

DIGITALNA TRANSFORMACIJA U TURIZMU - POSLOVNI SLUČAJ TRŽIŠTA KRATKOROČNOG NAJMA SMJEŠTAJA

Bogoje, Ivan

Professional thesis / Završni specijalistički

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:464371>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Poslijediplomski specijalistički studij
Informatički menadžment**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA U TURIZMU - POSLOVNI
SLUČAJ TRŽIŠTA KRATKOROČNOG NAJMA SMJEŠTAJA**

Poslijediplomski specijalistički rad

Ivan Bogoje

Zagreb, prosinac 2021.

PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA

Ime i prezime: Ivan Bogoje

Datum i mjesto rođenja: 05.10.1982

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Fakultet elektrotehnike i računarstva, Smjer računarstvo, Sveučilište u Zagrebu, 2008. godina

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

Vrsta studija: Poslijediplomski specijalistički studij

Naziv studija: Informatički menadžment

Naslov rada: Digitalna transformacija u turizmu - Poslovni slučaj tržišta kratkoročnog najma smještaja

Naslov rada (engleski jezik): Digital transformation in tourism - Business case study of vacation rental market

UDK (popunjava Knjižnica): _____

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA

Datum prihvaćanja teme: 14.07.2020

Mentor: Prof. dr. sc. Mario Spremić

Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. Izv. prof. dr. sc. Božidar Jaković
2. Prof. dr. sc. Mario Spremić
3. Doc. dr. sc. Antonio Vlahov

Povjerenstvo za obranu rada:

1. Izv. prof. dr. sc. Božidar Jaković
2. Prof. dr. sc. Mario Spremić
3. Doc. dr. sc. Antonio Vlahov

Datum obrane rada: 15.12.2021

**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Poslijediplomski specijalistički studij
Informatički menadžment**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA U TURIZMU - POSLOVNI
SLUČAJ TRŽIŠTA KRATKOROČNOG NAJMA SMJEŠTAJA**

**DIGITAL TRANSFORMATION IN TOURISM – BUSINESS
CASE STUDY OF VACATION RENTAL MARKET**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Student: Ivan Bogoje
Matični broj studenta: PDS-43-2009
Mentor: Prof. dr. sc. Mario Spremić**

Zagreb, prosinac 2021.

SAŽETAK

Cilj ovog rada je analiza trenutnog stanja i globalnih trendova koji remete tradicionalne načine poslovanja na turističkom tržištu, s naglaskom na tržište kratkoročnog najma smještaja, te naglasiti važnost njihove prilagodbe ili potpunog zaokreta kroz procese digitalizacije i digitalne transformacije. Rezultati rada trebali bi pokazati važnost digitalne transformacije poslovanja u svrhu smanjenja operativnih troškova postizanjem poslovne izvrsnosti, povećanja prihoda kao izravne posljedice stvaranja nove vrijednosti temeljene na inovativnosti i prepoznatljivosti, te u konačnici disperzije rizika promjenom ili dodavanjem novih poslovnih modela.

Kroz šest poglavlja rada analizirati će se postojeći trendovi koji mijenjaju ovo dinamično tržište, analizirati važnost digitalne transformacije poslovanja i definirati ključni faktori njenog uspjeha, te objasniti koristi, ali i rizike njene implementacije. Studijom poslovnog slučaja hrvatske tvrtke, koja je u poslu upravljanja smještajem za kratkoročni najam od 2010. godine, a danas uspješan poslovni model fokusiran na kvalitetu i korisnika te jedan od najunikatnijih brendova na tržištu, pokazati će se važnost ugradnje digitalne strategije u strategiju razvoja tvrtke, kao i potrebu promjene tradicionalnih poslovnih modela kako bi se zadržala konkurentnost i stvorila nova vrijednost temeljena na sposobnosti inovacije, brze prilagodbe te integracije digitalne platforme u digitalni ekosustav.

Ključne riječi: digitalizacija, digitalna transformacija, inovativnost, promjena poslovnog modela, Direct Booker

SUMMARY

The aim of this paper is to analyze the current situation and global trends that disrupt traditional ways of doing business in the tourism market, with emphasis on the vacation rental market, and emphasize the importance of their adaptation or complete turnaround through digitization and digital transformation. The results should show the importance of digital transformation in order to reduce operating costs by achieving business excellence, increase revenue as a direct consequence of creating new value based on innovation and visibility, and ultimately disperse risk by changing or adding new business models.

Six chapters will analyze the existing trends that are changing this dynamic market, analyze the importance of digital transformation, define the key factors of its success, and explain the benefits and risks of its implementation. The business case study of a Croatian company, which has been in business of vacation rental management since 2010, today a successful business model focused on quality and users and one of the most unique brands on the market, will show the importance of incorporating digital strategy into the company's development strategy. as well as the need to change traditional business models to maintain competitiveness and create new value based on the ability to innovate, adapt quickly, and integrate the digital platform into the digital ecosystem.

Key words: digitization, digital transformation, innovation, changing the business model, Direct Booker

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)
DUBROVNIK, 02.01.2022

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)
DUBROVNIK, 02.01.2022

(place and date)

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA POSLOVANJA	4
2.1. Faze razvoja digitalnog poslovanja i njihove razlike	4
2.1.1. Digitalizacija i digitalna transformacija	4
2.1.2. Definicije digitalne transformacije	6
2.1.3. Disruptivni poslovni modeli	8
2.2. Ključni faktori uspjeha digitalne transformacije	8
2.2.1. Računalstvo u oblaku	11
2.2.2. Digitalna platforma	13
2.3. Digitalna strategija kao preduvjet digitalne zrelosti	15
2.3.1. Što je digitalna strategija?	15
2.3.2. Uloga korporativnog upravljanja informatikom	17
2.3.3. Kako se digitalno transformirati?	19
2.4. Koristi i rizici digitalne transformacije poslovanja	20
2.4.1. Smanjenje troškova	21
2.4.2. Povećanje prihoda	22
2.4.3. Prilagodljivost	23
2.4.4. Strah od promjene i nedostatak kompetencija	23
2.4.5. Smanjenje produktivnosti tekućeg poslovanja	24
2.4.6. Informacijska sigurnost	25
3. ANALIZA OBILJEŽJA I TRENDOVA TURISTIČKOG TRŽIŠTA	26
3.1. Povijesni razvoj i ekonomsko značenje turizma	26
3.2. Tradicionalni pružatelji usluga u turizmu	29
3.2.1. Dobavljači	30
3.2.2. Posrednici	31
3.2.3. Globalni distribucijski sustavi	33

3.2.4.	Destinacijske menadžment organizacije	34
3.3.	Poslovni modeli temeljeni na ekonomiji dijeljenja	35
3.3.1.	Što je ekonomija dijeljenja?	35
3.3.2.	Airbnb - poslovni slučaj	38
3.4.	Razvoj tržišta kratkoročnog najma smještaja u svijetu i Republici Hrvatskoj	42
3.4.1.	Dijeljenje kuća za odmor.....	42
3.4.2.	Zimmer frei	44
3.4.3.	Online putničke agencije i metatražilice	45
3.4.4.	Tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam	46
4.	DIGITALNI EKOSUSTAV TRŽIŠTA KRATKOROČNOG NAJMA SMJEŠTAJA ...	48
4.1.	Online putničke agencije i izravna prodaja	48
4.1.1.	Rezervacijska platforma	48
4.1.2.	Direct Booking	50
4.1.3.	Sigurnost i zaštita podataka.....	51
4.2.	Internetski pretraživači i društvene mreže	52
4.2.1.	Google	53
4.2.2.	Društvene mreže.....	55
4.3.	Tehnologija za upravljanje smještajem za kratkoročni najam.....	56
4.3.1.	Channel manager.....	58
4.3.2.	Property Management System	59
4.4.	Sposobnost integracije kao čimbenik uspješnosti digitalne platforme	62
4.4.1.	Standardi za razmjenu informacija.....	63
4.4.2.	Platforma kao usluga.....	64
4.4.3.	Partnerski programi	65
5.	POSLOVNI SLUČAJ: DIRECT BOOKER D.O.O	67
5.1.	Klasični poslovni model tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam.....	69
5.2.	Ugradnja digitalne strategije u strategiju razvoja tvrtke.....	73

5.3.	Digitalizacija u svrhu postizanja poslovne izvrsnosti.....	77
5.4.	Razvoj digitalne platforme i promjena poslovnog modela.....	80
6.	ZAKLJUČAK	86

1. UVOD

Dionica Airbnb završila je prvi dan trgovanja sredinom prosinca 2020. godine na cijeni 144,71 USD, skoro 112% više u odnosu na procjenu IPO. Cijena dionice podigla je vrijednost tvrtke za dijeljenje smještaja za kratkoročni najam na iznos veći od 86 milijardi USD i pozicionirala je na tržištu ispred dva giganta, Booking.coma i Expedia. Vrijednost Airbnb daleko premašuje i vrijednost hotelskih lanaca Marriott i Hilton, te vrijednost američkog zračnog prijevoznika Delta Air Lines. Ovaj uspjeh još više oduševljava kada se uzme u obzir kontekst vremena u kojem se dogodio. Iako se globalno turističko tržište po prihodima vratilo dvadeset godina natrag, Airbnb je opet pokazao da se zna brzo prilagoditi i ponuditi tržištu inovativan proizvod. Nešto više od godinu dana ranije, Thomas Cook, poduzeće koje je osnovano 1871. godine, koje je preživjelo dva svjetska rata, a smatra ga se začetnikom turističkih paket-aranžmana i masovnog turizma, prestalo je poslovati. Više od dvadeset tisuća ljudi ostalo je bez posla, a 600 tisuća turista ostalo je nezbrinuto diljem svijeta. Thomas Cook se urušio pod teretom dugova od 1,7 milijardi GBP, geopolitičkih događaja, konkurencije online turističkih usluga i izmijenjenog turističkog tržišta kojemu se nije prilagodio.

Posljednjih desetak godina naglasak je na digitalnom. Inovativni koncepti primjenom digitalnih tehnologija mijenjaju tradicionalne industrije. Propast Thomas Cooka samo je jedan od mnogo primjera propasti poduzeća, "nedodirljivih" tržišnih lidera, koja nisu na vrijeme prepoznala digitalne trendove ili nisu pokazala dovoljno odlučnosti i sposobnosti da ih primjene u poslovanju, da se digitalno transformiraju. Velika, stara, „troma” poduzeća, koja teško prihvaćaju nametnute promjene i nemaju kapaciteta stvoriti digitalnu viziju, ne mogu stvoriti nove vrijednosti i pronaći nove poslovne modele kako bi preživjela tržišnu utakmicu. Kao i uvijek, oni koji su prepoznali trendove i pokazali odlučnost da se iz temelja promijene, smanjuju troškove poslovanja, stvaraju novu vrijednost i povećavaju prihode, zadržavaju tržišnu poziciju.

Sve navedeno ide u prilog aktualnosti odabrane teme. Osim analize trenutnog stanja, cilj ovog rada je ukazati na globalne trendove na turističkom tržištu, s naglaskom na tržište kratkoročnog najma smještaja, koji remete tradicionalne načine poslovanja, te naglasiti važnost njihove prilagodbe ili potpunog zaokreta kroz procese digitalizacije i digitalne transformacije. Rad se sastoji od šest dijelova. Nakon uvodnog dijela drugi dio rada posvećen je teorijskom razmatranju i objašnjenju ključnih pojmova digitalne transformacije, definiranju faza razvoja digitalnog poslovanja i njihovih ključnih razlika, kao i ključnih faktora uspješnosti digitalne

transformacije. U trećem dijelu se analizira povijesni razvoj i značenje turizma za ekonomiju, objašnjavaju tradicionalni poslovni modeli te identificiraju ključni trendovi i inovativni poslovni modeli temeljeni na digitalnim tehnologijama. Četvrti dio definira digitalni ekosustav tržišta kratkoročnog najma smještaja te identificira sposobnost integracije kao ključan faktor uspješnosti digitalne platforme. U petom dijelu je napravljena studija poslovnog slučaja hrvatske tvrtke, koja je u poslu kratkoročnog najma smještaja od 2010. godine. Prikazane su faze njenog razvoja s naglaskom na posljednjih pet godina kada je menadžment tvrtke odlučio ugraditi digitalnu strategiju u strategiju razvoja, te put kojim je tvrtka prošla kako bi se transformirala iz klasične tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam u pružatelja tehnološke usluge. Šesti dio je ujedno i završno poglavlje u kojem će se iznijeti zaključno mišljenje na temelju prethodno iznesenih informacija.

Osnovni ciljevi istraživanja u okviru ovog poslijediplomskog specijalističkog rada su

- analizirati postojeće trendove koji mijenjaju turističko tržište
- analizirati važnost digitalne transformacije poslovanja s naglaskom na tržište kratkoročnog najma smještaja
- definirati ključne faktore uspjeha digitalne transformacije poslovanja
- objasniti koristi i rizike digitalne transformacije poslovanja
- studijom poslovnog slučaja pokazati važnost ugradnje digitalne strategije u strategiju razvoja poduzeća

Rezultati rada trebali bi pokazati važnost digitalne transformacije poslovanja u svrhu smanjenja operativnih troškova postizanjem poslovne izvrsnosti, povećanja prihoda kao izravne posljedice stvaranja nove vrijednosti temeljene na inovativnosti i prepoznatljivosti, te u konačnici disperzije rizika promjenom ili dodavanjem novih poslovnih modela. U ova nesigurna vremena, kada su tradicionalna turistička poduzeća bačena na koljena, rezultati rada mogu pronaći svoju primjenu u poduzećima čiji će menadžment pokazati dovoljno odlučnosti za promjenu tradicionalne kulture i veća ulaganja sa jasnim ciljem uspješne digitalne transformacije.

U okviru istraživanja koristit će se brojni primarni i sekundarni izvori podataka koji uključuju domaću i stranu znanstveno-stručnu literaturu, te relevantne izvore iz područja ekonomije dijeljenja, primjene digitalne tehnologije, informacijske sigurnosti, strateškog planiranja i upravljanja ljudima. Za potrebe prikupljanja primarnih podataka koristit će se analiza odabranih poslovnih slučajeva, kao pristup (tehnika) izviđajnog (eksplorativnog, neformalnog)

istraživanja na primjeru tvrtke Direct Booker. Za ostvarivanje postavljenih ciljeva i formuliranje zaključaka koristit će se različite metode i tehnike istraživanja koje su primjerene izradi poslijediplomskog specijalističkog rada: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije, metoda kompilacije, komparativna metoda, metoda deskripcije, metoda apstrakcije i konkretizacije, povijesna metoda.

Stručni doprinos rada sastoji se u sintezi relevantne literature iz područja ekonomije dijeljenja s naglaskom na turizam i tržište kratkoročnog najma smještaja kojom se želi pokazati njegov izniman utjecaj na svjetsko i hrvatsko gospodarstvo. Dodatno će se objasniti i povijesni razvoj tradicionalnih poslovnih modela te ih usporediti sa novim poslovnim modelima koji su kombinirajući inovativne koncepte i intenzivno korištenje digitalnih tehnologija, u samo nekoliko godina uspjeli poremetiti globalno tržište. Osim toga u radu će se sintetizirati i relevantna literatura iz područja digitalne transformacije te primjene digitalnih tehnologija u poslovanju. Studijom poslovnog slučaja će se dodatno ukazati na potrebu promjene tradicionalnih poslovnih modela kako bi se zadržala konkurentnost i stvorila nova vrijednost temeljena na sposobnosti inovacije, brze prilagodbe te integracije digitalne platforme u digitalni ekosustav.

