangirana na 8. mestu u grupi zemalja sa srednjim nivoom dohotka (kojoj pripadaju i Kina i Indija), ali je tek na 35. poziciji u Evropi i

nalazi se ispod evropskog proseka po ukupnoj vrednosti NRI i po sva četiri stuba ovog indeksa. NRI 2022 za Srbiju, u poređenju sa prosekom grupe srednjeg nivoa dohotka i geografskim regionom kome pripada, prikazan je u sledećoj tabeli.

Tabela 7. NRI za Srbiju za 2022 - komparativni pregled

Dimenzija	Srbija	Zemlje srednjeg nivoa dohotka	Region Evrope
NRI	53.52	49.66	63.72
Tehnologija	42.26	43.11	56.43
Ljudi	47.42	44.94	56.35
Uprava	65.85	57.08	74.79
Uticao	58.57	53.50	67.30

(izvor: Portulance Institute. <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/reports/countries/serbia.pdf>)

Možemo zaključiti da su pravni okvir i poslovni ambijent e-poslovanja i e-trgovine u Srbiji još uvek u procesu poboljšanja i otklanjanja barijera daljem razvoju, s tim da je određen napredak evidentan. Ukoliko bude bolje koristila svoje potencijale, Srbija će postepeno smanjivati jaz koji je sada deli od EU na tom planu.

2. Studija slučaja: e-veleprodaja na primeru kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd

Pre razmatranja karakteristika i trendova e-veleprodaje u odabranoj kompaniji, istraženi su i prezentirani osnovni podaci o samoj kompaniji i njenoj vlasničkoj strukturi, kao i o krajnjem osnivaču Metro AG.

2.1.Profil Metro Cash & Carry i Metro AG

Prema podacima iz Godišnjeg izveštaja o poslovanju za 2022. godinu, kompaniju Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd osnovala je 2003. godine strana kompanija pod nazivom Metro Cash & Carry International Holding BV, sa sedištem u Holandiji. U 2005. godini dolazi do promene podataka o vlasničkoj strukturi i kao vlasnik kapitala kompanije u Srbiji se kod Agencije za privredne registre (APR-a) registruje Metro South East Europe GMBH, koji 2009. godine menja naziv u Metro Central East Europe GMBH. Sedište ove kompanije je u Beču, Austrija.

Ultimativni (krajnji vlasnik) kompanije je Metro AG, koji predstavlja internacionalnu poslovnu grupu za veleprodaju u prehrambenom sektoru sa sedištem u Dizeldorfu u Nemačkoj i bazom kupaca u veleprodaji u oko 35 zemalja Evrope i Azije. Manji deo poslovanja odnosi se na maloprodaju, prvenstveno u hipermarket segmentu nemačkog maloprodajnog tržišta prehrambenih proizvoda. Metro AG takođe obezbeđuje usluge distribucije u ugostiteljskoj industriji preko Classic Fine Foods grupe, Rungis Express grupe i Pro a Pro grupe. Na globalnom tržištu posluje pod brendovima „Metro“ i „Real“. Radi obavljanja nabrojanih delatnosti, Metro AG raspolaže znatnom nepokretnom imovinom, kao i brojnim i raznovrsnim ljudskim resursima. Trenutno grupa poseduje preko 750 skladišta u 25 zemalja i oko 80 distributivnih centara. Ukupan broj zaposlenih na nivou cele grupacije iznosi 86.910 (vidi reeferencu: Market Screener).

Na osnovu informacija iz Napomena uz finansijske izveštaje Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd na dan 30. septembar 2022., pretežna delatnost kompanije odnosi se na trgovinu na veliko mesom i mesnim prerađevinama na domaćem tržištu, s tim da je registrovana i za spoljnu trgovinu i povezane usluge u tom prometu. Poslovna/fiskalna godina u kompaniji usklađena je sa stranim osnivačem, za šta je dobijena saglasnost Ministarstva finansija, tako da ona traje od 01. oktobra do 30. septembra umesto od 01. januara do 31. decembra kao što je uobičajeno u Srbiji. Sedište kompanije se nalazi u Zemunu, na Autoputu za Novi Sad br. 120, gde se nalazi i jedan od šest velikih prodajnih objekata. Još dva velika prodajna objekta se nalaze na teritoriji Beograda (u Krnjači i na Vidikovcu), dok su ostala tri velika objekta locirani u Novom Sadu, Nišu i Kragujevcu. Tri manja prodajna objekta postoje u Šapcu, Požarevcu i na Paliću. Ukupni prihodi u 2022. godini

iznosili su 30.438.858 hiljada RSD, a broj zaposlenih na dan bilansa iznosio je 1.198. Kompanija je, shodno relevantnim zakonskim kriterijumima, razvrstana u grupu velikih pravnih lica.

2.2.Podaci iz finansijskih izveštaja za 2022. godinu

Spoljnotrgovinski promet je u 2022. i 2021. godini ostvaren u razmeni sa povezanim kompanijama, dok se domaći promet obavljao isključivo sa nepovezanim preduzećima. Obim spoljnotrgovinskog prometa je minoran i iznosi ispod 0,02% u obe posmatrane godine, što znači da kompanija ostvaruje gotovo celokupne prihode iz prodaje na domaćem tržištu. U strukturi prihoda dominira prodaja robe, dok se na prihode od prodaje usluga odnosi zanemarljivi procenat. U tabeli 8. prikazana je struktura prodaje robe po tržištima.

Tabela 8. Promet robe na stranom i domaćem tržištu

	2022 (u 000 RSD)	2021 (u 000 RSD)	2022 (u 000 EUR)	2021 (u 000 EUR)
Izvoz robe	5.479	3.535	47	30
Prodaja robe u zemlji	30.433.379	22.950.278	259.665	195.817

(izvor: Napomene uz finansijske izveštaje Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd na dan 30. septembar 2022: 16)

Prodaja robe u zemlji porasla je u 2022. godini preko 30% u odnosu na prethodnu godinu. Prihodi od prodaje usluga su u 2022. godini uglavnom ostvareni od dobavljača, koji su istovremeno i kupci, i to po osnovu naknade za razmenjene podatke.

Prihode od prodaje preduzeće ostvaruje i evidentira od tri različite kategorije kupaca (kanala prodaje), kao što je predstavljeno u tabeli 9.

Tabela 9. Prihodi od prodaje po segmentima kupaca

	2022 (u 000 RSD)	2021 (u 000 RSD)	2022 (u 000 EUR)	2021 (u 000 EUR)
HoReCa	11.368.726	7.764.094	97.001	66.245

Trader	10.429.299	7.991.980	88.985	68.189
SCO	8.640.833	7.194.204	73.726	61.383
Zbir	30.438.858	22.950.278	259.712	195.817

(izvor: Napomene uz finansijske izveštaje Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd na dan 30. septembar 2022: 16)