2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA POSLOVANJA

2.1. Faze razvoja digitalnog poslovanja i njihove razlike

U samo nekoliko tjedana COVID-19 pandemija uzdrmala je poslovni svijet u temeljima. Većina organizacija morala je odgovoriti na novonastalu situaciju na načine koji su do prije nekoliko godina bili nezamislivi, a razvoj digitalnog poslovanja došao je u prvi plan. Prema globalnom istraživanju izvršnih direktora koje je proveo McKinsey¹, njihova poduzeća su ubrzala digitalizaciju interakcija s korisnicima i opskrbnim lancima te internog poslovanja za tri do četiri godine, a rast udjela digitalnih proizvoda i usluga u njihovom portfelju ubrzao se za nevjerojatnih sedam godina. Na upit o provedenim mjerama pod utjecajem krize, većina ispitanika ističe značajno povećanje financiranja digitalnih inicijativa, a očekuju da će se ovakav trend nastaviti i postati permanentan.

2.1.1. Digitalizacija i digitalna transformacija

Kada se govori o digitalnom poslovanju i njegovu razvoju dva pojma se isprepletano koriste često pogrešno, digitalizacija i digitalna transformacija. Činjenica je da postoje bitne razlike, ne samo u rezultatima koje pojedini proces donosi poslovanju, nego i načinima na koji se ova dva procesa implementiraju u poslovanje. Ross i koautori (2019)² smatraju da su i digitalizacija i digitalna transformacija ključne za održivi poslovni uspjeh, da ih karakterizira intenzivno korištenje prednosti koje pruža tehnologija, ali da osim toga imaju više razlika nego sličnosti. Ross (2017)³ ide tako daleko pa zaključuje kako nesposobnost razlikovanja izražene digitalizacije, čak i radikalno izražene digitalizacije, od digitalne transformacije može biti kobna za uspjeh poslovanja, pogotovo kada nerazumijevanje dolazi od strane poslovnog vodstva. Autor se slaže da je digitalizacija važan pokretač i ključan korak koji svaka tvrtka mora napraviti ako želi standardizirati poslovne procese, smanjiti troškove, postići operativnu učinkovitost i skalabilnost tj. postati operativno izvrsna, ali sama po sebi ne znači digitalnu transformaciju poslovanja. Digitalna transformacija poslovanja zahtijeva digitalnu viziju. Kako bi postale digitalne i ostvarile digitalnu viziju, tvrtke moraju definirati digitalnu ponudu koja korisnicima pruža besprijekorno i personalizirano korisničko iskustvo. Kroz ovaj proces tvrtke

¹ LaBerge, N., O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K. (2020): *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>, pristupljeno 12. veljače 2021

² Ross, J., Beath, C., Mocker, M. (2019): *Digital Success Requires Breaking Old Rules*, MIT CISR, dostupno na: https://c isr.mit.edu/publication/2019_1001_BreakingRules_RossBeathMocker

³ Ross, J. (2017): *Don't Confuse Digital With Digitization*, MIT, dostupno na: <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/>

revidiraju mogućnosti koje im pruža tehnologija kako bi stvorile novu vrijednost za korisnika i iskoristile priliku za redefiniranje poslovanja i promjenu poslovnog modela. Koristi koje tvrtka ima od uspješno provedene digitalne transformacije su rast prihoda i zarade, odanost korisnika i sposobnost privlačenja vrhunskih talenata, koji pokreću daljnji rast. Uspješne tvrtke u digitalnoj ekonomiji moraju se digitalizirati kako bi osigurale efikasnost i skalabilnost, a digitalno transformirati kako bi osigurale vrijednost za korisnika zaključuje Ross (2017).

Ross i koautori (2019) ističu postojanje dvije fundamentalno različite platforme koje pokreću i podržavaju procese digitalizacije i digitalne transformacije, operativna kraljeznica (engl. „operational backbone”) i digitalna platforma (engl. „digital platform”). Prema njima digitalizacija se oslanja na operativnu kraljeznicu, temelj operativne izvrsnosti poduzeća. Operativna kraljeznica podržava ključne operacije, načine na koje tvrtka isporučuje proizvode i usluge, vodi poslovnu evidenciju i upravlja najvažnijim logističkim procesima, omogućavajući stabilnost i skalabilnost poslovanja. Rezultati dobro osmišljene operativne kraljeznice su profitabilnost i zadovoljstvo korisnika. Stabilnost i skalabilnost operativne kraljeznice ovisi o jasno definiranom načinu funkcioniranja operativnog modela tvrtke. To znači da vodstvo tvrtke mora izbjegavati promjene operativnog modela ako te promjene ne donose novu vrijednost. Upravo iz tog razloga, investiranje u nove procese planira se i evaluira korištenjem tradicionalnih metoda, a uobičajene metrike za ocjenu uspješnosti investicije su smanjenje troškova, zadovoljstvo korisnika i pouzdanost procesa. Iako nove tehnologije pomažu unaprijediti i automatizirati ključne procese tvrtke, te na taj način povećati razinu operativne izvrsnosti, autori ističu kako one ne mijenjaju fundamentalnu svrhu niti pravila kojima se upravlja operativnom kraljeznicom. Digitalna transformacija se oslanja na digitalnu platformu, temelj inovativnosti i brzog stvaranja nove vrijednosti poslovanja. Brzo stvaranje nove vrijednosti s fokusom na korisničko iskustvo, osnovna je uloga digitalne platforme. U srži dizajna digitalne platforme je sposobnost evolucije. U početku platforma ima vrlo malo funkcionalnosti. Povratna informacija i želje korisnika su ono što oblikuje nove funkcionalnosti i gradi platformu. Ključan čimbenik uspješnosti digitalne platforme su jasno definirane odgovornosti za kreiranje digitalne vizije i njenu provedbu. Vodstvo tvrtke stvara viziju, međutim nije im poznato koje će mogućnosti platforme izazvati pozitivnu reakciju korisnika. Iz tog razloga moraju se osloniti na specijalizirane, „digitalne” timove, koji će prepoznati potrebu korisnika i na temelju toga oblikovati i isporučiti novu vrijednost, te na taj način nadograditi platformu. Upravo iz tog razloga donošenje odluka odozgo prema dolje te oslanjanje na tradicionalne evaluacijske metode uspješnosti mjerenjem smanjenja troškova ili

fokusiranjem na kratkoročnu profitabilnost, stvaraju kontraefekt i usporavaju proces digitalne transformacije. Timovi odgovorni za digitalnu inovaciju moraju imati autonomnost u odlučivanju i potrebne resurse, a s druge strane moraju biti oslobođeni tradicionalnih izvještaja i opravdavanja prodajnih rezultata, kako bi se mogli posvetiti korisnicima i stvaranju nove vrijednosti. Iz svega navedenog proizlazi bitna razlika između ove dvije platforme u načinu njihova dizajna i razvoja. Pa autori članka zaključuju kako se operativna kralježnica dizajnira s jasnim ciljem i definiranim opsegom poslovnih procesa koje želi podržati, dok digitalna platforma nema ciljano stanje, a dizajnira se i razvija temeljem onoga što korisnici žele a tehnologija u tom trenutku dopušta. „Operativna kralježnica i digitalna platforma ovise o tehnologijama koje koriste, ali ono što ih stvarno čini moćnima su poslovne mogućnosti koje proizlaze iz njihova korištenja, a te mogućnosti su presudni pokretači uspjeha digitalnog poslovanja“⁴ (Sebastian, Ross, 2017).

2.1.2. Definicije digitalne transformacije

Pojam digitalne transformacije u posljednje je vrijeme postao popularan. Međutim, već sama definicija značenja tog pojma mnogima predstavlja problem, a strah od nepoznavanja što zapravo znači, na koji način funkcionira, te na koji način utječe na poslovne procese, mnoge organizacije sprječava u poduzimanju prvih koraka prema digitalnoj transformaciji poslovanja, ističe Herbert⁵ u uvodu svoje knjige. U nastavku je izdvojeno nekoliko definicija, ili ispravnije reći razmišljanja, koja kvalitetno artikuliraju pojam digitalne transformacije i njenog utjecaja na poslovanje.

„Digitalna transformacija poslovanja odnosi se na stalnu primjenu digitalnih tehnologija usmjerenu osmišljavanju inovativnih poslovnih strategija i disruptivnih poslovnih modela, primjeni progresivnih koncepcija poslovanja, novih načina vođenja i upravljanja (digitalni lideri), kako bi se korisnicima ponudili bolji proizvodi, usluge i osobito iskustva njihova korištenja. Pri tome se intenzivno koriste digitalne tehnologije kako bi se stvorila nova vrijednost za korisnike, omogućilo nenadmašno iskustvo upotrebe poslovnog modela, što bi trebalo rezultirati boljim poslovnim prihodima i općenito boljim rezultatima poslovanja“⁶ (Spremić, 2017: 40).

⁴ Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., Fonstad, N. (2017): *How Big Old Companies Navigate Digital Transformation*, MIS Quarterly Executive, dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/132606601.pdf>

⁵ Herbert, L. (2017): *Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age*, 1st edition, Bloomsbury Business

⁶ Spremić, M. (2017): *Digitalna transformacija poslovanja*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb

„Prava digitalna transformacija nije usmjerena na korištenje nove tehnologije, nego na sposobnost tvrtke da reagira i uspješno koristi nove tehnologije i usvaja nove procedure, sada i u budućnosti. Za većinu to uključuje usvajanje procesa koji omogućuju vodstvu i zaposlenicima tvrtke kontinuirano istraživanje, eksperimentiranje i strateško korištenje novih tehnologija. Drugim riječima, stvarnu digitalnu transformaciju je potrebno napraviti samo jednom” (Herbert, 2017: 4).

„Digitalna transformacija se odnosi na transformaciju koju tvrtke moraju proći kako bi iskoristile mogućnosti koje stvaraju nove tehnologije. Digitalna transformacija uključuje preispitivanje vrijednosti koju tvrtka isporučuje svojim korisnicima, a ne samo njen operativni model. Digitalna tvrtka inovira kako bi isporučila poboljšani proizvod i uslugu, te povećala angažman korisnika” (Ross, 2017).

„Digitalna transformacija je kontinuirani proces uspona na ljestvici digitalne zrelosti primjenom digitalnih i drugih tehnologija zajedno s organizacijskim pravilima za stvaranje digitalne kulture. U konačnici, digitalna zrelost će omogućiti tvrtki pružanje boljih usluga, stjecanje konkurentne prednosti i učinkovit odgovor na događaje u složenom poslovnom okruženju. Tvrtke koje uspješno koriste digitalnu transformaciju uživaju veći povrat na ulaganja i općenito su profitabilnije (Westerman, 2012)”⁷ (Ivančić, Vukšić, Bosilj, Spremić 2019).

„U fokusu digitalne transformacije nije tehnologija, nego strategija i novi način razmišljanja. Transformacija u digitalno doba zahtijeva nadogradnju strateškog razmišljanja u poslovanju, mnogo više nego nadogradnju IT infrastrukture. Ova činjenica se očituje u promjeni uloge tehnološkog vodstva. Tradicionalna uloga glavnog informacijskog menadžera (engl. „Chief Information Officer”, CIO) je bila operativna izvrsnost poslovanja korištenjem tehnologije. Međutim, uloga glavnog digitalnog menadžera (engl „Chief Digital Office”, CDO) više je strateška, fokusirana na korištenje tehnologija s ciljem redefiniranja i inovacije poslovnog modela”⁸ (Rogers, 2016).

⁷ Ivančić, L., Vukšić, V. Bosilj, Spremić, M. (2019): *Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned*, Technology Innovation Management Review, 9(2): 36-50

⁸ Rogers, D. (2016): *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School Publishing

2.1.3. Disruptivni poslovni modeli

Potreba organizacija da se digitaliziraju i digitalno transformiraju danas je izraženija nego ikada prije. Pritisak koji osjećaju zbog sve većih zahtjeva korisnika i oštre konkurencije, tjera ih da se suoče s novim trendovima, organiziraju vlastite resurse, promijene strategiju i prihvate nova rješenja. Spremić (2017: 18) ističe: „Da bi opstali na tržištu i da bi ostali konkurentni, poslovni subjekti moraju digitalno transformirati svoje poslovanje, pri čemu krilatica „digital or die“ na najbolji način oslikava promjene na poslovnoj sceni”. Posljednjih desetak godina svjedočimo snažnom rastu i poslovnom uspjehu „digitalno rođenih” (engl. „digital born”) poduzeća, koja su prema Spremić (2017: 82) organizacijski i infrastrukturno potpuno prilagođena digitalnoj ekonomiji i koja su od samog početka građena da omoguće potpunu digitalizaciju poslovanja. Superiorni poslovni modeli takvih poduzeća, kao što su Airbnb i Uber, unose poremećaj (engl. „disruption”) u tradicionalne industrije na način da „radikalno mijenjaju uobičajene poslovne modele i pravila odvijanja poslovanja“ (Spremić, 2017: 38), a velika, stara, „troma” poduzeća, koja teško prihvaćaju nametnute promjene i nemaju kapaciteta stvoriti digitalnu viziju, ne mogu stvoriti nove vrijednosti i pronaći nove modele kako bi preživjeli tržišnu utakmicu. Kao i uvijek, oni koji su prepoznali trendove i pokazali odlučnost da se iz temelja promijene, smanjuju troškove poslovanja, stvaraju novu vrijednost, povećavaju prihode te zadržavaju tržišnu poziciju.

2.2. Ključni faktori uspjeha digitalne transformacije

Cilj svakog poslovanja je profitabilan poslovni model, efikasni poslovni procesi, konkurentnost i prilagodljivost te kontinuirani rast kroz nove proizvode i usluge koje donose nove izvore prihoda. Ako je uspješno provedena, digitalna transformacija će imati nemjerljiv utjecaj na način i rezultate poslovanja, što će prema Herbert (2017: 5) u konačnici dovesti do ostvarenja poslovnih ciljeva kroz

- povećanje prihoda zbog većeg tržišnog udjela, širenja na nova tržišta te manjih troškova pridobivanja novih i zadržavanja postojećih korisnika
- konkurentsku prednost zbog boljih proizvoda i usluga koji često zadovoljavaju do tada nezadovoljenu potrebu korisnika
- povećanu efikasnost na način da se više uspije napraviti brže i s manje utrošenih resursa

Iako se u svakoj definiciji digitalne transformacije može pronaći riječ „tehnologija”, digitalna transformacija je puno više od primjene digitalnih i drugih tehnologija u poslovanju, digitalna transformacija zadire u samu srž poslovanja i organizacijske kulture. „Digitalna transformacija

je kulturna, organizacijska i operativna promjena organizacije, industrije ili ekosustava pametnom integracijom digitalnih tehnologija, procesa i kompetencija na svim razinama i funkcijama na organiziran i strateški način”⁹. Iz navedene definicije vidljivo je kako je digitalna transformacija sveobuhvatan proces koji zahvaća sve domene poslovanja, a od vodstva tvrtke zahtjeva multidisciplinarnost i promjenu načina razmišljanja, što često predstavlja i najveću prepreku i problem u njenom provođenju.