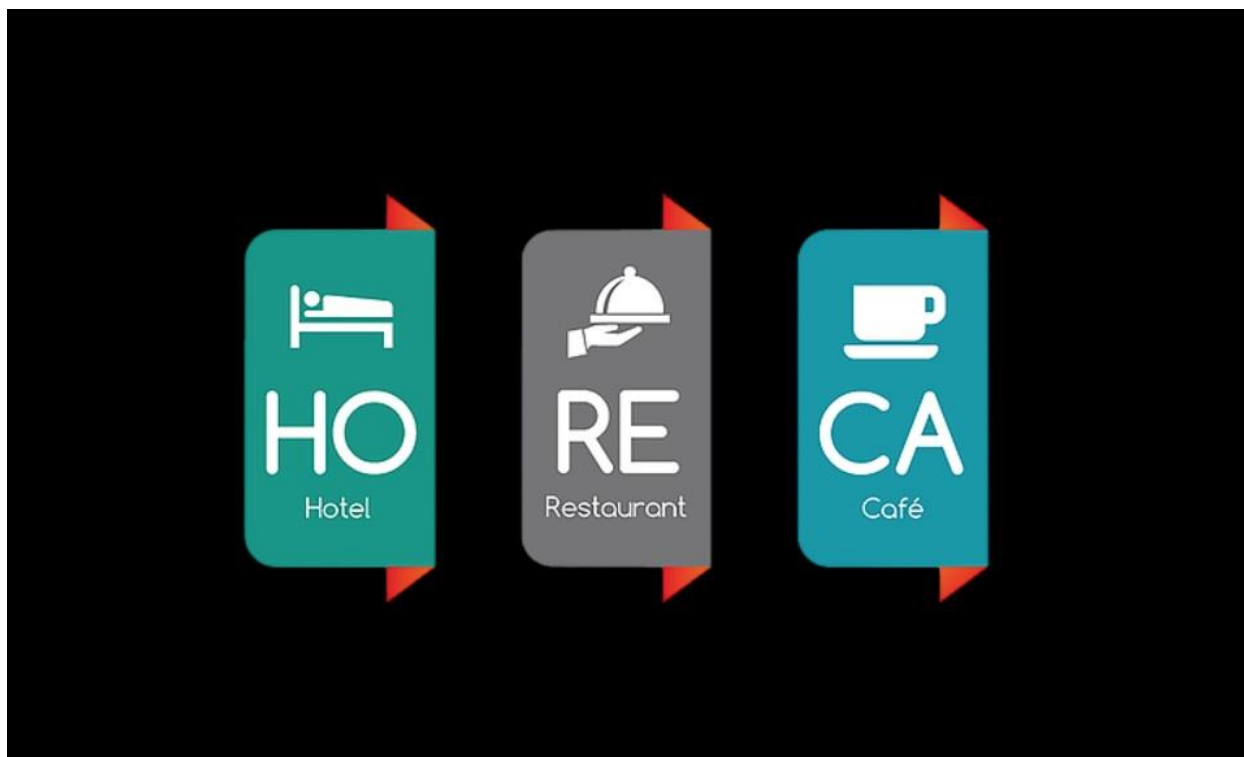
Navedena segmentacija kupaca je izvršena zbog specifičnih karakteristika svake kategorije sa aspekta komercijalnog pristupa. Najveći značaj za kompaniju imaju HoReCa kupci, jer je strateški definisano da kompanija ima primarni interes da što više razvija saradnju upravo sa ovom grupom (kasnije će biti detaljnije objašnjeno ko su HoReCa kupci).

U pogledu strukture kapitala, objavljeni podaci pokazuju da se osnovni kapital posmatrane domaće kompanije u celini sastoji od udela METRO Central East Europe GMBH, Austrija, i to u novčanom i nenovčanom obliku. Po korekciji za akumulirani gubitak iz ranijih godina, stanje osnovnog kapitala na dan bilansa iznosi 3.978.812 hiljada RSD (33.948 hiljada EUR) i blago je povećano u odnosu na 2021. godinu kada je iznosilo 3.691.954 hiljada RSD, odnosno 31.501 hiljada EUR.

Analiza pokazuje da je kompanija izuzetno efikasna u naplati svojih potraživanja od kupaca i ima relativno nizak procenat dospelih nenaplaćenih potraživanja (13%), tako da se može zaključiti da uspešno ispunjava koncept „Cash & Carry“ koji čini okosnicu poslovnog modela kompanije. Sa druge strane, obaveze prema dobavljačima su delimično u docnji (oko 37%).

2.3. Ključna grupa: HoReCa kupci

Poslednjih decenija, zahvaljujući pozitivnim turističkim trendovima, hotelijerstvo i ugostiteljstvo, zajedno sa kafe restoranima i kateringom, rastu i profilisu se kao posebna industrija od velikog značaja za veleprodavce iz prehrambenog sektora. Sledi grafički prikaz HoReCa industrije.



Slika 7. HoReCa – hoteli, restorani i kafei ili ketering (Catterring); izvor: .
<https://www.ugostiteljstvo.com/trendovi/horeca-svet-hotelijera-and-ugostitelja>

Pomenuti termin potiče iz Holandije, a vremenom je osvojio ceo svet. Danas je HoReCa industrija svakako najdinamičniji sektor koji pruža usluge u oblasti hrane i pića u čitavom svetu. Pored dinamičnog rasta, ono što je takođe karakteristično za ovu industriju jeste potreba da se stalno prilagođava promenljivim zahtevima kupaca i brzini isporuke. HoReCa kompanije kao kupci očekuju od svojih dobavljača da ih na odgovarajući način podrže kako bi u svakom trenutku mogli da ispune zahteve svojih kupaca. Nova poslovna rešenja često se zasnivaju na digitalizaciji i iskorišćavanju prednosti drugih novih tehnologija.

Privlačenje HoReCa kupaca predstavlja strateški izazov i jedan od ključnih ciljeva marketinga kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. To potvrđuju i finansijski podaci iz tabele 9., koji ukazuju na najdinamičniji rast prihoda upravo kod ove kategorije kupaca. Godišnja stopa rasta u 2022/2021 iznosila je preko 46% kod HoReCa kupaca, dok je za druge dve grupe iznosila oko 30% za Trader kupce, kao i 20% za SCO kupce.

Lista HoReCa kupaca obuhvata oko 12.500 kompanija raznih veličina. Kupci koji pripadaju ovoj grupi, kupovinom u Metrou mogu sebi da obezbede svu neophodnu profesionalnu opremu, posuđe, piće i namirnice visokog kvaliteta.

Za dostavu profesionalnim kupcima kompanija koristi flotu dostavnih vozila u vlasništvu partnerskih kompanija sa kojima ima dugoročnu saradnju. Isporuka poručene robe se vrši u roku od 24 časa. Pored prodate robe, kupcima koji koriste ovu uslugu se fakturišu i troškovi dostave. Ova grupa se označava kao dostavni ili *Delivery* kupci. HoReCa kupci često preferiraju korišćenje usluge dostave. Poslovni kupci, naravno, imaju mogućnost da sami organizuju preuzimanje poručene robe iz nekog od prodajnih ili distributivnih centara u Srbiji i njen transport do željene lokacije. Ovaj vid isporuke češće biraju Trader kupci. Prodaju na ovaj način kompanija evidentira kao komision. Dostava i komision uglavnom funkcionišu kao e-veleprodaja. Sa druge strane, cash kupci ceo proces kupovine obavljaju u prodajnim objektima kompanije, gde sami biraju, kupuju i zatim odnose robu.

Prodaja *Delivery* kupcima se obavlja elektronski, bilo da porudžbine postavljaju komercijalisti ili sami kupci direktno. Kompanija podstiče HoReCa i druge kupce da direktno komuniciraju u prodajnom procesu preko digitalnih aplikacija koje su im na raspolaganju.

2.4. Digitalne aplikacije: M Shop i Metro Companion

Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd pruža svojim poslovnim kupcima mogućnost da kupovinu obavljaju brzo, lako i bez fizičkog kontakta, zahvaljujući razvijenim digitalnim aplikacijama. M Shop aplikacija je dizajnirana za kupovinu posredstvom računara ili laptopa, dok je Metro Companion namenjen poslovnim kupcima koji preferiraju upotrebu mobilnih telefona u procesu kupovine. U nastavku se objašnjava proces digitalne kupovine preko obe aplikacije.