Ivančić i koautori (2019) u istraživanju provedenom na tri hrvatske tvrtke iz područja telekomunikacija, proizvodnje i osiguranja, identificirali su sedam dimenzija digitalne transformacije

- strategija - dijeljenje zajedničke digitalne vizije važan je čimbenik za uspješan ishod digitalne transformacije. U ovom kontekstu ističu dvije značajke, a) odabir glavnog digitalnog menadžera, koji će biti zadužen za projekte digitalne transformacije b) snažnu potporu uprave.
- ljudi - kako bi se razvila digitalna kultura potrebno je zapošljavati ljude sa digitalnim vještinama i poticati kulturu dijeljenja znanja na radnom mjestu
- organizacija - odjeli i ljudi primarno zaduženi za digitalnu transformaciju ne mogu djelovati neovisno od ostatka tvrtke. Digitalna transformacija zahtijeva uključivanje svih odjela i ljudi kroz sudjelovanje u projektima, unutarne ili vanjske treninge, edukacije, certifikacije te osobni pristup, kako bi se savladale prepreke u prihvaćanju digitalne vizije.
- korisnik – cjelokupan doživljaj korisnika i njegova stvarna potreba osnovni su elementi dizajna digitalnih rješenja. Proizvodi i usluge dizajniraju se na način da pruže bolje korisničko iskustvo i kvalitetu, stvore novu vrijednost za korisnika, a u isto vrijeme budu brže isporučeni na tržište.
- ekosustav - najvažniji cilj digitalne transformacije je veća uključenost korisnika u procese tvrtke, koja se najčešće realizira kroz platformu, a stvara poslovnu atmosferu u kojoj se korisnike smatra partnerima
- tehnologija - revizija i standardizacija procesa korištenjem novih tehnologija smanjuje mogućnost pogreške, omogućava dostupnost informacijama na daljinu, pruža bolje korisničko iskustvo, stvara novu vrijednost

⁹ i-SCOOP: *Digital transformation: online guide to digital business transformation*, dostupno na: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>, pristupljeno 10. svibnja 2021

- inovacija - snažno se potiče od strane menadžmenta. Posebna pažnja se posvećuje zapošljavanju inženjera sa inovativnim, znatiželjnim i proaktivnim načinom razmišljanja. Potrebno je sustavno pristupiti pretvaranju ideja u inovacije kako bi se kreirala nova vrijednost i ostvario tvrtkin inovacijski potencijal.

Za Rogersa (2016), digitalne tehnologije oblikuju digitalnu strategiju kroz pet ključnih domena, te na taj način mijenjaju pravila i način funkcioniranja kako bi se postigao poslovni uspjeh

- korisnik - digitalne tehnologije mijenjaju način na koji se tvrtke povezuju s korisnicima i stvaraju novu vrijednost. U odnosu na tradicionalne, linearne lance vrijednosti, gdje se proizvod „servirao” korisniku, danas korisnici sudjeluju u kreiranju proizvoda te na taj način postaju ključan čimbenik uspješnosti poslovnog modela.
- konkurencija - digitalne tehnologije transformiraju način na koji tvrtke razmišljaju o konkurenciji. Sve češće konkurencija nisu isključivo tvrtke unutar iste industrije nego tvrtke iz drugih industrija koje svojim digitalnim proizvodima „krađu” korisnike. Posljedično, tvrtke se ne mogu osloniti samo na znanja i kompetencije unutar vlastitih okvira, pa se konkurentna prednost stvara kroz digitalna partnerstva.
- podaci - u tradicionalnom poslovanju stvaranje, održavanje, čuvanje i korištenje podataka bilo je skupo. Uz računalstvo u oblaku stvaranje i održavanje podataka je povoljno, dostupno i jednostavno za korištenje, a najveći izazov postaje pretvoriti ogromnu količinu podataka u korisnu informaciju.
- inovacija - tradicionalno je u fokusu inovacije bio gotov proizvod. Testiranje ideje je bilo teško i skupo, a trošak neuspjeha toliko velik da je njegovo izbjegavanje bilo ključno. Digitalne tehnologije transformiraju način na koji tvrtke inoviraju. Neprekidno testiranje i eksperimentiranje, prototipiranje i iteriranje te konstantno učenje postaju poslovna norma.
- vrijednost - kontinuirana prilagodba i stvaranje vrijednosti koje tvrtka pruža svojim korisnicima postaje imperativ

Herbert (2017: 5) navodi kako je za postizanje ciljeva poslovanja nužno revidirati njegove tri ključne komponente

- poslovni model - izvor prihoda te pridobivanje i zadržavanje postojećih korisnika
- korisničko iskustvo - ključni proizvodi, usluge i procesi kroz koje korisnici dolaze u dodir s tvrtkom
- unutarnji procesi - način rada, operativnost, analiza i donošenje odluka

Sebastian i koautori (2017) identificiraju tri ključna faktora za uspjeh digitalne transformacije

- digitalna strategija koja definira vrijednost proizvoda i/ili usluge i odgovara na pitanje zašto tvrtka postoji
- operativna kraljeznica kao temelj operativne izvrsnosti
- digitalna platforma kao temelj rapidne inovacije

U sljedećem poglavlju biti će više riječi o digitalnoj strategiji, a u nastavku ovog poglavlja dati će se detaljniji osvrt na digitalne platforme, „temelj rapidne inovacije i uspjeha danas najvećih i najbrže rastućih „game changera” i digitalnih disruptora kao što su Google, Facebook, Amazon, Microsoft, Uber, Airbnb i eBay“¹⁰ (Parker, Alstyne, Choudary, 2016). Dodatno će se obraditi računalstvo u oblaku, jedna od pet „primarnih digitalnih tehnologija koje su vrlo važan infrastrukturni čimbenik digitalne ekonomije“ (Spremić, 2017: 21), temelj stabilne operativne kraljeznice i skalabilne digitalne platforme.

2.2.1. Računalstvo u oblaku

U digitalnoj ekonomiji tvrtke ovise o učinkovitom korištenju tehnologije, ne samo da bi podržale tekuće poslovne procese, već i pokrenule nove izvore konkurentske prednosti, a uspjeh ili neuspjeh izravno je povezan s učinkovitošću pružanja digitalnih usluga. IT infrastruktura je još uvijek većinom optimizirana za podršku kritičnim sustavima poslovanja, kao što su sustavi za planiranje resursa (engl. „Enterprise Resource Planning“, ERP), sustavi za upravljanje lancem opskrbe (engl. „Supply Chain Management“, SCM) i sustavi za obradu transakcija putem Interneta (engl. „Online Transaction Processing“, OLTP). Prodorom mobilnih uređaja i Interneta, te u zadnje vrijeme analizom velike količine podataka (engl. „big data“), potrebno je sve više IT resursa preusmjeriti ka stvaranju i kontinuiranom razvoju novih digitalnih usluga koje podižu korisničko iskustvo na višu razinu. Osim toga potrebno je osigurati da se postojećim sustavima i novim uslugama dosljedno upravlja u smislu sigurnosti, pouzdanosti i skalabilnosti. Računalstvo u oblaku je temelj i platforma za razvoj agilnog i konkurentnog digitalnog poslovanja. Ključan je za pružanje fleksibilnog i skalabilnog pristupa IT resursima na zahtjev koji podupiru razvoj novih digitalnih usluga i česte promjene poslovnih prioriteta uvjetovane dinamičnim okruženjem, istodobno smanjujući rizike rasipanja IT resursa koji su ranije kočili ulaganja u inovaciju i nove digitalne usluge.

¹⁰ Parker, G., Van Alstyne, M., Choudary, S. (2016): *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, 1edition, W. W. Norton & Company

Jedna od najvećih prednosti računalstva u oblaku je skalabilnost poslovanja na zahtjev kojeg ono pruža. Tvrtke mogu na jednostavan i brz način odgovoriti na često nepredvidive promjene u potrebama poslovanja, a istovremeno postizati veću operativnu učinkovitost. Većina pružatelja usluga infrastrukture u oblaku omogućava svojim korisnicima povećanje ili smanjenje infrastrukturnih resursa ovisno o trenutnim potrebama, pružajući podršku rastu poslovanja bez potrebe za velikim inicijalnim ulaganjima ili naknadnim skupim promjenama na postojećim IT sustavima. U fokus organizacija dolazi sposobnost ispravnog i optimalnog upravljanja virtualnim resursima.

Značajan motivirajući čimbenik tranzicije u oblak je smanjenje troškova. Iako se uvriježeno mišljenje da je oblak uvijek jeftiniji od on-premise rješenja mijenja, još uvijek je moguće ostvariti značajno smanjenje troškova pod uvjetom da tvrtka odabere optimalan model naplate te efikasno upravlja resursima u oblaku. Činjenica je također da će se ulaganje u migraciju i optimizaciju infrastrukture u oblaku isplatiti tek nakon određenog vremena. Gartner je objavio studiju slučaja¹¹ migracije 2,5 tisuća virtualnih računala sa on-premise podatkovnog centra na AWS EC2. Prema ovoj studiji, nakon početnog ulaganja u migraciju i optimizaciju infrastrukture koristeći tehnike pronalaženja optimalne veličine, raspodjele procesorskih resursa i korištenja popusta na rezervirane resurse, ukupni trošak vlasništva infrastrukture u oblaku spustio se za 55% u odnosu na on-premise rješenje. Navedena studija slučaja nije uzela u obzir neizravno smanjenje troškova poslovanja koje može biti značajno, ali ga je teže kvantificirati, a uključuje vrijeme potrošeno na održavanje i ažuriranje softvera, održavanje i popravak neispravnog hardvera, upravljanje neusklađenostima sustava.

Spremić (2017: 40)¹² tvrdi da „intenzivna primjena informacijske i digitalne tehnologije kompanijama donosi brojne poslovne koristi, ali ih istodobno izlaže i potpuno novim opasnostima i neželjenim posljedicama i mnoštvu novih rizika (informatičkih rizika, osobito kibernetičkih rizika)“, a informatičke rizike definira kao rizike intenzivne primjene informacijske tehnologije u obavljanju poslovnih aktivnosti. Implementacija rješenja u oblaku donosi tvrtkama veći standard sigurnosti koje on-premise infrastruktura i sustavi te interni IT timovi ne mogu postići.

¹¹ Meinardi, M. (2018): *Is Public Cloud Cheaper Than Running Your Own Data Center?*, dostupno na: <https://blogs.gartner.com/marco-meinardi/2018/11/30/public-cloud-cheaper-than-running-your-data-center/>, pristupljeno 18. veljače 2021

¹² Spremić M. (2017): *Sigurnost i revizija informacijskih sustava u okruženju digitalne ekonomije*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb

Udaljeni rad i distribuirani timovi su budućnost poslovanja. Dostupnost usluge je jedna od glavnih karakteristika i najvećih prednosti računalstva u oblaku. Racionalizacija i sinkronizacija posla kojeg treba obaviti, mogućnost kontrole većeg broja paralelnih projekata, slobodni protok informacija i njihovo ažuriranje u realnom vremenu povećava produktivnost tvrtke. Osim toga, računalstvo u oblaku omogućava malim i srednje velikim tvrtkama bolju startnu poziciju i poboljšanje konkurentskog položaja, pa čak i natjecanje s „velikima“, nudeći okvir za stvaranje nove vrijednosti kroz rapidnu inovaciju.

2.2.2. Digitalna platforma

Internet i nove tehnologije, prije svega mobilne, omogućile su razvoj transparentnih i decentraliziranih sustava koji postavljaju infrastrukturu i pravila za jednostavnu i automatiziranu interakciju između korisnika. Takvi sustavi nazivaju se digitalne platforme, poslovni modeli koji koriste tehnologiju kako bi spojili ljude, organizacije i resurse kroz interaktivne ekosustave u kojima se stvara i razmjenjuje nova vrijednost za sve sudionike. Svim platformama je zajedničko da djeluju na dvostranim tržištima (engl. „two-sided or multi-sided markets”), a digitalne platforme nisu iznimka. Prema definiciji koju predlaže Feld¹³, digitalne platforme su usluge ili sustavi

- koji djeluju na dvostranim tržištima, gdje je bar jedna strana javno dostupna, a sudionicima omogućava sudjelovanje u različitim ulogama (potrošači i/ili kreatori sadržaja)
- kojima se pristupa putem Interneta
- koji stvaraju snažne mrežne učinke (engl. „network effects”)

Dva pojma zahtijevaju dodatno pojašnjenje, dvostrano tržište i mrežni učinak. Postoje različite definicije dvostranih tržišta, a većina ih dijeli iste osnovne elemente koji se mogu sažeti na sljedeći način: „tržište na kojem tvrtka djeluje kao platforma i prodaje različite proizvode različitim skupinama potrošača, istovremeno prepoznajući da potražnja jedne skupine potrošača ovisi o potražnji druge skupine”¹⁴.