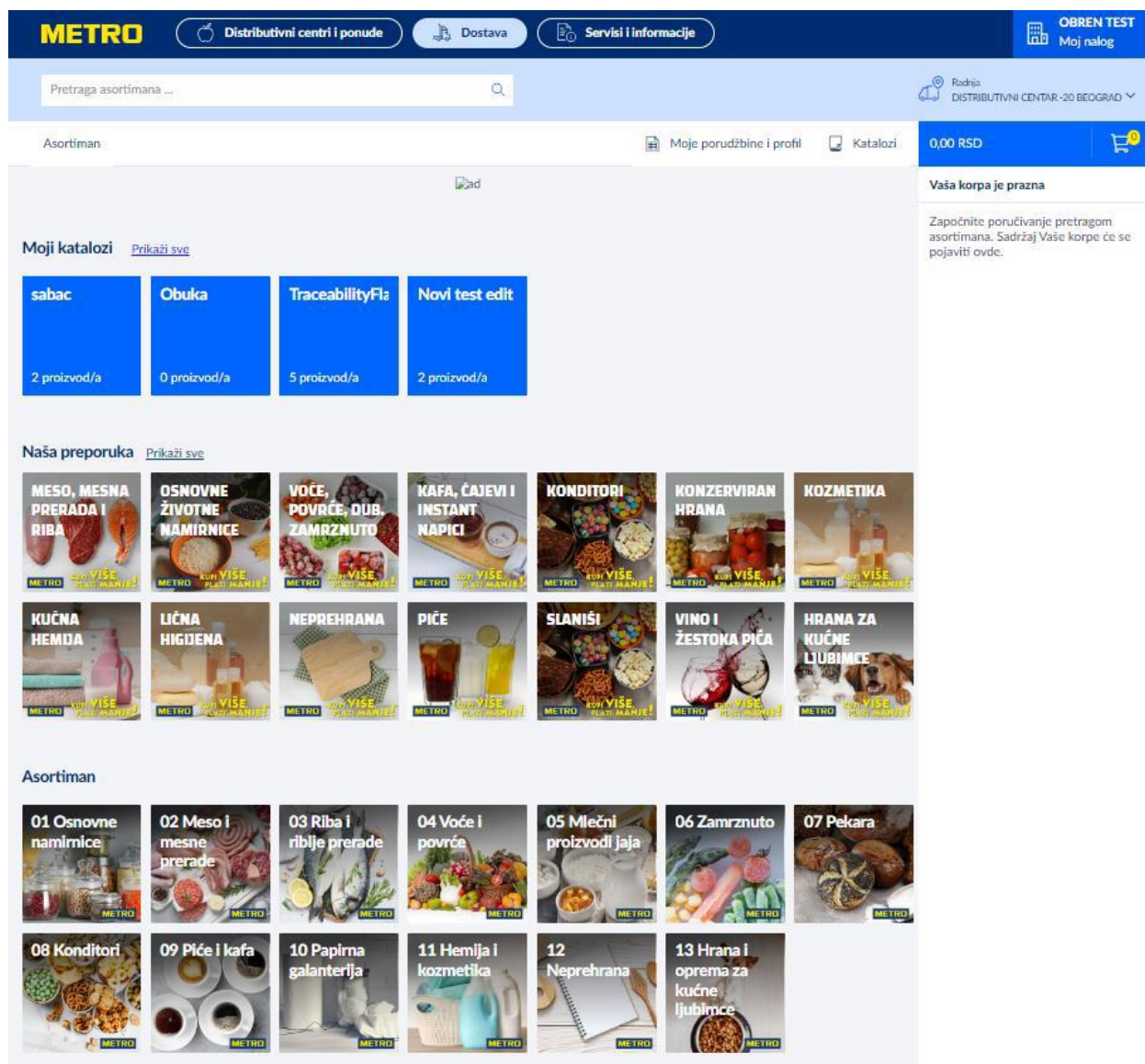
Kupci se mogu jednostavno prijaviti i postati korisnici M Shop aplikacije koja je dostupna na sajtu kompanije (metro.rs). Unosom odabranog korisničkog imena i šifre (lozinke) prilikom registracije, kupci se prijavljuju i mogu da nastave proces.



Slika 8. M Shop aplikacija - Prijava (izvor: Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. „M Shop - Uputstvo za kupce“)

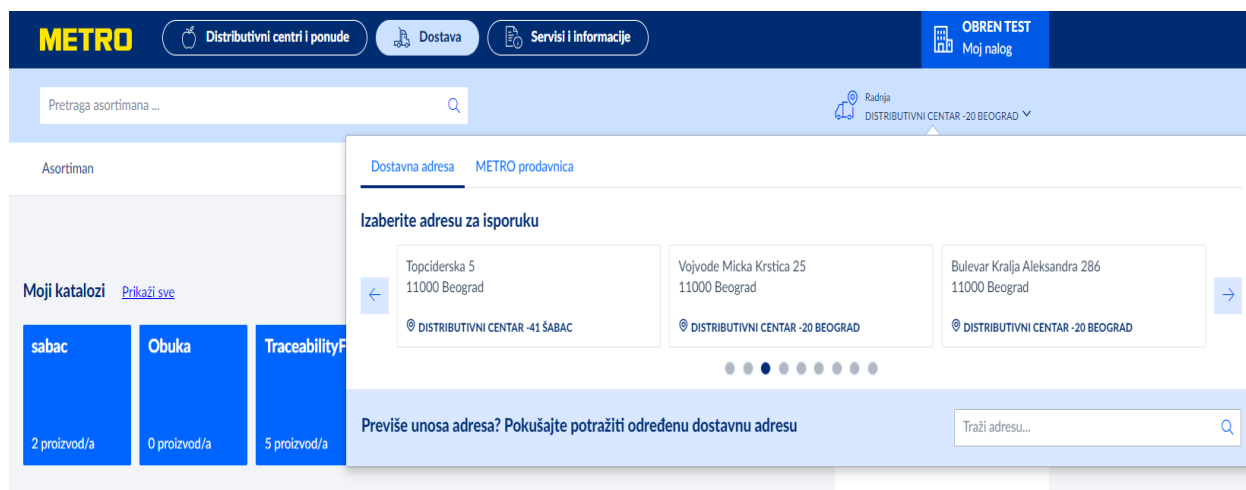
Po prijavi kupca, otvara se naslovna strana M Shop aplikacije gde kupac treba da odabere željeni katalog, odnosno stranice sa grupom artikala koje želi da poruči, kao, na primer: meso, mesna prerada i riba, osnovne životne namirnice, voće i povrće, piće, slatkiši, vino i žestoka pića, kućna hemija, itd.

Pored dostupnosti celokupnog asortimana, kompanija na naslovnoj strani postavlja svoje preporuke za kupovinu tj. promotivne ponude, kao što prikazuje sledeća slika.