¹³ Feld, H. (2019): *The Case for the Digital Platform Act: Market Structure and Regulation of Digital Platforms*, Roosevelt Institute, dostupno na: <https://www.publicknowledge.org/wp-content/uploads/2019/09/Case-for-the-Digital-Platform-Act-Harold-Feld-2019.pdf>, pristupljeno 11. veljače 2021

¹⁴ OECD (2018): *Rethinking Antitrust Tools for Multi-Sided Platforms*, OECD, dostupno na: <https://www.oecd.org/daf/competition/Rethinking-antitrust-tools-for-multi-sided-platforms-2018.pdf>, pristupljeno 17. ožujka 2021

Eisenmann i koautori ¹⁵ ističu kako se dvostrana tržišta fundamentalno razlikuju od tradicionalnih proizvodnih sustava u načinu kako stvaraju i prenose vrijednost. Tradicionalni lanci vrijednosti podrazumijevaju kretanje vrijednosti s lijeve na desnu stranu, gdje su proizvođač i trošak proizvodnje na lijevoj strani, a potrošač i ostvareni prihod na desnoj strani lanca. Takvi sustavi proizvodnje nazivaju se i *pipeline* (cjevovod) sustavi ili linearni lanci vrijednosti (engl. „linear value chain”), a implementirani su u većini tradicionalnih poduzeća (Parker, Alstyne, Choudary, 2016: 6). Kod dvostranih tržišta, trošak i prihod nalaze se na obje strane, jer se sudionici koji stvaraju i konzumiraju sadržaj putem platforme nalaze na obje strane. Parker i koautori (2016) opažaju kako se u posljednje vrijeme sve više poduzeća pomiče prema platformama, gdje se jednostavni odnosi između proizvođača i potrošača u pipeline sustavima transformiraju u kompleksne odnose u kojima proizvođači i potrošači koristeći resurse platforme razmjenjuju, konzumiraju, mijenjaju i stvaraju novu vrijednost, a prihvaćanje i implementacija ovakvog poslovnog modela uzrokuje revolucionarne promjene u svim aspektima poslovanja. Navode i razloge

- platforme eliminiraju kontrole (engl. „gatekeepers”), koji upravljaju tijekom vrijednosti od proizvođača do potrošača, oslanjajući se na povratnu informaciju tržišta kao jedini relevantan čimbenik uspješnosti. Rezultat je učinkovito skaliranje poslovanja.
- platforme stvaraju novu vrijednost otkrivajući neiskorištene kapacitete, jedan od ključnih principa koji pokreću ekonomiju dijeljenja, koristeći zajednicu koja je na tradicionalnim tržištima bila isključivo izvor potražnje. Na taj način platforme remete tradicionalna tržišta stvarajući novu ponudu na jednostavan i brz način.
- oslanjajući se na podatke i podatkovnu analizu, platforme stvaraju korisnički relevantan sadržaj
- platforme „invertiraju” poslovanje pomičući fokus sa unutarnjih procesa i aktivnosti prema vanjskim jer zajednica kreira većinu vrijednosti

Mrežni učinak je „utjecaj broja korisnika platforme na vrijednost koju platforma donosi svakom njenom korisniku” (Parker, Alstyne, Choudary, 2016: 17). Mrežni učinak je pozitivan kada velika i dobro upravljana zajednica stvara značajnu vrijednost svakom korisniku platforme, a rezultat je povećanje broja korisnika platforme. Negativan mrežni učinak nastaje kada rast zajednice smanjuje vrijednost platforme svakom korisniku, a rezultat je smanjenje broja sudionika platforme, što u konačnici dovodi do neuspjeha poslovnog modela. Pozitivni mrežni

¹⁵ Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M. (2006): *Strategies for Two-Sided Markets*, Harvard Business Review

učinci su glavni izvor stvaranja nove vrijednosti i konkurentske prednosti uspješnih poslovnih modela temeljenih na platformi. Eisenmann i koautori ističu kako dvostrana tržišta „subvencioniraju” jednu stranu, jer povećanje broja korisnika na toj strani tržišta stvara vrlo jake mrežne učinke i povećava vrijednost platforme drugoj strani tržišta. Upravo iz tog razloga cijena platforme za subvencionirane korisnike manja je od one koju bi korisnici platili na „običnom” tržištu, dok je u isto vrijeme druga strana spremna platiti više. Primjeri mrežnih učinaka su brojni. Veći broj aplikacija na Android platformi povećava njenu atraktivnost pa se povećava broj korisnika Android uređaja. Većim brojem korisnika Android uređaja povećava se broj programera koji razvijaju aplikacije za platformu dodatno povećavajući njenu atraktivnost. Brzi rast i skalabilnost, stvaranje relevantne vrijednosti, kontrola kvalitete od strane zajednice, novi oblici korisničkih ponašanja i interakcija stavljaju poslovne modele temeljene na platformama u superioran položaj prema tradicionalnim pipeline poslovnim modelima. To je razlog zašto platforme unose poremećaj u tradicionalne industrije. Taj poremećaj rezultira slabljenjem ili propadanjem poslovnih modela koji se ne mogu transformirati i prihvatiti nova pravila igre, što često dovodi do situacije na tržištu u kojoj pobjednik uzima sve (engl. „winner take all”).

2.3. Digitalna strategija kao preduvjet digitalne zrelosti

Sebastian i koautori (2017) identificiraju tri ključna faktora za uspjeh digitalne transformacije, a na prvo mjesto stavljaju digitalnu strategiju koja definira vrijednost proizvoda i/ili usluge i odgovara na pitanje zašto tvrtka postoji. Ivančić i koautori (2019) u istraživanju provedenom na tri hrvatske tvrtke iz područja telekomunikacija, proizvodnje i osiguranja, identificirali su sedam dimenzija digitalne transformacije, a digitalnu strategiju ističu kao važan čimbenik za uspješan ishod digitalne transformacije. Zanimljivo da isti autori u zaključku ovog istraživanja navode kako se na anketiranim tvrtkama pokazalo da je za uspješnost digitalne transformacije digitalna ambicija važnija od digitalne strategije jer je krajnji cilj institucionalizacija digitalnog u poslovanju. Ipak slažu se da je digitalna strategija dobar početak procesa digitalne transformacije.

2.3.1. Što je digitalna strategija?

Sebastian i koautori (2017) digitalnu strategiju definiraju kao „poslovnu strategiju nadahnutu mogućnostima moćnih i lako dostupnih tehnologija, namijenjenu stvaranju jedinstvenog i integriranog poslovanja koje se spremno prilagoditi stalnim promjenama tržišnih pravila”. Za njih, digitalna strategija nije samo tehnološka, nego i poslovna strategija koja uključuje i koristi mogućnosti digitalne ekonomije. U istraživanju na 25 tvrtki, koje su krenule u smjeru digitalne

transformacije poslovanja, identificirali su dva tipa digitalnih strategija: *korisnički angažman* i *digitalna rješenja*. Tvrtkama koje su se odlučile za strategiju korisničkog angažmana cilj je izgraditi korisničko povjerenje i odanost pružajući inovativna, personalizirana i integrirana korisnička iskustva. U srži ove strategije je kontinuirano osluškivanje potreba korisnika s ciljem boljeg razumijevanja njihovog ponašanja, pa čak i predviđanja budućih potreba. Oslanja se na analizu velike količine podataka koji nastaju kao rezultat interakcije korisnika i tvrtke. Tvrtke koje su se odlučile za strategiju digitalnih rješenja nastoje redefinirati vrijednost koju tvrtka nudi kroz integraciju proizvoda, usluga i podataka. U srži ove strategije su istraživanje i razvoj koji pokušavaju predvidjeti umjesto odgovoriti na potrebe korisnika, a digitalna rješenja koja nastaju u tom procesu rezultat su postojećih kompetencija i mogućnosti koje nude digitalne tehnologije. Autori zaključuju kako postoji prirodna sinergija između dviju digitalnih strategija, međutim istraživanje pokazuje kako se za uspjeh digitalne transformacije nužno odlučiti za jednu. Dio razloga prema autorima leži u činjenici da je teško ili skoro nemoguće razviti i paralelno koristiti dvije tehnološke platforme koje pokreću i podržavaju procese digitalizacije i digitalne transformacije, operativnu kralježnicu i digitalnu platformu.

Za Spremić (2017: 100) digitalna strategija poslovanja je „strateški plan primjene digitalne tehnologije u poslovanju”, a odnosi se na „osmišljavanje onih aktivnosti koje omogućavaju razvoj informacijskih sustava temeljenih na digitalnoj tehnologiji koji učinkovito podržavaju strateške ciljeve poslovanja i omogućuju njihovo ostvarenje”. Spremić također identificira dva osnovna načina na koji digitalna tehnologija i suvremeni informacijski sustavi izravno utječu na konkurentnost poslovanja, podupirući na taj način dvije digitalne strategije: *strategiju niskih troškova* i *strategiju diferencijacije poslovanja*. Strategija niskih troškova pozitivno utječe na operativnu efikasnost poslovanja, dok strategija diferencijacije poslovanja postaje pokretač inovativnosti i promjene poslovnog modela.

Prema McFarlanov-om modelu strateške rešetke, za Spremić (2017: 121) još uvijek referentnom modelu za određivanje prikladnosti položaja i uloge informacijskog sustava u poslovanju, razlikuju se dvije osnovne strategije: *reaktivna* i *proaktivna*. Spremić ističe kako je za reaktivnu strategiju osnovni zadatak informacijskih sustava omogućiti troškovno učinkovitu, sigurnu, pouzdanu tehnološku kralježnicu za odvijanje poslovnih procesa. U tom kontekstu stabilnost i pouzdanost informacijskih sustava važnije je od razvijanja inovativnih rješenja kojima se utječe na strategiju poslovanja i potencijalno mijenja poslovni model. Proaktivna strategija koristi informacijske sustave kao sredstvo stvaranja konkurentne prednosti u svrhu promjene poslovne strategije. Za proaktivnu strategiju informacijski sustavi su poluga inovacije

i radikalne transformacije poslovanja. Spremić (2017: 122) navodi kako ova strategija ima dualni karakter jer tvrtke moraju ulagati u efikasnost i stabilnost postojećih sustava i infrastrukture, a istodobno kontinuirano razvijati potpuno nove, inovativne sustave koji će omogućiti postizanje ili održavanje konkurentske pozicije. Sebastian i koautori (2017) prepoznaju rizik implementacije ove strategije na način da se digitalni proizvodi i usluge razvijaju na operativnoj kralježnici. Prema njima takav razvoj će biti spor i skup, inovativnost limitirana, a rezultat smanjena konkurentnost jer tvrtke moraju oprezno upravljati ažuriranjima i unaprjeđenjima operativne kralježnice zbog toga što je njena osnovna uloga podrška ključnim procesima, a osnovni zahtjevi su sigurnost, pouzdanost, stabilnost i efikasnost. Rješenje vide u dizajnu i razvoju digitalne platforme primjenom agilnih metoda razvoja u koji su uključeni manji, servisno orijentirani, izdvojeni i višefunkcionalni timovi.

2.3.2. Uloga korporativnog upravljanja informatikom

Digitalnu strategiju nije jednostavno osmisliti, a brojni su primjeri iz prakse koji pokazuju kako ju je teško i provesti. Za Spremić (2017: 60) manjak vizije korištenja digitalne tehnologije, odnosno nemogućnost osmišljavanja ispravne digitalne strategije poslovanja ima za posljedicu da informacijski sustavi imaju samo tehničku, pozadinsku ulogu te se tretiraju kao nepotrebni trošak, a nekada i kao teret razvitku poslovanja. Čak i kada se uspije osmisliti digitalna strategija, potrebno je osigurati njenu kvalitetnu provedbu što za Spremić (2017: 60) znači „učinkovito voditi informatičke projekte i digitalne inicijative, ispravno procjenjivati njihov učinak na poslovanje i kvalitetno upravljati rizicima koji se nužno javljaju uz intenzivnu primjenu digitalnih tehnologija”. Prema godišnjem CHAOS¹⁶ izvještaju o uspješnosti IT projekata, kojeg od 1995. godine provodi Standish Group na uzorku od 50 tisuća projekata na globalnoj razini, samo je jedan od tri projekta uistinu uspješan. Odnosno, 66% projekata završava djelomičnim ili potpunim neuspjehom. Spremić (2017: 64) navodi devet najčešćih razloga zbog kojih IT projekti ne uspijevaju

- nedovoljna potpora menadžmenta i nedovoljno dobro poznavanje poslovne strane informatike
- ograničenost resursa
- nisu uključeni odgovarajući korisnici
- otpori projektu i organizacijskim promjenama koje donosi
- loša analiza organizacije i poslovnih procesa

¹⁶ Standish Group (2014): *CHAOS report*, dostupno na: <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>, pristupljeno 16. svibnja 2021

- neusklađenost s poslovnim planovima
- nejasna odgovornost za provedbu
- loš odabir informatičkih alata
- loše predstavljanje rezultata

Navedeno ide u prilog zaključku kako su za neuspjeh IT projekata zaslužni organizacijski, a ne tehnički razlozi. Ivančić i koautori (2019) ističu institucionalizaciju digitalnog u poslovanju, kao krajnji cilj digitalne transformacije, pa je stvaranje okvira i pravila kroz koje će se provesti institucionalizacija jedan od najvažnijih koraka u tom procesu. Spremić (2017: 66) definira korporativno upravljanje kao „koordinirane aktivnosti od strane korporativnih tijela upravljanja (uprava, nadzorni odbor itd.), kojima se poslovanje neke organizacije strateški usmjerava, ali i strogo nadzire i kontrolira”. Za Spremić (2017: 65-69) korporativno upravljanje informatikom dio je šireg pojma korporativnog upravljanja, u čijem je fokusu upravljanje informacijskim sustavima i rizicima njihovog korištenja, a vidljivo je na strateškoj (engl. „IT Governance”) te operativnoj (engl. „IT Management”) razini, koje za cilj imaju postaviti okvire za strateško povezivanje poslovanja i IT s ciljem postizanja veće poslovne vrijednosti i boljih poslovnih rezultata. Iz svega već navedenog jasna je ovisnost tvrtki o učinkovitom korištenju tehnologije ne samo da bi podržale tekuće poslovne procese, već i pokrenule nove izvore konkurentske prednosti. Primjena digitalnih tehnologija kao sredstva ostvarivanja strateških ciljeva poslovanja u smislu efikasnosti i stvaranja nove vrijednosti ključan je zadatak korporativnog upravljanja informatikom. Međutim, činjenica je da uloga IT-a u ovom procesu nije jasno definirana, a Spremić (2017: 77) navodi tri faze razvoja uloge IT-a u poslovanju

- IT kao tehnološki partner poslovanju, ili čak „tehnološki sluga“, u periodu između pedesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća
- IT kao procesni i servisni partner poslovanja, koji omogućava efikasnije i učinkovitije poslovanje, u periodu između 1980 i 2000. godine
- IT kao sredstvo inoviranja poslovnog modela i ključan čimbenik uspješnog upravljanja poslovanjem u digitalnoj ekonomiji, u periodu između 2000. godine do danas

Tek je u trećoj fazi IT osigurao mjesto „strateškog partnera poslovanju putem inovacije poslovnog modela” (Spremić, 2017: 77), a danas je praktički nemoguće zamisliti uspješno i konkurentno poslovanje koje se ne oslanja na IT kao važan resurs i stratešku poslovnu funkciju. Kroz sve tri faze mijenjala se i uloga osoba zaduženih za upravljanje informatikom. Direktori informatike postaju ključne figure u povezivanju strateške i operativne razine poslovanja, a nije

rijetkost da uz posjedovanje poslovnih i liderskih osobina, budu postavljeni na ključne pozicije u tvrtkama, između ostaloga i glavnog izvršnog direktora.