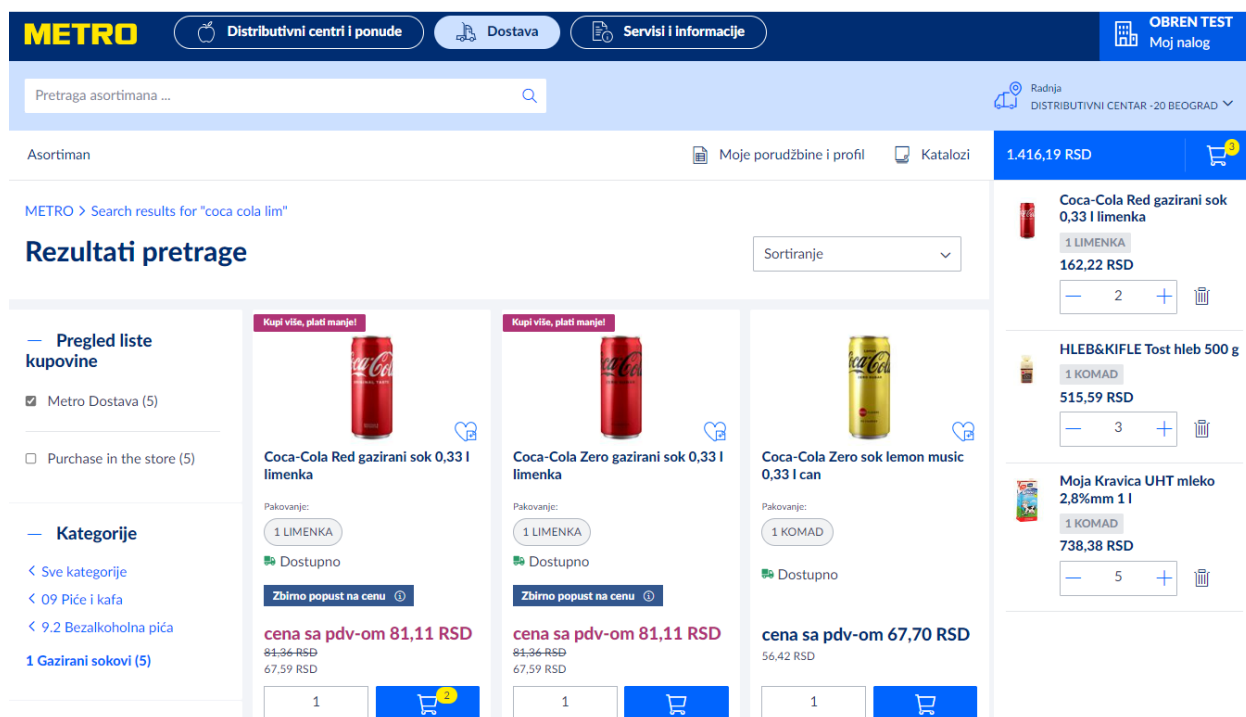
Slika 9. M Shop aplikacija – Naslovna strana (izvor: Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. „M Shop - Uputstvo za kupce“)

Pošto odabere artikle za kupovinu, kupac koji ima više adresa za isporuku treba da označi određenu adresu na koju želi da dobije konkretnu porudžbinu (slika 10). Ova opcija je posebno prilagođena potrebama lanaca hotela i restorana koji imaju potrebe za dostavljanjem na više lokacija, a često i na teritoriji cele Srbije.



Slika 10. M Shop aplikacija – Izbor adrese za isporuku (izvor: Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. „M Shop - Uputstvo za kupce“)

Kupac zatim može da nastavi sa unošenjem odabranih artikala u korpu za kupovinu. Ovaj korak je ilustrovan slikom ispod.



Slika 11. M Shop aplikacija – Procesuiranje korpe za kupovinu (izvor: Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. „M Shop - Uputstvo za kupce“)

Sadržaj korpe je vidljiv kupcu na desnoj strani prozora. Ukoliko su predmet kupovine artikli koje određeni kupac stalno poručuje, postoji mogućnost kreiranja ličnog kataloga, koji će sadržati samo takve proizvode. U tom slučaju kupac štedi vreme, jer ne mora da pretražuje kompletne kataloge koje je kompanija postavila, da bi identifikovao i označio željene proizvode za kupovinu.

Lični katalog se kreira klikom na oznaku "srce", koja se nalazi pored svakog pojedinačnog artikla. Ukoliko se pojavi potreba za poručivanjem dodatnih proizvoda, kupac može da nastavi proces i dopuni korpu pretragom svih relevantnih kataloga postavljenih na sajtu kompanije i odabirom dodatnih proizvoda.

U toku procesa kupovine, neophodno je da se kupac saglasi sa Opštim uslovima kupovine i da potvrdi da se upoznao sa Obaveštenjem o obradi podataka. Kupac koji nema potrebe za promenom detalja isporuke, konačno generiše e-porudžbenicu tako što jednostavno klikne na polje “kupi odmah”.

Takođe, kupac ima mogućnost da odabere ili promeni detalje e-porudžbenice, kao što su način plaćanja i datum isporuke, pre nego što završi sa poručivanjem. Pored promene navedenih detalja, kupac ima mogućnost da ostavi komentar u vezi sa isporukom robe. Kada na taj način kompletira e-porudžbenicu, kupac je prosleđuje u sistem dostave klikom na polje “pošalji”.

Za korišćenje aplikacije METRO Companion ili skraćeno M Companion neophodno je njeno instaliranje na mobilnom uređaju kupca. Opcije za instaliranje se razlikuju u zavisnosti od toga koji tip mobilnog uređaja kupac poseduje (slika 12).

Odabirom odgovarajuće opcije za korisnike Android ili Iphone uređaja, instaliranje se obavlja preko Google Play-a ili App Store. Proces kupovine i generisanje e-porudžbenice su vrlo slični prethodno opisanom postupku za korišćenje M Shop aplikacije.



Slika 12. M Companion aplikacija – Opcije za instaliranje (izvor: Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. “M Companion za FSD kupce”)

Na osnovu izloženog, evidentno je da Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd prepoznaje značaj digitalne e-veleprodaje i ne samo da pruža kupcima mogućnost da iskoriste pogodnosti obavljanja kupovine putem računara, laptopa ili mobilnog telefona, već ih stimuliše da to čine u sve većem broju i prilagođava svoje digitalne aplikacije njihovim potrebama.

Korisnička iskustva se pažljivo prate i razvija se dvosmerna komunikacija sa kupcima, kako bi se proces digitalne kupovine još više unapredio. Ipak, treba imati u vidu da i od samih kupaca zavisi koliko su spremni da prihvate i koriste digitalne aplikacije prilikom kupovine, posebno u sredini koja još nije doživela digitalnu transformaciju, za razliku od zemalja ekonomski razvijenijeg dela sveta.