2.3.3. Kako se digitalno transformirati?

Već su ranije navedene različite definicije dimenzija ili domena digitalne transformacije koje se uglavnom međusobno preklapaju i potvrđuju da je digitalna transformacija sveobuhvatan proces koji zahvaća sve domene poslovanja, a od vodstva tvrtke zahtjeva multidisciplinarnost i promjenu načina razmišljanja. Upravo multidisciplinarnost i promjena načina razmišljanja predstavljaju veliku prepreku i problem u njenom provođenju. Puno je uspješnih priča digitalne transformacije, ali je vjerojatno puno više onih koje nisu u potpunosti uspjele ostvariti planirano, ili su čak rezultirale potpunim neuspjehom. Kuharica ili vodič za uspješnu digitalnu transformaciju, koja će vrijediti u svakom poslovnom okruženju i biti primjenjiva na svaku tvrtku, bez obzira na njenu veličinu, starost ili industriju u kojoj posluje, ne postoji. Međutim postoje određene smjernice ili okviri, dobri primjeri iz prakse na koje se tvrtke mogu osloniti prilikom planiranja i provedbe digitalne transformacije, ali će u konačnici svaka tvrtka morati pronaći svoj put, kreirajući vlastite alate i pravila, kako bi proces imao najveći efekt. Jedan od takvih alata je i BUILD, ciklički okvir za kontinuirane inovacije i postupno ostvarivanje digitalne vizije tempom kojeg svaka tvrtka prilagođava svojim potrebama i mogućnostima. Razvila ga je Lindsay Herbert¹⁷, a u njega ugradila vlastita iskustva i najbolje prakse do kojih je došla vođenjem globalnih transformacijskih procesa i inovativnih programa. Njezina knjiga *Digital Transformation* fokusirana je na BUILD, a kako sama navodi na svojoj službenoj stranici „knjiga se globalno koristi na sveučilištima i fakultetima kao udžbenik inovacije, a pokriva praktični dio provedbe programa digitalne transformacije, od strategije do implementacije”. BUILD se sastoji od pet faza

- Premošćivanje (engl. „Bridge”) - potrebno je premostiti prepreke između tvrtke, korisnika i stalnih promjena okruženja u kojem tvrtka posluje. U ovoj fazi tvrtka otkriva kakvu je promjenu potrebno napraviti i koliko brzo, temeljem analize tržišta i konkurencije, stečenih znanja o tehnologijama koje bi mogle unaprijediti postojeće proizvode i stvoriti novu vrijednost, kreirane digitalne vizije i vodstva koje je spremno podržati transformaciju i ukloniti prepreke koje nastaju u procesu.
- Razotkrivanje (engl. „Uncover”) - potrebno je razotkriti skrivene prepreke i potrebne resurse unutar tvrtke, kako bi se transformacijski program mogao isplanirati i

¹⁷ Herbert, L.: *Digital Transformation by Lindsay Herbert*, dostupno na: <http://www.lindsayherbert.com/>, pristupljeno 16. svibnja 2021

prioritizirati. U ovoj fazi tvrtka pronalazi najbolje načine za provedbu promjena potrebnih za ostvarenje digitalne vizije.

- Iteracija (engl. „Iterate”) - potrebno je inovirati u kratkim ciklusima, inovacije testirati na stvarnim korisnicima i poboljšavati one inovacije koje imaju najveći skalabilni potencijal. U ovoj fazi tvrtka prelazi sa prikupljanja informacija i stvaranja organizacijskog konsenzusa na stvaranje konkretnih rezultata uključivanjem višefunkcionalnih timova koji surađuju u stvaranju ideja, razvoju, testiranju, učenju i kontinuiranom poboljšanju, kako bi se postigli smisleni i mjerljivi poslovni ciljevi.
- Korištenje (engl. „Leverage”) - potrebno je iskoristiti uspjeh kako bi se pridobili dodatni resursi, utjecaj i prostor za skaliranje novih proizvoda, načina rada i inovativnog načina razmišljanja. U ovoj fazi tvrtka se fokusira na unutarnje i vanjsko predstavljanje uspjeha i rezultata iz prethodne faze te odlučivanje što i koliko brzo skalirati.
- Širenje (engl. „Disseminate”) - potrebno je sistematizirano raširiti inovacije i novi način rada u svakodnevni posao kako bi funkcioniranje i napredak u promjenjivom i kompleksnom poslovnom okruženju bili održivi. U ovoj fazi tvrtka se fokusira na formaliziranje i institucionalizaciju novog načina rada i razmišljanja.

2.4. Koristi i rizici digitalne transformacije poslovanja

Cilj svakog poslovanja su efikasni poslovni procesi i produktivni zaposlenici koji smanjuju troškove, konkurentan proizvod i usluge koji povećavaju prihode, inovativan i prilagodljiv poslovni model koji osigurava kontinuirani rast i dugoročnu održivost poslovanja. Ako je uspješno provedena, digitalna transformacija će imati nemjerljiv utjecaj na način i rezultate poslovanja, što će u konačnici dovesti do ostvarenja poslovnih ciljeva. Uspješno provedena digitalna transformacija

- povećava efikasnost i produktivnost poslovanja kroz automatizaciju poslovnih procesa
- povećava konkurentnost proizvoda i usluga kroz poboljšano korisničko iskustvo i veći tržišni doseg
- omogućava inovativnost i prilagodljivost poslovnog modela kroz institucionalizaciju novog načina rada i razmišljanja

Posljedice na poslovanje, koje ostavlja neuspješno provedena digitalna transformacija, mogu biti katastrofalne. Gubitak korisničke baze, nezadovoljstvo i odljev zaposlenika, premašeni ciljevi koji se reflektiraju u prekoračenim rokovima i višestruko premašenim proračunskim sredstvima, što u konačnici dovodi do nedovoljnog povrata od ulaganja (engl. „Return On

Investment”, ROI). Prema globalnom istraživanju koje je proveo HBR¹⁸ na 1350 izvršnih direktora u 13 industrija iz 17 zemalja, ulaganja u digitalne inicijative u periodu između 2016. i 2018. godine su značajna, više od 100 milijardi USD. Problem leži u činjenici da se za većinu ispitanika digitalna ulaganja nisu isplatila, ili se nisu isplatila u onoj mjeri koju su očekivali. Kao glavni razlog navode neuspjeh skaliranja digitalne inovacije nakon pilot faze. Tek 22% ispitanika je izjavilo kako je povrat od ulaganja bio iznad njihovih očekivanja. Digitalna transformacija sa sobom donosi brojne izazove i rizike

- strah od promjene i nedostatak kompetencija
- smanjenje produktivnosti tekućeg poslovanja
- informacijsku sigurnost

2.4.1. Smanjenje troškova

Smanjenje troškova jedan je od produkata uspješno provedene digitalne transformacije poslovanja. Automatizacija ključnih poslovnih procesa temelj je operativne izvrsnosti tvrtke koja uspijeva napraviti više s manje resursa u kraćem vremenskom periodu. Drugim riječima, tvrtka je efikasnija, produktivnija i koordiniranija. Otvorenost novim tehnologijama i njihova ispravna implementacija pomažu unaprijediti i automatizirati ključne procese tvrtke, te na taj način povećati razinu operativne izvrsnosti. Procesi koji su pokretani tehnološkim rješenjima daju puno bolji uvid u stvarno stanje sustava, npr. učinak zaposlenika ili interakciju s korisnicima, te na taj način vodstvu tvrtke služe kao dobra podloga za brže i preciznije donošenje odluka. Računalstvo u oblaku, mobilne tehnologije, Internet stvari (engl. „Internet of Things“, IoT), analiza velike količine podataka i kolaboracijski alati omogućuju tvrtkama automatizaciju procesa koja će smanjiti mogućnost ljudske pogreške, smanjiti vrijeme nedostupnosti, optimalno koristiti energetske resurse, smanjiti trošak zaposlenika. U vrijeme kada je nedostatak kvalificirane radne snage sve veći problem, fokus organizacija je na tome kako privući i dugoročno zadržati talentirane zaposlenike. Fleksibilnost za rad s bilo kojeg mjesta u svijetu omogućava angažiranje najboljih talenata za visokokvalificirane pozicije bez obzira na njihovo mjesto stanovanja, vrlo često za značajno niže plaće. Prema istraživanju Office 365¹⁹, gotovo 80% stručnjaka kaže da je prelazak na oblak poboljšao njihovu

¹⁸ Sutcliff, M., Narsalay, R., Sen, A. (2019): *The two big reasons that digital transformations fail*, Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/2019/10/the-two-big-reasons-that-digital-transformations-fail>, pristupljeno 28. svibnja 2021

¹⁹ Office 365 (2020): *Trend Report: Why Businesses are Moving to the Cloud*, dostupno na: <http://mhance.com/app/uploads/2017/05/mhance-office-365-cloud-trend-report.pdf>, pristupljeno 28. svibnja 2021

produktivnost, dok su prema studiji sa Stanforda²⁰ zaposlenici koji koriste aplikacije u oblaku i daljinski pristup 13% produktivniji u odnosu na kolege. Nove tehnologije podržavaju suradnju među timovima i pomažu zaposlenicima da ostanu povezani. Racionalizacija i sinkronizacija posla kojeg treba obaviti, mogućnost kontrole većeg broja paralelnih projekata, slobodni protok informacija i njihovo ažuriranje u realnom vremenu povećava produktivnost organizacije.

2.4.2. Povećanje prihoda

U srži digitalne transformacije poslovanja je digitalna vizija. Definiranjem digitalne ponude, koja će korisnicima pružiti izvanredno, personalizirano korisničko iskustvo, tvrtke postaju digitalne i ostvaruju svoju digitalnu viziju. Kroz ovaj proces tvrtke revidiraju mogućnosti koje im pruža tehnologija kako bi stvorile novu vrijednost za korisnika i iskoristile priliku za redefiniranje poslovanja i promjenu poslovnog modela. Koristi koje tvrtka ima od uspješno provedene digitalne transformacije su rast prihoda i zarade, a posljedica su povećane konkurentnosti proizvoda i usluga, većeg tržišnog udjela, odanosti korisnika zbog poboljšanja korisničkog iskustva te sposobnosti privlačenja vrhunskih talenata koji postaju motor za daljnji rast. Prema istraživanju koje je proveo MIT²¹, digitalno zrele tvrtke značajno nadmašuju konkurenciju u svim aspektima poslovanja, pa tako i prihodima. „Digirati”, tvrtke sa najvećim stupnjem digitalne zrelosti, koje osim sposobnosti kreiranja inovativnih digitalnih proizvoda (dimenzija digitalne zrelosti koju autori istraživanja nazivaju *digitalni intenzitet*, a odnosi se na spremnost tvrtke da investira u digitalne inicijative koje mijenjaju način na koji tvrtke funkcioniraju u smislu ključnih procesa, odnosa s korisnicima, pa čak i poslovnog modela) imaju snagu i sposobnost stvaranja vodstva spremnog za vođenje digitalne transformacije (dimenzija digitalne zrelosti koju autori istraživanja nazivaju *transformacijski intenzitet*, a odnosi se na spremnost tvrtke da stvori digitalnu viziju, te okvire za upravljanje i provedbu transformacijskih procesa), 26% su profitabilnije od svoje konkurencije. Autori navode kako u svakoj industriji koju su proučavali, bez obzira na to što su neke industrije digitalno zrelije od drugih, postoji bar jedan digirati koji je već postigao digitalnu prednost, a posljedica takve prednosti često je situacija u kojoj pobjednik uzima sve, kada se postojeći poslovni modeli ne mogu transformirati i prihvatiti nova pravila igre.

²⁰ Mautz, S. (2018): *A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home*, dostupno na: <https://www.inc.com/scott-mautz/a-2-year-stanford-study-shows-astonishing-productivity-boost-of-working-from-home.html>, pristupljeno 28. svibnja 2021

²¹ MIT Initiative on the Digital Economy (2013): *Digitally Mature Firms are 26% More Profitable Than Their Peers*, dostupno na: <https://ide.mit.edu/insights/digitally-mature-firms-are-26-more-profitable-than-their-peers/>, pristupljeno 28. svibnja 2021

2.4.3. Prilagodljivost

Digitalna transformacija čini tvrtku agilnom i prilagodljivom na stalne promjene poslovnog okruženja. „Poslovno okruženje digitalne ekonomije je po svemu drugačije, ono je nelinearno, multidisciplinarno, iznimno brzo i interaktivno, inovacijama i stvaranju nove vrijednosti usmjereno, podložno stalnim promjenama i traži potpuno drugačiji pristup“ (Spremić, 2017: 50). Rogers (2016: 124) definira inovaciju kao bilo kakvu promjenu proizvoda, usluge ili poslovnog procesa koja stvara dodanu vrijednost. Inovacija može biti stvaranje nečega potpuno novog, ali isto tako i postupno poboljšanje postojećeg. Rogers navodi kako je tradicionalno inovacija bila usmjerena na gotovi proizvod, testiranje ideja bilo je relativno teško i skupo, a nove ideje i donošenje odluka temeljilo se na analizi, intuiciji i zrelosti upravljačkih struktura uključenih u proces. Povratne informacije s tržišta obično su dolazile kasno, nekada tek nakon puštanja proizvoda u javnost, a glavna je briga bila izbjegavanje potpunog neuspjeha. Pa zaključuje kako u digitalno doba organizacije moraju inovirati na radikalno drugačiji način. U srži inovacije je rapidno eksperimentiranje, testiranje, analiza i kontinuirano učenje kroz veliki broj iteracija. Rezultat su smanjeno vrijeme dolaska na tržište (engl. „time to market“, TTM) novih proizvoda i usluga kao i bolje korisničko iskustvo. Primjena digitalne tehnologije, prije svega računalstva u oblaku, te agilnih metoda razvoja softvera ključne su za stvaranje okvira za rapidnu inovaciju i stvaranje nove vrijednosti.

2.4.4. Strah od promjene i nedostatak kompetencija

Za Ivančić i koautore (2019) krajnji cilj digitalne transformacije je institucionalizacija digitalnog u poslovanju, a za njenu uspješnost digitalna ambicija važnija je od digitalne strategije. Institucionalizacijom digitalnog u poslovanju tvrtka formalizira novi način rada i razmišljanja, pa je zaključak kako je digitalna transformacija između ostaloga kulturna i organizacijska promjena. Međutim, kao i svaka druga organizacijska ili kulturna promjena, digitalna transformacija nailazi na otpor ljudi kada osjete da promjene koje ona sa sobom donosi prijete njihovom poslu, na način da vještine i znanja koja posjeduju više nisu relevantne i dovoljne za njegovo obavljanje. Otpor promjeni je prirodna ljudska reakcija, koja u ovom slučaju može biti nesvjesna ili čak svjesna do te mjere da se sabotiraju transformacijski procesi. Tvrtke koje ne prepoznaju strah i ne uspiju odgovoriti na ovaj izazov, izlažu se riziku neuspješne transformacije, ali i negativnog utjecaja na moral i produktivnost zaposlenika što u konačnici dovodi do smanjene efikasnosti tekućeg poslovanja. Za Herbert (2017: 79) „ljudi su najveća barijera transformaciji“, a ističe tri glavna razloga

- nedostatak inovativnog načina razmišljanja - nužan je način razmišljanja koji prihvaća promjenu, nagrađuje inovativnost, preuzima rizik, uči brzo na greškama, a po prirodi je sklon suradnji i postizanju konsenzusa
- vođenje krivom pretpostavkom - transformacija podrazumijeva propitivanje svega, a pretpostavka kako je nešto dobro samo zato što se oduvijek radi na taj način, stvara barijeru napretku i promjeni
- nedovoljno preuzimanje odgovornosti - potrebno je poticati zaposlenike na preuzimanje odgovornosti za predlaganje i provedbu promjena koje su u skladu s digitalnom vizijom tvrtke

Sa strahom od promjene koju donosi transformacija, povezan je i nedostatak kompetencija za njenu provedbu. Nove tehnologije, te novi način rada i razmišljanja, traže zaposlenike koji su svojim vještinama spremni odgovoriti na promjene. Tvrtke koje se odluče krenuti na put digitalne transformacije često naprave pogrešku, pa bez detaljne analize angažiraju vanjske konzultante koji pokušaju implementirati „naučena” rješenja. Činjenica je da je svaka tvrtka drugačija i da ne postoji jedno rješenje koje odgovara svima. Rezultat su ogromni troškovi koji sa sobom ne donose zadovoljavajuće rezultate. Grupa autora²² predlaže iskoristiti postojeće zaposlenike zbog njihovog specifičnog znanja o poslu, a do potrebnih novih vještina i znanja postupno doći uključivanjem u projekte, edukacijama, treninzima i certifikacijama.