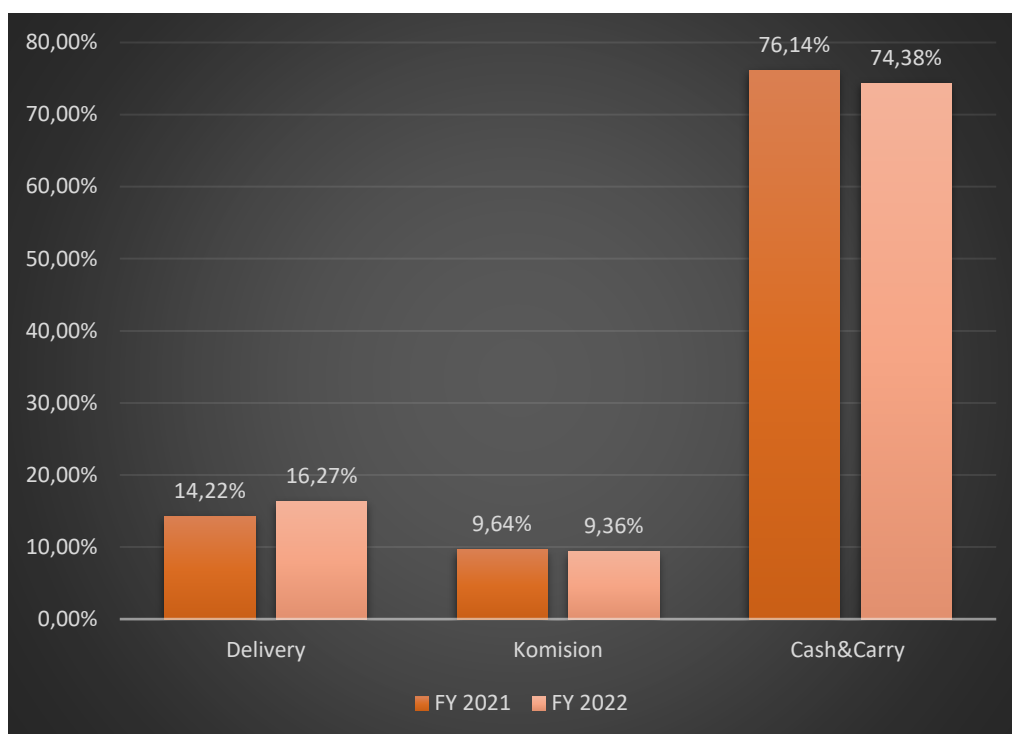
2.5. Trendovi e-veleprodaje

Kao višekanalni veleprodavac i provajder, METRO kombinuje mrežu modernih veleprodajnih objekata sa sveobuhvatnom uslugom dostave, koja se naziva *Food Service Distribution* (FSD). Ova usluga poslednjih godina dobija izuzetan značaj, u skladu sa razvojem potreba kupaca, prvenstveno iz kategorije HoReCa. Ona funkcioniše tako što kupci vrše porudžbine željenih artikala onlajn ili telefonom i kompanija im iste dostavlja u dogovoreno vreme i na određene adrese, angažujući pri tome sopstvene kapacitete ili logističke resurse svojih partnera. Postoji i opcija unapred dogovorenog redovnog dostavljanja u definisanim vremenskim razmacima (na primer, dnevno ili nedeljno), s tim da kupac uvek može blagovremeno promeniti instrukcije. Bitno je da dostava i isporuka nisu briga kupca, već prodavca. Zahvaljujući ekspanziji tražnje za FSD, u deset zemalja u kojima je METRO prisutan ova usluga je postala najveći generator prihoda i osnovna delatnost lokalnih filijala iz METRO grupe (vidi referencu: MPulse).

FSD kupci se u kompaniji koja posluje u Srbiji označavaju i kao dostavni ili *Delivery* kupci, kao što je ranije pomenuto u tački 2.3. ova grupa kupaca po pravilu obavlja kupovinu bez dolaska u prodajne objekte i uglavnom koristi digitalne aplikacije za poručivanje robe. Privlačenju ove grupe kupaca se i u našoj zemlji poklanja posebna pažnja, budući da se radi o usluzi sa dodatnom vrednošću u odnosu na klasičnu veleprodaju, koja donosi veleprodavcu dodatne prihode i doprinosi boljem tržišnom pozicioniranju.

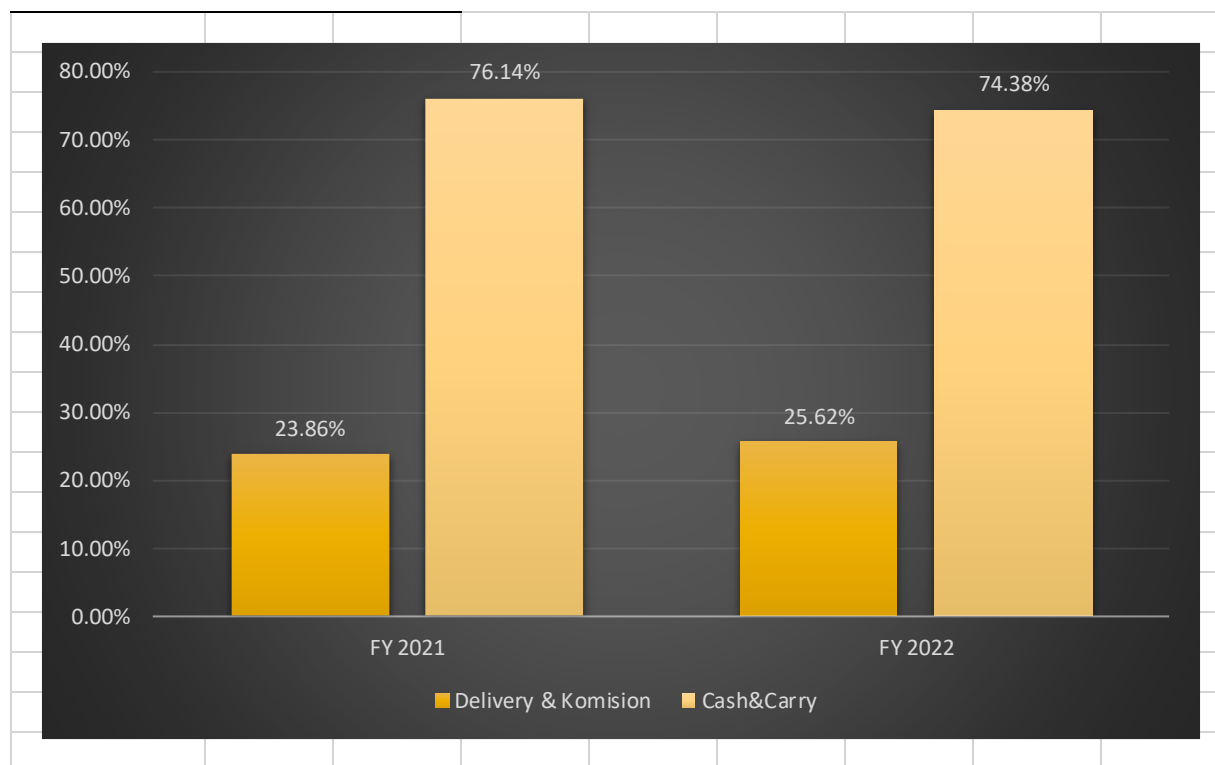
Kako bi još više unapredili prodaju putem ovog kanala prodaje, pored toga što prate iskustva kupaca i razvoj samog tržišta elektronske veleprodaje, potrebno je da još efikasnije koriste resurse kompanije. Na taj način bi se bolje kontrolisao čitav proces – od same pripreme poručene robe do utovara u vozilo. Time bi se obezbedile bolje performanse, koje bi uz veću efikasnost dovele i do većeg udela e-veleprodaje u ukupno ostvarenim prihodima od prodaje, u narednim periodima. Samim tim što bi se bolje kontrolisao čitav proces, olakšano bi se pratile kupovine svakog kupca pojedinačno, a posledično bi mu se putem aplikacije davali predlozi za nove kupovine. Time bi se i zadovoljstvo kupaca moglo podići na još viši nivo.

Za potrebe ovog istraživanja, iz ostvarenih prihoda kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd po finansijskim izveštajima za 2021. i 2022. godinu, izdvojeni su podaci o prodaji za FSD ili dostavne kupce (**Delivery**), kao i podaci za kupce koji takođe poručuju onlajn ili telefonom, ali sami preuzimaju poručenu robu (**Komision**). Ostatak prodaje se odnosi na keš kupce (**Cash&Carry**). Slika 13. prikazuje trendove za 2021/2022 po navedenim segmentima.



Slika 13. Trendovi prodaje po segmentima kupaca u 2021/2022 (izvor: kalkulacija autora na osnovu dostupnih podataka kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd)

Iz navedenog prikaza može se jasno zaključiti da je segment keš kupaca i dalje dominantan u slučaju kompanije iz Srbije, za razliku od prethodno pomenutih drugih filijala iz METRO grupe. Međutim, može se uočiti trend da u 2022. godini dolazi do blagog opadanja prihoda od prodaje keš kupcima u korist e-veleprodaje (Delivery i Komision). Ovaj trend je još uočljiviji ukoliko se grupišu podaci za ova dva segmenta i stave u odnos sa prodajom keš kupcima, radi dobijanja aproksimativnog podatka o udelu i trendovima e-veleprodaje u kompaniji Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd, kao što sledi.



Slika 14. Udeo i trendovi e-veleprodaje u odnosu na keš kupce u 2021/2022 (izvor: kalkulacija autora na osnovu dostupnih podataka kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd)

Kao što možemo videti, udeo e-veleprodaje trenutno iznosi nešto više od jedne četvrtine ukupnih prihoda od prodaje. Navedeni prikaz nam takođe omogućava da zaključimo da e-veleprodaja ima rastući trend (sa 23,86% u 2021. godini udeo u prodaji raste na 25,62% u 2022. godini). Mada je intenzitet ove promene za sada relativno nizak (stopa rasta 1,76%), treba uzeti u obzir da kompanija ulaže napore i preduzima konkretne mere za dalji rast e-veleprodaje. To se posebno odnosi na *Delivery* grupu kupaca, koja je najprivlačnija i najprofitabilnija za kompaniju, jer omogućava dodatnu zaradu kroz pružanje usluge dostave. Rast prodaje ovoj grupi kupaca je nešto viši u odnosu na rast ukupne e-veleprodaje i iznosi 2,05%, kao što pokazuje slika 13. (sa 14, 22% na 16,27%).

S obzirom da je inicijalna poslovna filozofija METRO grupe zasnovana na konceptu „plati i nosi” (*Cash & Carry*), koja se godinama unazad pokazala kao efikasna, nema nikakvih prepreka da se nastavi sa takvom politikom naplate. Međutim, čini se da razvoj sveobuhvatne usluge dostave u poslednje vreme menja onaj drugi deo devize „plati i nosi“. Umesto da kupac dolazi i nosi robu, kompanija nastoji da stimuliše kupce da pređu na onlajn poručivanje i da njoj prepuste i celokupnu

brigu oko dostave. Takav trend je u skladu sa zahtevima savremenih kupaca, koji preferiraju udobnost kupovine i brzu i tačnu isporuku. To što trendovi rasta e-veleprodaje u kompaniji Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd nisu jače izraženi može se delimično objasniti i činjenicom da u našoj zemlji tek treba da dođe do promene ustaljenih navika kupaca koji daju prednost tradicionalnom načinu kupovine. To bi trebalo da se dogodi kroz širi proces digitalne transformacije srpske privrede i društva, ali i kroz prirodnu smenu generacija i povećano prisustvo u trgovinskim tokovima poklonika interneta i digitalne komunikacije.

ZAKLJUČAK

U ovom radu su istraženi faktori razvoja i proces evolucije elektronske veleprodaje i sagledan njen značaj u savremenom poslovanju. Elektronska veleprodaja je posmatrana kao deo razvoja elektronskog poslovanja, koje obuhvata spektar aktivnosti poput raznovrsnih internih poslovnih procesa i eksternih interfejsa sa kupcima, dobavljačima i partnerima, zasnovanih na digitalnim tehnologijama. U okviru elektronskog poslovanja, izdvajaju se marketing i prodaja, odnosno elektronska trgovina, kao najvažniji pojavni oblik e-poslovanja. Elektronska veleprodaja čini najznačajniji segment e-trgovine, po obimu razmene i po vrednosti. Prema nalazima većine istraživača, na e-veleprodaju se odnosi oko 80% ukupnog e-prometa robe i usluga u globalnim razmerama.

U radu je potvrđeno da su pojavi i evolutivnim procesima elektronskog poslovanja i elektronske veleprodaje u najvećoj meri doprineli tehnološki progres i globalizacija poslovanja. Tehnološki progres se prvenstveno odnosi na IKT, koje su nastale spajanjem naprednih informacionih i komunikacionih tehnologija i takođe se nazivaju elektronskim ili digitalnim tehnologijama. Zahvaljujući ovom spajanju, IKT su objedinile moć informacionih tehnologija, odnosno njihovu sposobnost obrade i skladištenja informacija, sa snagom komunikacionih tehnologija, koja se sastoji u ogromnim mogućnostima brze razmene velikih količina informacija putem mreža koje prenose elektronske impulse. Od krucijalnog značaja za masovnu primenu IKT bila je pojava personalnih računara i širenje Interneta, kao skupa svih mreža koje prihvataju utvrđene međunarodne protokole za prenos i razmenu elektronskih podataka. Uticaj globalizacije poslovanja je povezan sa stvaranjem MNK i TNK i izgradnjom njihove dominantne uloge u oblikovanju svetskih trgovinskih tokova. Poslovni modeli MNK i TNK podrazumevaju ogroman obim intra-firm transakcija, koje po svojoj prirodi spadaju u B2B razmenu i doprinose višestrukom uvećanju globalne trgovine u odnosu na rast proizvodnje.

Razmatranjem teorijskog okvira e-trgovine i e-veleprodaje, ustanovljeno je da ne postoje jedinstvene i opšteprihvaćene definicije ovih pojmova. Pregled literature ukazuje da prilikom definisanja pojma e-trgovine pojedini autori naglašavaju samo tehnološki, komunikacioni, procesni ili ekonomski aspekt, dok jedan broj autora pokušava da ponudi sveobuhvatniju

definiciju. Prema jednom pristupu koji je označen kao 5 C model, izdvajaju se ključni elementi ili domeni aktivnosti koji čine srž e-poslovanja, a počinju slovom C u originalnoj engleskoj verziji. To su: *Commerce* (trgovina), *Collaboration* (kolaboracija, saradnja), *Communication* (komunikacija), *Connection* (povezanost) i *Computation* (računarstvo). Nedostatak standardizacije odnosi se i na mnoge termine koji se koriste u kontekstu e-trgovine, što dovodi do različitog tumačenja i, po nekim autorima, do propuštanja poslovnih prilika i potencijalnog gubitka. Stoga se nameće zaključak o potrebi za daljim istraživanjem i razvojem, standardizacijom i jedinstvenom regulacijom u ovom domenu.

Postoji više biznis modela e-trgovine, koji se često klasifikuju po kriterijumu učesnika na strani prodavca, odnosno kupca. Pojavljuju se tri osnovne kategorije učesnika (preduzeća, potrošači kao fizička lica i vlada ili država), koji stupanjem u međusobne odnose oblikuju različite modele. Jedan od njih je B2B, koji se najvećim delom odnosi na elektronske transakcije između proizvođača ili veletrgovca, kao preduzeća-prodavca, i preduzeća-kupca koje nabavlja inpute za svoju delatnost. Vremenom su razvijeni i drugi oblici, koji mogu uključivati e-distributerstvo, B2B servis provajdere, infomedijatore i sl. Važno je napomenuti da B2B model, kao jedan od savremenih modela e-trgovine, nije nastao u okrilju Interneta, već je zapravo ovaj tradicionalni vid poslovne trgovine transplantiran u Internet okruženje i odlično se adaptirao na nove uslove.

Najvažniji potencijalni benefiti koje kompanijama donosi implementiranje e-trgovine, uključujući e-veleprodaju, odnose se na: veće mogućnosti participacije u internacionalnim lancima vrednosti, olakšan pristup željenim tržištima bez obzira na geografske distance, smanjenje transakcionih troškova i povećanje efikasnosti internih procesa i tržišne efikasnosti. Operativna efikasnost e-veleprodavaca se poboljšava zahvaljujući automatizaciji transakcija, gde se komunikacija na relaciji prodavac-kupac odvija preko web sajtova, a u svim fazama prodajnog procesa papirna dokumentacija se zamenjuje elektronskim datotekama. Prednosti ovakvog načina obavljanja veleprodaje se još uvećavaju, uzimajući u obzir da se relevantne informacije, generisane svakom pojedinačnom transakcijom prodaje, lako se mogu iskoristiti za ažuriranje zaliha, planiranje proizvodnje, računovodstvene evidencije i druge potrebe, zahvaljujući automatskom povezivanju sa odgovarajućim modulima u okviru jedinstvenog upravljačkog softvera veleprodavca. U radu su navedeni empirijski podaci prema kojim je u 2019. godini na B2B tržištu SAD najveći broj e-

porudžbina generisan preko web lokacija (oko 80%), s tim da su u velikoj meri korišćeni i mobilni telefoni i e-pošta.