2.4.5. Smanjenje produktivnosti tekućeg poslovanja

Herbert (2017: 13) ističe smanjenje produktivnosti tekućeg poslovanja i gubitak prihoda iz „ne digitalnog” segmenta poslovanja, kao dva od pet ključnih izazova koje tvrtka mora zaobići na putu digitalne transformacije. Kako proces digitalne transformacije zahtjeva dodatne resurse, postoji mogućnost da ih tvrtka zbog nedostatka financijskih sredstava ne može osigurati, pa se fokus svjesno ili nesvjesno pomiče sa tekućeg poslovanja prema transformacijskom projektu. Pomicanje fokusa rezultira gubitkom prihoda i nezadovoljstvom korisnika koji se oslanjaju na „stari” način rada. Osim organizacijskih razloga, postoje i oni tehnološki. Ako se tvrtka odluči inovirati i eksperimentirati na operativnoj kralježnici, s jedne strane takav razvoj će biti spor i skup, inovativnost limitirana, a rezultat smanjena konkurentnost jer tvrtke moraju oprezno upravljati ažuriranjima i unaprjeđenjima operativne kralježnice zbog toga što je njena osnovna uloga podrška ključnim procesima, a zahtjev sigurnost, pouzdanost, stabilnost i efikasnost

²² Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., Irvin, V. (2019): *Digital transformation is not about technology*, Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>, pristupljeno 29. svibnja 2021

(Sebastian, Ross, 2017). S druge strane, bez obzira na kompetencije i količinu opreza, greške se događaju. Takve greške uglavnom su jako skupe, operativna šteta zbog nedostupnosti ili greške u sustavu ogromna, a negativan utjecaj na imidž tvrtke nemjerljiv.

2.4.6. Informacijska sigurnost

Spremić (2017: 40) navodi kako su informatičkim rizicima, osobito rizicima sigurnosti informacijskih sustava, izložene sve tvrtke koje intenzivno koriste digitalnu tehnologiju u ostvarenju poslovnih ciljeva. Pogreške ili propusti u informacijskoj sigurnosti ili privatnosti imaju izravne financijske (prekid rada, krađa podataka) i neizravne negativne učinke (pravni i regulatorni propusti i kazne, gubitak ugleda, narušavanje imidža). Spremić se u istom radu referencira na izvještaj o statusu globalne informacijske sigurnosti provedenom 2015. godine od udruženja ISACA (Information Systems Audit and Control Association), u kojem su iznesene sljedeće činjenice

- ukupne štete od krađe banaka u SAD su 100 milijuna USD godišnje, a približno 600 milijuna USD godišnje se potroši na sprječavanje tih događaja
- trošak uzrokovan kibernetičkim kriminalom je 1000 milijardi USD (0,2 - 0,4% svjetskog BDP-a)
- trošak zaštitnih mjera od kibernetičkog kriminala približno je 67 milijardi USD
- 97% kibernetičkih napada se moglo izbjeći da su organizacije imale učinkovite sustave zaštite
- 95% kompromitiranih resursa sadržavalo je povjerljive podatke

Prema Invenio IT istraživanju²³ iz 2016. godine, dvije od pet tvrtki nemaju plan za oporavak od katastrofe (engl. „disaster recovery plan“), a više od četvrtine priznaje da ga jako rijetko ili nikada ne testira.

²³ Rock, T. (2016): *Disaster recovery statistics that will give you pause*, dostupno na: <https://invenioit.com/continuity/2016-disaster-recovery-statistics/>, pristupljeno 29. svibnja 2021

3. ANALIZA OBILJEŽJA I TRENDOVA TURISTIČKOG TRŽIŠTA

3.1. Povijesni razvoj i ekonomsko značenje turizma

Kada se razmišlja o turizmu, ne može se ne početi sa 2020. godinom. COVID-19 pandemija devastirala je globalno gospodarstvo, a turistički sektor sigurno je jedan od najpogođenijih. Utjecaj pandemije je sveobuhvatan, a ekonomske posljedice koje trpi turističko tržište izravno utječu na ljudske živote i egzistenciju, kulturno nasljeđe i prirodu. Prema izvještaju UNWTO²⁴ iz kolovoza 2020. godine, 120 milijuna radnih mjesta u turizmu je ugroženo, a očekuje se pad turističkog prihoda između 900 i 1200 milijardi USD što će turističko tržište vratiti 20 godina natrag. Osim toga u izvještaju se navodi

- turizam podržava jedno od deset radnih mjesta i osigurava sredstva za život milijuna ljudi, kako u zemljama u razvoju tako i u razvijenim gospodarstvima
- procjenjuje se da bi pad turističkog prihoda mogao smanjiti globalni BDP između 1,5 i 2,8%
- izvoz malih otočnih država (engl. „Small Island Developing States”, SIDS) u razvoju ovisi i do 80% o turizmu, dok turizam čini važan udio nacionalnih ekonomija razvijenih zemalja i zemalja u razvoju
- žene koje čine do 54% ukupne radne snage u turizmu, mladi i radnici u neformalnoj ekonomiji posebno su ugroženi
- oko 7% globalnog turizma otpada na aktivnosti vezane uz divlje životinje, a značajan dio prihoda reinvestiran je u očuvanje biološke raznolikosti
- tradicionalni festivali i okupljanja su zaustavljeni ili odgođeni što stvara izravan pritisak na očuvanje baštine, kao i na kulturno i socijalno tkivo zajednica, posebno autohtonih naroda i etničkih skupina
- 90% svjetskih muzeja je zatvoreno, a procjenjuje se da 13% nikada više neće otvoriti svoja vrata za posjetitelje

Ipak, turizam je do sada nebrojeno puta pokazao otpornost. U svojoj sposobnosti da izdrži, odgovori, prilagodi se, oporavi i uči, preživio je brojne katastrofe posljednjih dvadeset godina uključujući terorističke napade, prirodne katastrofe, pandemije SARS 2004. godine i svinjske gripe 2009. godine te razornu financijsku krizu 2008. godine.

²⁴ World Tourism Organization (2020): *Secretary-General's policy brief on tourism and COVID-19*, UNWTO, Madrid, dostupno na: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts>, pristupljeno 29. svibnja 2021

Koja je definicija turizma i kako se turizam razvijao od svojih početaka do jedne od najbrže rastućih gospodarskih grana posljednjih nekoliko desetljeća? Zanimljivo je da ne postoji univerzalno prihvaćena definicija turizma, a znatnijih promjena postojećih definicija nema unatoč dramatičnim promjenama koje turizam doživljava. Razlog vjerojatno leži u činjenici da ono što „osjećamo” turizmom ima mnoge pojavnosti i obuhvaća različite koncepte. Najšire prihvaćenu definiciju turizma dao je UNWTO, a glasi „turizam obuhvaća aktivnosti osoba koje putuju i borave na mjestima izvan svog uobičajenog okruženja ne više od jedne uzastopne godine u slobodne, poslovne i druge svrhe koje nisu povezane s obavljanjem djelatnosti koja se plaća iz mjesta posjete”²⁵. Iz ovakve definicije turizma proizlazi definicija turista kao osobe koja putuje i boravi na mjestima izvan svog uobičajenog okruženja u slobodne, poslovne i druge svrhe. Uglavnom se radi o boravku od bar 24 sata, ali ne duže od jedne godine. Prema NAICS (North American Industry Classification System)²⁶ turističko tržište dijeli se na pet osnovnih sektora po sličnosti radnih procesa i korištenih resursa

- smještaj
- usluga hrane i pića (engl. „food and beverage services”, F&B)
- rekreacija i zabava
- prijevoz
- povezane usluge

Postoje i druge klasifikacije koje turističko tržište dijele na osam sektora, ali je činjenica da svaka takva podjela može svesti na ovih pet osnovnih.

Iako se zabilježeni tragovi putovanja u svrhu odmora i razonode mogu pronaći već u antička vremena, počeci turizma kakvog danas poznajemo datiraju u 19. stoljeće, kao posljedica industrijske revolucije s osnovnim motivom odmora, razonode, zdravlja te razvijanja poslovnih i obiteljskih odnosa. Tehnološki i ekonomski napredak potaknut industrijskom revolucijom sredinom 18. stoljeća, transformirao je društvo i stvorio nove društvene klase, pogotovo bogatu buržoaziju koja u svim segmentima života želi oponašati aristokraciju, pa tako i putovanja u inozemstvo (kroz 17. i 18. stoljeće mladi plemići iz zapadne i sjeverne Europe putovali su Europom s osnovnim ciljem obrazovanja iz područja umjetnosti, povijesti i kulture). Prometni razvoj, posebno brodski i željeznički sa razgranatom mrežom koja je povezivala europska

²⁵ World Tourism Organization (2001): *Tourism satellite account: Recommended methodological framework*, UNWTO, Madrid, dostupno na: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_80e.pdf, pristupljeno 29. svibnja 2021

²⁶ Westcott, M. (2019): *Introduction to Tourism and Hospitality in B.C.*, Victoria, B.C.:BCcampus, dostupno na: <https://opentextbc.ca/introtourism/>, pristupljeno 29. svibnja 2021

odredišta, smanjio je troškove i povećao sigurnost putovanja čime su stvoreni tehnički i organizacijski uvjeti za razvoj masovnog turizma. 1758. godine pojavljuje se prva putnička agencija Cox & Kings Ltd., službeni putnički agent britanskih kraljevskih oružanih snaga. Skoro stoljeće nakon toga, 1841. godine Thomas Cook organizirao je prvi komercijalni turistički paket-aranžman, jednodnevni izlet vlakom iz Leicestera u Birmingham i natrag, da bi 1871. godine sa partnerom osnovao poduzeće Thomas Cook & Son. Poduzeće je preživjelo dva svjetska rata, a smatra ga se začetnikom turističkih paket-aranžmana i masovnog turizma. Sredinom 19. stoljeća raste popularnost putovanja u primorske destinacije zbog ljekovitih svojstava morske vode. Grade se hoteli, javna kupališta, luksuzne vile, ljetnikovci, sanatoriji, razvijaju se prva turistička središta masovnog turizma, a turizam postaje izvorom prihoda lokalnog stanovništva. Primjer takvih središta su Nica u Francuskoj i Opatija u Hrvatskoj. Razvoj turizma u „austrijskoj Nici”, kako su tada nazivali Opatiju, označio je i početak turizma u Hrvatskoj. Turizam svoj prvi značajan rast i napredak doživljava sredinom 20. stoljeća, završetkom Drugog svjetskog rata, a prekretnicu označavaju prvi komercijalni letovi 1952. godine mlaznim zrakoplovima između Londona i Johannesburga. Mlazni pogon revolucionarizirao je zrakoplovnu industriju značajno smanjivši vrijeme putovanja i prijevoz većeg broja putnika pa se ujedno doba mlaznog zrakoplovstva često smatra i početkom modernog turizma. Kroz naredna desetljeća dolazi do značajnog razvoja turizma, internacionalizacije hotelskih lanaca, na tržištu se natječu novi dobavljači i organizatori putovanja, osim sunca i mora pojavljuju se novi turistički proizvodi između ostaloga okrenuti zdravlju, sportu i rekreaciji.

Posljednjih dvadeset godina tehnologija igra ključnu ulogu u turizmu. Masovna upotreba Interneta krajem 20. i početkom 21. stoljeća još je jednom revolucionarizirala turističko tržište. Online poslovanje postalo je normalan i jedini mogući način poslovanja u turizmu, a tehnologija omogućila značajno smanjenje troškova, poboljšala efikasnost i unaprijedila korisničko iskustvo. Jeftini letovi, dostupnost alternativnog smještaja, online agencije i društvene mreže koje pružaju ažurne informacije i mogućnost instant rezervacije, putovanja i iskustva krojena po mjeri putnika izravna su posljedica tehnologije koja je ugrađena u sve segmente modernog turizma. Posljednje desetljeće trendove u turizmu, s obzirom na njegov globalni karakter, osim tehnologije značajno oblikuju politički, ekonomski, ekološki, sociološki i kulturološki trendovi. Teroristički napadi, financijske i zdravstvene krize, ekonomije u nastajanju, ekonomija dijeljenja, socijalno svjesna potrošnja, klimatske promjene i prirodne katastrofe, porast broja stanovništva, radne migracije i multikulturalna radna snaga predstavljaju u isto vrijeme i

izazove, ali i nove prilike za turizam. Digitalizacija, inovacije, veća dostupnost i promjene u društvu će nastaviti oblikovati turizam, a destinacije i poduzeća će se morati prilagoditi kako bi ostali konkurentni.

S druge strane utjecaj turizma na globalnu ekonomiju, gospodarstvo, društvene promjene i ekologiju je nemjerljiv. Prema izvještaju UNWTO²⁷ iz 2019. godine, turizam je pokretač globalnog ekonomskog rasta i razvoja, generira nova i kvalitetnija radna mjesta i služi kao katalizator inovacija i poduzetništva. U 2018. godini turistički dolasci su dosegli broj od 1,4 milijarde, što je rast od 5% u odnosu na prethodnu godinu. Ovaj broj dolazaka ostvaren je dvije godine prije predviđanja. Istodobno, prihodi od turističkog izvoza porasli su na 1700 milijardi USD. To je već sedmu godinu zaredom da turistički izvoz raste brže od izvoza robe, smanjujući trgovinski deficit mnogih zemalja. Prema posljednjem izvještaju svjetskog turističkog foruma WTTC²⁸, turizam sudjeluje u 10,3% globalnog BDP-a i zapošljava 330 milijuna ljudi, svakog desetog zaposlenog. Iako ekonomske koristi koje donosi turizam pozitivno utječu na društvo i kvalitetu života pojedinca kroz stvaranje novih radnih mjesta i veću kupovnu moć, mogućnost obrazovanja i upoznavanja novih kultura, infrastrukturna ulaganja, ulaganja u umjetnost, kulturu i edukaciju, očuvanje biološke raznolikosti, Westcott (2019: 6) ističe i njegove negativne društvene i ekološke utjecaje, referencirajući se na UNEP (United Nations Environment Programme). Promjena ili gubitak autohtonog identiteta i vrijednosti, sukob kultura, društveni stres uzrokovan povećanom potražnjom za resursima, etička pitanja poput iskorištavanja djece radnika i seksualnog turizma, prekomjerna izgrađenost, zagađenje zraka, buka i proizvodnja smeća samo su neki od problema s kojima će se turizam u budućnosti morati suočiti i pronaći rješenje.