Za B2B kupce e-trgovina predstavlja komfor pri kupovini i uštedu vremena, ali i obezbeđuje uporedive informacije o cenama i kvalitetu, transparentnost i mogućnost praćenja i upravljanja transakcijama kupovine. Budući da e-trgovina i B2B kupcima i veleprodavcima donosi znatne pogodnosti, ona postaje masovno prihvaćeni oblik trgovanja na poslovnom tržištu u 21. veku. Prema prezentiranim podacima u radu, svetsko B2B e-tržište je u 2019. godini bilo približno četiri puta veće od globalnog B2C e-tržišta. S obzirom na ogroman demografski i ekonomski potencijal brzo rastućih ekonomija u Azijskom regionu, ovaj deo sveta prednjači po obimu i vrednosti e-veleprodaje. Posmatrano po pojedinačnim zemljama, Kina je preuzela vodeću poziciju od SAD i trenutno predstavlja najveće i najbrže rastuće tržište B2B e-trgovine u svetu, sa godišnjim prometom od preko 2.700 milijardi USD i stopom rasta 21%. Analiza konkurencije na globalnom B2B e-tržištu otkriva prisustvo nekoliko izrazitih tržišnih lidera, među kojima se izdvajaju: kineska kompanija Alibaba, američki Amazon i eBay, zatim Global Source iz Hong-Konga i drugi.

Istraživanjem najnovijih trendova u razvoju e-veleprodaje u ovom radu, dobijen je uvid u nekoliko značajnih promena koje se odnose na nadogradnju samog marketing koncepta veleprodajnih preduzeća, ali i pravce daljeg razvoja i dinamiku rasta e-veleprodaje. Jedan od važnih trendova ogleda se u objedinjavanju marketing strategija veleprodajnih preduzeća kroz omnikanalni pristup. Veleprodavci sve više poklanjaju pažnju raznim kanalima, nastojeći da ih integrišu i pruže kupcima besprekorno iskustvo i konzistentan doživljaj brenda preko svih kanala, od web-sajtova i mobilnih aplikacija, preko društvenih medija, do oflajn tačaka kontakta. Nedavna istraživanja pokazuju visoku preferenciju B2B kupaca prema samouslužnim kanalima, poput demonstracija koje se mogu preuzeti, virtuelnih vebinara, digitalnih pijaca, videoteka i pristupanja onlajn zajednicama. Istraživači navode da savremeni B2B kupci aktivno istražuju koji su sadržaji dostupni za samoposluživanje u svim fazama procesa kupovine.

Još jedan od trendova, koji je u vezi sa omnikanalnim pristupom, odnosi se na isključivanje posrednika i uspostavljanje modela direktnog potrošača tj. DTC (*direct-to-consumer*), koji

redefiniše B2B kupca i tretira ga kao krajnjeg potrošača. Istraživači otkrivaju da veleprodavci koji primenjuju DTC model ostvaruju više profitne marže.

Novije analize trendova digitalne veleprodaje povezane su sa kontekstom specifičnih uslova koje je nametnula pandemija virusa Covid-19. Istraživači su konstatovali da pandemijski uslovi, ali i demografske promene, odnosno smena generacija, snažno doprinose rastu e-veleprodaje u svetu. Prema rezultatima istraživanja, u 2020. godini ukupna B2B prodaja je zabeležila pad od 2,6% u odnosu na prethodnu godinu, dok je istovremeno globalna e-veleprodaja porasla za 11,8%. Ovi podaci ukazuju na veliki potencijal digitalne veleprodaje, koja ne samo da generiše značajne prihode savremenih B2B kompanija, već stvara nove odnose i pruža nove mogućnosti rasta u budućnosti.

Osvrt na Srbiju je obezbedio uvid u stanje i trendove e-veleprodaje u našoj zemlji. Konstatovano je da postoji određeni napredak na tom planu, ali da su pravni okvir i poslovni ambijent e-poslovanja i e-trgovine u Srbiji još uvek u procesu razvoja i neophodnih poboljšanja, uključujući postepeno smanjenje barijera daljem razvoju. U pozitivne faktore može se ubrojati nedavno zakonsko regulisanje ugovora u elektronskoj formi, funkcionisanja elektronskih platformi, internet prodavnica i drugih elemenata od značaja za modernizaciju pravnog okvira e-trgovine. Analiza NRI pokazatelja za Srbiju ukazala je na glavne slabosti, koje se odnose na stub tehnologije i podstubove poverenja, pristupa, doprinosa ciljevima održivog razvoja, ekonomije, biznisa i tehnologija budućnosti. Prema prezentiranoj komparativnoj analizi, utvrđeno je da se Srbija nalazi ispod proseka EU po sva četiri stuba ovog kompleksnog indeksa i po ukupnoj vrednosti NRI, te da je rangirana na 35. mestu. Međutim, poređenjem u grupi zemalja sa srednjim nivoom dohotka (kojoj pripadaju i Kina i Indija), utvrđen je mnogo bolji rang Srbije, budući da je u ovoj grupi rangirana na 8. mestu. Neophodno je da Srbija bolje koristi svoje potencijale i prednosti, kako bi postepeno smanjivala digitalni jaz u odnosu na EU.

Razmatranje praktičnog primera, odnosno studija slučaja kompanije Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd, pokazala je da ova kompanija, kao deo internacionalne Metro Grupe, poklanja veliku pažnju segmentaciji i analizi kupaca i ima jasne strategije za unapređenje e-veleprodaje,

uključujući razvijanje kvalitetnih digitalnih aplikacija i dvostrane komunikacije sa kupcima, radi stalnog poboljšanja korisničkog iskustva.

Kao ključni kupci prepoznati su tzv. HoReCa kupci, odnosno preduzeća iz oblasti hotelijerstva i ugostiteljstva, zajedno sa kafe restoranima i kateringom. Poslednjih godina, METRO razvija sveobuhvatnu uslugu dostave, pod nazivom *Food Service Distribution* (FSD), koju uspešno kombinuje sa mrežom modernih veleprodajnih objekata. FSD kupci, posebno iz kategorije HoReCa, ali i drugih segmenata, stavljaju se u fokus poslovnih planova kompanije. Radi se o usluzi dostave poručene robe koju organizuje veleprodavac i koja mu donosi dodatne prihode. FSD kupci, koji se označavaju i kao dostavni ili Delivery kupci, uglavnom koriste digitalne aplikacije za poručivanje robe. Onlajn poručivanje takođe praktikuje grupa kupaca, koju kompanija označava kao Komision, a koji sami preuzimaju poručenu robu. Iako u strukturi prihoda još uvek dominiraju keš kupci, može se uočiti blagi trend povećanja e-veleprodaje. Kompanija ima još mnogo prostora za napredovanje na ovom planu. Ipak, potrebno je da dođe i do širih promena, kao što su demografske promene u korist mlađe populacije koja preferira digitalnu komunikaciju, a naročito uspešno sprovođenje procesa digitalne transformacije srpske privrede, koja će promeniti ustaljene navike tradicionalnih kupaca.