3.2. Tradicionalni pružatelji usluga u turizmu

Turisti su najbitniji kotač i pokretač turističkog tržišta. Kaže se da je potreba majka svakog izuma pa tako svi ostali sudionici turističkog tržišta nastoje zadovoljiti želje i potrebe turista, osmisлити nove i inovativne proizvode kako bi osigurali da se turisti konstantno vraćaju i troše još više. Ovisno o prirodi i svrsi putovanja, turisti trebaju i traže određene sadržaje i usluge što je dovelo do razvoja širokog spektra komercijalnih aktivnosti, pa čak i cijelih industrija,

²⁷ World Tourism Organization (2019), *International Tourism Highlights, 2019 Edition*, UNWTO, Madrid, dostupno na: <https://doi.org/10.18111/9789284421152>, pristupljeno 29. svibnja 2021

²⁸ World Travel & Tourism Council (2020), *Global economic impact & trends 2020*, dostupno na: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global%20Economic%20Impact%20Trends%202020.pdf>, pristupljeno 29. svibnja 2021

samostalnih ili međusobno povezanih kako bi se zadovoljile njihove potrebe. Rezultat njihovog zajedničkog rada naziva se turistički proizvod, ili iskustvo, ako se radi o više proizvoda.

3.2.1. Dobavljači

Dobavljači su svi oni sudionici turističkog tržišta koji stvaraju ili posjeduju komponente turističkog proizvoda ili iskustva. Uključuju dobra i usluge koje turisti u nekom obliku konzumiraju. Kada govorimo u kontekstu podjele turističkog tržišta prema NAICS klasifikaciji, dobavljači bi bili

- smještaj - hoteli, hosteli, kampovi, alternativni smještaj, krstarenje
- usluga hrane i pića - ugostiteljski objekti, priprema i dostava hrane, noćni i zabavni klubovi
- rekreacija i zabava - organizatori izleta, turistički vodiči, zabavni parkovi, trgovački objekti
- prijevoz - zrakoplovni, željeznički, brodski, autobusni, najam automobila

Cilj svakog dobavljača je samostalno prodati svoj proizvod kako bi izbjegao posredničke troškove te osigurao preduvjete za kvalitetno upravljanje i interakciju sa postojećim, ali još važnije prošlim i budućim kupcima. Turističko tržište ovdje nije iznimka. Dobavljači turističkih proizvoda su se oduvijek oslanjali na izravne prodajne kanale (telefon, fax, email, „walk-in“) kako bi dosegli do krajnjeg kupca, pa su izravni prodajni kanali dosta dugo bili osnovni rezervacijski kanal. Međutim problem turističkog tržišta je njegov globalni karakter koji rezultira ogromnom ponudom i vrlo jakom konkurencijom. Iz perspektive dobavljača jako teško je samostalno razviti prodajne i distribucijske kanale gdje su veliki igrači osigurali monopol enormnim ulaganjima u marketing, a u posljednje vrijeme i tehnologiju. Osim toga rapidan razvoj tehnologije i trendove koje taj napredak donosi, neki jednostavno nisu mogli samostalno pratiti pa su gubili tržišnu utakmicu. S druge strane turisti traže jednostavnost kupovine i sigurnost. Međutim realnost turističkog tržišta je velika ponuda, složeni turistički proizvodi i kompleksnost njihova rezerviranja, nedostupnost ažurnih informacija, nepoznavanje lokalnih kultura i običaja, nemogućnost provjere vjerodostojnosti dobavljača i turističkog proizvoda. Sve navedeno stvorilo je potrebu za posrednicima između dobavljača i kupaca turističkih proizvoda i iskustava. Razvio se zasebni sektor turističkog tržišta, posredničke usluge koje dobavljačima omogućuju jednostavnu distribuciju, marketing i prodaju na globalnom tržištu, a turistima pomažu u planiranju, rezervaciji i konzumaciji turističkog proizvoda i iskustva.

3.2.2. Posrednici

Turoperatori

Turoperatori su gospodarski subjekti koji kreiraju, promoviraju i prodaju turistički proizvod krajnjem kupcu. Njihov proizvod, paket aranžman, uglavnom je kombinacija različitih komponenti putovanja kako bi se stvorilo kompletno iskustvo putovanja pa ih se naziva i organizatorima putovanja npr. organizacija leta, prijevoz iz zračne luke do smještaja, organizacija smještaja, organizacija izleta i posjeta lokalnih atrakcija s uključenom uslugom turističkog vodiča. Zbog toga što usko surađuju izravno sa dobavljačima (hoteli, pružatelji usluga prijevoza, organizatori izleta i posjeta atrakcijama) u mogućnosti su zakupiti velike količine komponenti turističkog proizvoda i ponuditi ih po povoljnijoj cijeni na tržištu. Vodeći svjetski turoperator je TUI grupa (Touristik Union International), osnovana 1923. godine sa sjedištem u Njemačkoj.

Putničke agencije

1841. godine Thomas Cook sklopio je dogovor sa željeznicom Midland Railway da zajedno organiziraju prijevoz 540 članova lokalnog društva iz Leicestera u Birmingham. U cijenu karte koja je iznosila jedan šiling, u današnjoj protuvrijednosti oko 70 USD, bio je uključen prijevoz i ručak. Za prodaju karata Cook je naplatio proviziju od željeznice. Ovim aranžmanom postao je prvi zabilježeni putnički agent te ga se smatra začetnikom turističkih paket-aranžmana.

Putničke agencije su gospodarski subjekti koji na turističkom tržištu prodaju proizvod turistu u ime dobavljača. Za svoje usluge najčešće naplaćuju proviziju dobavljaču, iako postoje poslovni modeli koji naplaćuju proviziju i turistu. Često se nalaze u ulozi preprodavača paket aranžmana koje su kreirali turoperatori. Za razliku od turoperatora, putničke agencije specijalizirane su za određeni segment turističkog tržišta npr. smještaj, prijevoz ili organizaciju izleta. Putnički agent je predstavnik agencije koji postaje izravan kontakt turista zainteresiranog za kupovinu turističkog proizvoda putem agencije. Napretkom tehnologije turisti su dobili mogućnost samostalnog istraživanja, planiranja i kupovine svih komponenti turističkog proizvoda putem Interneta bez pomoći putničkih agenata. Expedia, mali odjel unutar Microsofta, pokrenuo je 1996. godine vlastitu web stranicu kroz koju potpuno nezavisni putnici (engl. „fully independent travellers”, FIT) mogu samostalno rezervirati let, smještaj i prijevoz. Ta godina označila je početak trendova koje i danas postavljaju online putničke agencije.

Online putničke agencije

Online putničke agencije (engl. „Online Travel Agencies”, OTA) nude slične usluge kao i „klasične” putničke agencije, s bitnom razlikom da se usluga isporučuje isključivo putem Interneta. Online putničke agencije često se nazivaju i metatražilice zbog agregiranih komponenti turističkog proizvoda, od hotelskog smještaja do usluga prijevoza. Najpoznatije svjetske online putničke agencije su Booking.com, Expedia, Tripadvisor te Airbnb sa ponudom alternativnog smještaja i atrakcija. Porastom broja potpuno nezavisnih putnika povećava se i njihov broj, a ovaj trend traje posljednjih dvadesetak godina. Prema Spear i Schabas (2019) upravo su online putničke agencije „originalni digitalni disruptori”²⁹, internetska poduzeća prve generacije koja su prepoznala nezadovoljene potrebe kupaca i stvorila prva digitalna odredišta budućih putnika.

Planiranje putovanja koje je još prije dvadeset godina bilo komplicirano iskustvo, danas je putnicima dostupno na mobilnom uređaju, potpuno pod njihovom kontrolom, transparentno, fleksibilno, prilagodljivo, zahvaljujući upravo online putničkim agencijama. Turisti se okreću last minute rezervacijama i taj trend traje već nekoliko godina. S procjenom vrijednosti turističkog prometa realiziranog putem Interneta od 817 milijardi USD u 2020. godini, a kada se uzme u obzir ukupna vrijednost turističkog tržišta od oko 1500 milijardi USD, jasna je važnost i prava veličina online segmenta³⁰. Međutim, ono što je s jedne strane dovelo do eksplozivnog rasta online putničkih agencija, s druge strane je stvorilo određene probleme s kojima se turističko tržište, turistička infrastruktura i društvo u cjelini moraju suočiti. Monopol je zasigurno jedan od većih problema gdje prema osvrtu³¹ na platformi Medium, Booking Holdings i Expedia Group drže gotovo 80% prihoda OTA tržišta. Relativno male online putničke agencije ne mogu konkurirati zbog velikih marketinških troškova pa ili propadaju ili budu akvizirane od strane nekoliko velikih. Primjer su akvizicije Expedia Group pod čijim krovom se nalaze Vrbo, Hotels.com, Hotwire.com, Orbitz, Travelocity, Trivago. Osim monopola problem predstavlja i naplata poreza na usluge koje pružaju online putničke agencije. Porez plaćaju u državama u kojima su registrirane i imaju sjedišta, dok lokalne zajednice, koje

²⁹ Spear, B., Schabas, M. (2019), *Online travel agencies need to reinvent themselves to fend off rising costs and Google*, Forbes, dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/oliverwyman/2019/10/02/online-travel-agencies-need-to-reinvent-themselves-to-fend-off-rising-costs-and-google>, pristupljeno 30. svibnja 2021

³⁰ Charlton, G. (2020), *Online travel trends: 12 fascinating stats*, SaleCycle, dostupno na: <https://www.salecycle.com/blog/featured/digital-trends-travel-industry-12-fascinating-stats/>, pristupljeno 30. svibnja 2021

³¹ Prieto, M. (2020), *The state of online travel agencies - 2020*, Medium, dostupno na: <https://medium.com/traveltechmedia/the-state-of-online-travel-agencies-2020-f6acc899aca2>, pristupljeno 30. svibnja 2021

ovise o poreznim prihodima, a odgovorne su za turističku infrastrukturu i pružanje turističke usluge, ostaju zakinite za ovaj dio prihoda.

Destinacijske menadžment kompanije

Destinacijske menadžment kompanije (engl. „Destination Management Companies”, DMC) su gospodarski subjekti specijalizirani za kreiranje i plasiranje složenih turističkih proizvoda specifične destinacije. Preduvjet njihovog funkcioniranja je dobro poznavanje destinacije i lokalnih operativaca koji mogu realizirati proizvod, najčešće različita događanja, aktivnosti, izlete. Smatra ih se jako bitnom komponentom u diverzifikaciji i podizanju ukupne vrijednosti destinacijske ponude.

U današnje vrijeme posrednički posao umnogome olakšava tehnologija koja je pojednostavnila poslovne procese, od upravljanja ponudom, kreiranja turističkog proizvoda, distribucije i marketinga, do odnosa s postojećim i novim kupcima. Međutim nije uvijek bilo tako. Sredinom prošlog stoljeća zrakoplovna industrija bila je primorana sistematizirati i automatizirati poslovne procese, a krenulo se ozbiljno razmišljati i o automatizaciji rezervacijskih procesa, gdje se za realizaciju samo jedne rezervacije trošila ogromna količina vremena. 1952. godine American Airlines pokrenuo je Magnetronic Reservisor, centraliziranu platformu za upravljanje raspoloživim kapacitetima. Otprilike u isto vrijeme Trans Canada Airlines razvio je u suradnji sa IBM prvi računalni rezervacijski sustav ReserVec, a nekoliko godina kasnije u rad je pušten i Sabre globalni distribucijski sustav.

3.2.3. Globalni distribucijski sustavi

Globalni distribucijski sustav (engl. „Global Distribution System”, GDS) je računalna platforma koja omogućava transakcije između dobavljača turističkih proizvoda i posrednika, uključujući i online putničke agencije. Osnovna uloga sustava je u realnom vremenu pružiti posrednicima informaciju o stanju kapaciteta dobavljača (cijene i broj slobodnih smještajnih kapaciteta, zrakoplovnih karata, automobila itd.) te automatizirati rezervacijski proces. Računalni sustav dobavljača šalje prema globalnom distribucijskom sustavu stanje raspoloživosti i cijene kapaciteta u realnom vremenu, a od distribucijskog sustava povratno dobiva informacije o rezerviranom kapacitetu također u realnom vremenu. Automatizirana komunikacija računalnih sustava omogućila je dobavljačima izlazak na globalno tržište, a posrednicima centralizirani pristup kapacitetima, jednostavnije i korisniku prilagođeno kreiranje turističkog proizvoda te veću produktivnost. Vodeći globalni distribucijski sustavi su Amadeus, Sabre i Travelport (većinski vlasnik Galileo, Apollo i Worldspan sustava). Od svojih

početaka šezdesetih godina prošlog stoljeća globalni distribucijski sustavi značajno su utjecali na razvoj i oblikovanje turističkog tržišta kakvog poznajemo i danas. Tehnološka platforma u pozadini omogućila je globalnim distribucijskim sustavima da budu među prvim tvrtkama koje su omogućile i olakšale B2B (Business To Business) elektroničku trgovinu. Važnost i uloga globalnih distribucijskih sustava na turističkom tržištu posljednjih dvadeset godina značajno se mijenja. Internet je učinio dostupnim i olakšao pretraživanje, planiranje i rezervaciju turističkih proizvoda krajnjim kupcima, pogotovo u segmentu putovanja iz razonode, pa je i uloga posrednika u cijelom procesu marginalizirana. Razvojem tehnologije manji igrači već dobivaju ili će tek dobiti priliku za stvaranje inovativnih rješenja koja neće nužno uključivati posredničke distribucijske sustave.