LITERATURA

1. Ahi, A.A., Sinkovics, N. & Sinkovics, R.R. 2023. "E-commerce Policy and the Global Economy: A Path to More Inclusive Development?" *Management International Review* 63: 27–56.
2. Ash, C.G. & Burn, J.M. 2003. "A strategic framework for the management of ERP enabled e-business change". *European Journal of Operational Research* 146: 374–387.
3. Azhar, A.N. 2019. *Impact of E-commerce on B2B Industrial Customers. A Report on Cross-Sectional Study to determine the Impact of Digital Marketing and E-commerce on the online purchase behavior of B2B Industrial Customers in Pakistan*. Atlas Copco.
4. Bambury, P. 1998. "A Taxonomy of Internet Commerce." *First Monday*, 3(10). <https://doi.org/10.5210/fm.v3i10.624>
5. Barayre, C. 2015. *Global and Regional E-commerce and Cyberlaw Developments*. UNCTAD.
6. Bingi, P., Mir, A. & Khamalah, J. 2000. „The Challenges Facing Global E-Commerce.“ *Information Systems Management* 17: 22-30.
7. Bjelić, P. 2012. *Globalna elektronska trgovina*. CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
8. Bjelić, P. 2013. „Promene u analizi međunarodne trgovine usled globalnog kretanja faktora proizvodnje“ In: *Ekonomska politika i razvoj (177-196)*, editors Biljana Jovanović Gavrilović, Tatjana Rakonjac Antić, Žaklina Stojanović, Milorad Filipović. Ekonomski fakultet Beograd.
9. Bollinger, Isaiah. 2020. „The Top B2B eCommerce Markets By Country.“ <https://trellis.co/blog/the-top-b2b-e-commerce-markets-by-country>
10. Chang, K. & Graham, G. (2012) „E-business strategy in supply chain collaboration: An empirical study of B2B e-commerce project in Taiwan“. *International Journal of Electronic Business Management* 10(2): 101–112.
11. Deloitte. 2021. *Seizing the next era of growth in digital commerce. Five trends that are deepening customer experience and connection*. Deloitte Development LLC.
12. Divljak, D. 2018. „Harmonizacija pravila o elektronskoj trgovini i pravo Srbije“. In: *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu* 3/2018.
13. Dutta, S. & Lanvin, B. 2022. *The Network Readiness Index 2022*. Portulans insitute.
14. Eriksen, Leif. 2000. "On-line Vertical Markets: Not a One-Size-Fits-All World." AMR Research Papers.
15. Fauska, P., Kryvinska, N. & Strauss, C. 2013. „The role of e-commerce in B2B markets of goods and services.“ *International Journal of Services, Economics and Management* 5 (1/2): 41-71.
16. García, F.J., Gil, A.B., Moreno, M.N. and Hernández, J.A. 2002. *A B2B/B2C Hybrid E-Commerce Model*. Universidad de Salamanca, Spain.
17. Gupta, A. 2014. „E-commerce: role of e-commerce in today's business.“ *International Journal of Computing and Corporate Research* 4(1): 1-8.
18. HoReCa - Svet hotelijera & ugostitelja. 2018. „Trendovi“. <https://www.ugostiteljstvo.com/trendovi/horeca-svet-hotelijera-and-ugostitelja>
19. Jain, V., Arya, S. & Malviya, B. 2021. „An overview of Electronic Commerce (e-Commerce).“ *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* ·27(3): 665-670.

20. Jewels, Tony J. and Timbrell, Greg T. 2001. "Towards a definition of B2C & B2B e-commerce" (2001). ACIS 2001 Proceedings.
21. Joseph P. T. 2005. *E – Commerce*. Pondicherry University, India.
22. Kshetri, N. & Dholakia, N. 2002. „Determinants of the Global Diffusion of B2B E-Commerce.“ *SSRN Electronic Markets* 12 (2): 120-129.
23. Kratchman, S., Smith, J. L. & Smith, M. 2008. "Perpetration and Prevention of Cyber Crimes. *Internal Auditing* 23 (2): 3-12.
24. Le, S. & Yan, Y. (2011) „The integration of B2B and B2C e-commerce mode“. *3rd International Conference on Communication Software and Networks (ICCSN)*. Xi'an, China.
25. Lucking-Reiley, D. & Spulber, D.F. 2001. „Business- to- Business Electronic Commerce“. *Journal of Economic Perspectives* 15 (1): 55-68.
26. Market Screener. „Metro AG Business Summary“. <https://www.marketscreener.com/quote/stock/METRO-AG-36818765/company/>
27. Martech 360. 2022. „Global Business-To-Business (B2B) E-Commerce Market Is Expected To Reach USD 18,771.4 Billion By 2027 – Exclusive Report By Astute Analytica. <https://martech360.com/b2b-tech/global-business-to-business-b2b-e-commerce-market-is-expected-to-reach-usd-18771-4-billion-by-2027-exclusive-report-by-astute-analytica/>
28. Matijević, M. i Šolaja, M. 2022. *ICT in Serbia - At a Glance*. Vojvođanski IKT klaster, Novi Sad.
29. McKinsey & Company. 2022. *Future of B2B sales: The big reframe*. McKinsey & Company, USA.
30. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. 2001. "Defining supply chain management". *Journal of Business Logistics* 22(2): 1-25.
31. Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. 2023. *Godišnji izveštaj o poslovanju za 2022. godinu*. Agencija za privredne registre (APR) Beograd.
32. Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. 2023. *Napomene uz finansijske izveštaje na dan 30. septembar 2022*. Agencija za privredne registre (APR) Beograd.
33. Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. "M Companion za FSD kupce".
34. Metro Cash & Carry d.o.o. Beograd. „M Shop - Uputstvo za kupce“.
35. Milosavljević, M., Mišković, V. 2020. *Elektronska trgovina*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
36. MPulse. "Where all parts engage". <https://www.mpulse.de/en/movinggoods/where-all-parts-engage>.
37. Onofrei, G. & Nedelea, A. 2007. „The Impact of E-Commerce on the Supply Chain B2B in Ireland.“ *Amfiteatru Economic*, 21: 45-49.
38. Portulance Institute. „Network Readiness Index 2022 Serbia.“ <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/reports/countries/serbia.pdf>
39. RZS (Republički zavod za statistiku). 2022. *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji*. RZS, Beograd.
40. Sharma, H. Lavania, D. & Gupta, N. 2011. ERP + E-BUSINESS = An emerging relationship. *International Journal of Managing Value and Supply Chains* 2 (2): 1-9.
41. Statista. „Global B2B e-commerce gross merchandise volume (GMV) from 2013 to 2019, by region(in billion U.S. dollars).“ <https://www.statista.com/statistics/705614/global-b2b-e-commerce-gmv-region/>

42. Statistical Office of the Republic of Serbia. 2023. *Statistical Pocketbook of the Republic of Serbia*. RZS, Beograd.
43. Timmers, P. 2003. *Lessons from B2B E-Business Models*. European Commission.
44. Tropina, T. 2012. „The Evolving Structure of Online Criminality: How Cybercrime is Getting Organized. *EUCrime* 4: 158-165.
45. Turban, E., King, D., Lee, J.K., Liang, T. & Turban, D. 2015. *Electronic Commerce*. Springer International Publishing.
46. UNCTAD. 2015. „Information economy report: Unlocking the potential of E-commerce for developing countries.“ United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/system/files/official-document/ier2015_en.pdf
47. Vierdwiyani, D. & Afriapollo, S. 2020. “Analysis of service quality and brand image on customer satisfaction through purchase decisions as intervening variable (case study e-commerce shopee at Villa Galaxy). *Dinasti Publisher* 1(6): 802- 815.
48. Yugandhara, R.Y. 2023. *B2B E-Commerce Market Size, Growth and Trends Report*. SNS Insider.
49. Zwass, V. 2003. „Electronic commerce and organizational innovation: Aspects and opportunities.“ *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3): 7–37.
50. Zwass, V. 2014. „The Framework and the Big Ideas of e-business“. In: Francisco J. Martínez-López (ed.), *Handbook of Strategic e-Business Management* 127: 3-14.