3.2.4. Destinacijske menadžment organizacije

Prema UNWTO destinacijski menadžment je „strateško planiranje, organiziranje i kontroliranje svih elemenata koje čine turističku destinaciju, a u svrhu njenog dugoročnog, konkurentnog i održivog razvoja“³². Uloga destinacijske menadžment organizacije (engl. „Destination Management Organization“, DMO) upravo je vođenje i koordiniranje aktivnosti u skladu s definiranom strategijom prema osiguranju konkurentnosti i održivosti turističke destinacije te stvaranju prepoznatljivosti i svijesti o destinaciji kao brendu. UNWTO ističe kako je u fokusu destinacijskog menadžmenta tradicionalno bio marketing i promocija, pa su se i organizacije koje su ga provodile nazivale destinacijske marketing organizacije a ova dva pojma naizmjenično koristila, međutim zbog složenosti turističkog proizvoda djelokrug destinacijskih menadžment organizacija postaje daleko širi te se pozicioniraju kao lideri razvoja destinacije. Destinacijske menadžment organizacije uključuju nacionalne turističke zajednice te turističke i kongresne urede, a najčešće ih vode ili nadziru lokalne ili nacionalne vlade. Krovna organizacija za destinacijski menadžment u Hrvatskoj je Hrvatska turistička zajednica (HTZ). U jednom zanimljivom članku³³ na Skiftu iz 2013. godine, koji se referira na blog Troy Thompsona, stručnjaka za savjetovanje o globalnoj strategiji i dizajnu usluga s fokusom na turizam, dovodi se u pitanje model organizacija za destinacijski menadžment. Prema autoru tog članka porastom broja potpuno nezavisnih putnika, koji koriste prednosti digitalnih platformi i društvenih mreža, relevantnost destinacijskih menadžment organizacija i tradicionalnih

³² World Tourism Organization, *Policy and destination management*, UNWTO, Madrid, dostupno na: <https://www.unwto.org/policy-destination-management>, pristupljeno 29. svibnja 2021

³³ Gonzalo, F. (2013), *The destination marketing organization model in tourism is broken*, Skift, dostupno na: <https://skift.com/2013/07/24/the-destination-marketing-organization-model-in-tourism-is-broken/>, pristupljeno 30. svibnja 2021

turističkih marketinških tijela kontinuirano će padati ako se brzo ne prilagode, budu agilne i pametne u digitalnom okruženju. Ističe četiri osnovna razloga zbog kojih je DMO model neodrživ, a to su

- ekonomija dijeljenja - koja omogućava kreiranje individualnog turističkog ekosustava
- društvene mreže i korisnički generiran sadržaj - koji osigurava dostupnost ažurnih informacija
- online putničke agencije - kojima DMO ne može konkurirati
- mobilni uređaji - jer DMO ne prati tehnološki napredak

3.3. Poslovni modeli temeljeni na ekonomiji dijeljenja

Dionica Airbnba završila je prvi dan trgovanja sredinom prosinca 2020. godine na cijeni 144,71 USD, skoro 112% više u odnosu na procjenu inicijalne javne ponude (engl. „initial public offering”, IPO). Cijena dionice podigla je vrijednost tvrtke za dijeljenje smještaja za kratkoročni najam na iznos veći od 86 milijardi USD i pozicionirala je na tržištu ispred dva giganta, Booking.coma i Expedia. Vrijednost Airbnba daleko premašuje i vrijednost hotelskih lanaca Marriott i Hilton, te vrijednost američkog zračnog prijevoznika Delta Air Lines. Ovaj uspjeh još više oduševljava kada se uzme u obzir kontekst vremena u kojem se dogodio. Iako se globalno turističko tržište po prihodima vratilo dvadeset godina natrag, Airbnb je opet pokazao da se zna brzo prilagoditi i ponuditi tržištu inovativan proizvod (boravci duži od 28 dana, digitalni nomadi, COVID mjere). Osam od devet puta uvršten je na CNBC popis „Disruptor 50“³⁴, godišnji popis startup i privatnih tvrtki koje koriste revolucionarnu tehnologiju za transformiranje industrije i izgradnju sljedeće generacije velikih poduzeća. Investitori su to znali prepoznati. Međutim što leži iza uspjeha tvrtke koja se bavi uslugom najma smještaja, a u svom vlasništvu nema niti jednu nekretninu?

3.3.1. Što je ekonomija dijeljenja?

Airbnb.com, službena web stranica Airbnba, puštena je u rad 2008. godine. Osnivači Chesky, Gebbia i Blecharczyk bili su uvjereni da mogu napraviti posao spajanjem putnika koji traže smještaj s lokalnim stanovništvom koje nudi smještaj. Blecharczyk je objasnio kako ime dolazi od jednostavne ideje da s pristupom Internetu i sobom viška svatko može postati „gostioničar”. Motivacija onoga koji nudi smještaj mješavina je dodatne zarade i upoznavanja novih ljudi, dok je s druge strane motivacija putnika razumna cijena smještaja i lokalno iskustvo domaćina.

³⁴ Feiner, L. (2020), *Airbnb skyrockets 112% in public market debut*, CNBC, dostupno na: <https://www.cnbc.com/2020/12/10/airbnb-ipo-abnb-starts-trading-on-the-nasdaq.html>, pristupljeno 30. svibnja 2021

Airbnb je stara ideja koja ponovno postaje relevantna kroz nove tehnologije i mrežu bez posrednika (engl. „peer to peer”, P2P). U posljednje vrijeme poslovne ideje i pothvati temeljeni na suradnji i dijeljenju, poput Airbnba, postaju sve češći. Suradnja je postala popularna riječ u svakodnevnoj upotrebi ekonomista, filozofa, analitičara, marketinških stručnjaka i poduzetnika. Tradicionalno dijeljenje, razmjena, posuđivanje, trgovanje, iznajmljivanje, darivanje i zamjena, događaju se na način i u opsegu kakav prije nije bio moguć, stvarajući kulturu i ekonomiju dijeljenja. Ekonomija dijeljenja postaje mainstream. Referirajući se na Puschmann i Alt, Görög (2018: 177)³⁵ ističe kako je najvažniji pokretač ekonomije dijeljenja promjena navika, razmišljanja i ponašanja potrošača koji shvaćaju prednosti dostupnosti proizvodu i usluzi u odnosu na njihovo posjedovanje. Botsman i Rogers (2010)³⁶ ističu važnost društvenih i pametnih mreža te mobilnih i drugih tehnologija, koje u realnom vremenu omogućuju zaobilaznje zastarjelih konzumerističkih principa i problema te stvaranje inovativnih sustava temeljenih na zajedničkoj upotrebi. Osim što u isto vrijeme štede novac, prostor i vrijeme, stvaraju nova prijateljstva i osjećaj pripadnosti zajednici, ti novi sustavi značajno doprinose očuvanju okoliša kroz povećanje efikasnosti korištenja, smanjenje otpada i razvoj kvalitetnijih proizvoda, zaključuju autori.

Prema Cambridge online rječniku ekonomija dijeljenja je: „ekonomski sustav koji se temelji na ljudima koji dijele imovinu i usluge, bilo besplatno ili uz naplatu, obično koristeći Internet kao sredstvo organizacije”³⁷. Neobično je definiciju ovakvog pojma tražiti u rječniku, međutim općeprihvaćena definicija ne postoji. Za Rachel Botsman (2015), svjetski poznatu stručnjakinju za transformaciju načina na koji živimo, radimo i poslužemo, problem je „fundamentalno nerazumijevanje što ekonomija dijeljenja jest, a što nije”³⁸. Prema Botsman, ekonomija dijeljenja je izraz koji se često pogrešno primjenjuje na ideje u kojima postoji učinkovit model spajanja ponude i potražnje, ali bez ikakvog dijeljenja i suradnje. Kao jedan od razloga nerazumijevanja i pomutnje u korištenju terminologije Botsman navodi fenomen „uberifikacije“. Geolokacija i jednostavnost plaćanja koju je Uber uveo sa svojom mobilnom

³⁵ Görög, G. (2018), *The Definitions of Sharing Economy: A Systematic Literature Review*, Kaposvar University, dostupno na:

https://www.researchgate.net/publication/328775134_The_Definitions_of_Sharing_Economy_A_Systematic_Literature_Review, pristupljeno 30. svibnja 2021

³⁶ Bostman, R., Rogers, R. (2010): *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Business

³⁷ Cambridge Dictionary, dostupno na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sharing-economy>, pristupljeno 30. svibnja 2021

³⁸ Bostman, R. (2015): *Defining the sharing economy: What is collaborative consumption - and what isn't*, Fast Company, dostupno na: <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>, pristupljeno 30. svibnja 2021

aplikacijom, transformirala je tržište prijevoza ali i podigla razinu očekivanja u realizaciji bilo koje druge usluge, od isporuke paketa do rezervacije smještaja. S druge strane taj je fenomen stvorio nerazumijevanje ideje istinskog dijeljenja, zaključuje Botsman. Görög (2018) je pokušala sistematizirati različite definicije ekonomije dijeljenja, uzimajući u obzir različite termine i interpretacije, a njen zaključak je da jedinstvena i općeprihvaćena definicija ne postoji. Analizirala je petnaest najpopularnijih izraza i termina povezanih s ekonomijom dijeljenja prema broju rezultata pretrage na Googleu. Prema toj analizi izraz suradnička potrošnja (engl. „collaborative consumption”) jedan je od najpopularnijih i najčešće korištenih izraza danas, te ga se uglavnom poistovjećuje s ekonomijom dijeljenja. Botsman (2015) ističe četiri termina ili definicije koje treba uzeti u obzir kada se promatra ekosustav ekonomije dijeljenja

- suradnička ekonomija (engl. „collaborative economy”) - ekonomski sustav decentraliziranih mreža i tržišta koji otkriva vrijednost nepotpuno iskorištenih resursa
- ekonomija dijeljenja (engl. „sharing economy”) - ekonomski sustav zasnovan na dijeljenju nepotpuno iskorištenih resursa, besplatno ili uz naplatu, izravno od pojedinaca
- suradnička potrošnja (engl. „collaborative consumption”) - iznajmljivanje, posudba, zamjena, dijeljenje, razmjena, darivanje koje se odvija na način i u opsegu koji prije Interneta nisu bili mogući
- usluge na zahtjev (engl. „on-demand services”) - platforme koje spajaju pružatelja usluge sa potrebama kupca i omogućavaju instant isporuku

Botsman i Rogers (2010) grupirali su različite primjere suradničke potrošnje u tri sustava

- sustav uslužnih proizvoda (engl. „product service system”, PSS) - osnova ovih sustava je način razmišljanja koji korištenje stavlja ispred posjedovanja. Ljudi su spremni platiti za korištenje proizvoda bez potrebe i osjećaja da ih moraju posjedovati. Ovakvi sustavi remete tradicionalne industrije temeljene na modelima privatnog vlasništva. Primjeri su Airbnb, RelayRides, BookCrossing, Xerox pay-per-copy.
- tržište preprodaje (engl. „redistribution market”) - ovakva tržišta potiču preprodaju i ponovnu upotrebu starih proizvoda kao zamjenu za njihovo recikliranje. Važna je uloga društvenih mreža kao kanala preprodaje. Ovisno o modelu, preprodaja proizvoda može biti potpuno besplatna, proizvodi se mogu prodavati ili kupovati za bodove ili novac, ili je model mješavina prethodno navedenih. Primjeri su eBay, Toyswap, Freecycle, Barterquest.
- suradnički način života (engl. „collaborative lifestyle”) - ekonomija dijeljenja nije ograničena samo na fizičke proizvode. Ljudi sa sličnim ili istim interesima se udružuju

kako bi dijelili i razmjenjivali manje mjerljive resurse poput vremena, prostora, vještina, novca. U pozadini ovakvih sustava nužna je velika razina povjerenja jer je fokus na razmjeni interakcije umjesto proizvoda. Primjeri su CouchSurfing, Roomorama, Landshare, Zopa.

Autori ističu kako su motivi sudjelovanja u ovakvim sustavima različiti, od uštede novca do dodatne zarade, od uštede prostora do uštede vremena, od osjećaja pripadnosti do susreta s prijateljima, pa je održivost često nenamjerna posljedica suradničke potrošnje. Po njima četiri su ključna principa koja pokreću i podržavaju sustave suradničke potrošnje, bez obzira na njihovu veličinu, zrelost i svrhu

- kritična masa - dovoljna količina ponude i potražnje koja sustav čini samoodrživim
- neiskorišteni resursi (engl. „idling capacity”) - u srži suradničke potrošnje je prepoznavanje vrijednosti nedovoljno iskorištenih resursa i pronalaženje načina kako ih preraspodijeliti tamo gdje su potrebni
- vjera u zajedničko - sustav treba biti izgrađen na distribuiranim tržištima ili decentraliziranim mrežama koje stvaraju osjećaj pripadnosti, kolektivne odgovornosti i uzajamne koristi kroz zajednicu koju grade
- povjerenje između „stranaca”- sustavi suradničke potrošnje eliminiraju potrebu za posrednicima, ali je njihova odgovornost izgradnja transparentnih i decentraliziranih zajednica koje će stvoriti povjerenje između stranaca

Iako ideja suradničke potrošnje nije nova, tek su Internet i nove tehnologije, prije svega mobilne, omogućile razvoj transparentnih i decentraliziranih sustava koji postavljaju infrastrukturu i pravila za jednostavnu i automatiziranu interakciju između korisnika, omogućile su razvoj digitalnih platformi.

3.3.2. Airbnb - poslovni slučaj

„Airbnb je dvostrana mrežna platforma temeljena na zajednici putnika i vlasnika privatnog smještaja u čijoj je srži ekonomija dijeljenja. Platforma povezuje vlasnike i putnike olakšavajući postupak kratkoročnog najma i rezerviranja smještaja. S jedne strane omogućava vlasnicima da oglašavaju svoj prostor i zarade dodatni novac za najam. S druge strane pomaže putnicima da na jednostavan način pronađu i rezerviraju smještaj”³⁹.

³⁹ Business Model Toolbox: *Airbnb*, dostupno na: <https://bmttoolbox.net/stories/airbnb/>, pristupljeno 30. svibnja 2021

Kako bi dodatno zaradili, Brian Chesky i Joe Gebbia odlučili su svoj stan u San Franciscu pretvoriti u sobu za najam. Shvatili su da ideja ima ogroman potencijal pa su početkom 2008. godine zajedno sa Nathan Blecharczykom pokrenuli tvrtku. 2009. godine prikupili su prvu značajnu investiciju fonda rizičnog kapitala (engl. „Venture Capital”, VC) Sequoia Capital u iznosu od 600 tisuća USD. 2011. godine Airbnb se počinje globalno širiti, a do kraja godine procijenjena vrijednost tvrtke prešla je milijardu USD, te je Airbnb postao jednorog (engl. „unicorn”). Zbog inovativnog poslovnog modela, brzine rasta i veličine, a s druge strane tromosti i nepripremljenosti administracije te regulatornih okvira, tvrtka se kontinuirano suočavala s problemima. Mnogi gradovi odlučili su zabraniti ili su prijetili zabranom Airbnba i kratkoročnog najma smještaja, a vlasnike smještaja kazniti. Npr. u New Yorku vlasnici po zakonu ne smiju iznajmljivati smještaj na period kraći od trideset dana osim ako u njemu stanuju. Unatoč problemima, Airbnb je nastavio rasti pa do 2016. godine proširuje i upotpunjuje svoje usluge razvojem vrhunskih proizvoda, ali i brojnim akvizicijama, kao što su Resy, Localmind, Tilt.com. Te godine Airbnb prvi put postaje profitabilna tvrtka. Do 2017. godine ukupno su prikupili više od 3 milijarde USD investicija, a procijenjena vrijednost tvrtke u tom je trenutku iznosila 31 milijardu USD. 2019. godine Airbnb je objavio da se sprema izaći na burzu. Prema statistici⁴⁰ iz 2021. godine u njihovom portfelju je nešto više od 7 milijuna smještajnih jedinica, platformu koristi 150 milijuna korisnika, ostvaruju skoro 200 milijuna rezervacija godišnje, a prihod iznosi nešto manje od 3,5 milijarde USD.

„Misija tvrtke je omogućiti putniku da se osjeća kao kod kuće gdje god da putuje, gradeći veze sa lokalnim domaćinima koji su najbolji poznavatelji prepoznatljivih mjesta i kulture odredišta. Povjerenje i zajednica su temeljne vrijednosti poslovanja Airbnb-a, a angažiranje svih članova zajednice i stvaranje osjećaja pripadnosti u fokusu je djelovanja. Sustavi ocjene i rangiranja, osobni profili korisnika, programi zaštite domaćina i putnika grade povjerenje unutar zajednice kao i ugled pojedinog člana, te smanjuju troškove „transakcije“ (platforma je posrednik u transakcijama između domaćina i putnika koji traže udoban smještaj po povoljnoj cijeni).“ (Business Model Toolbox). Kako bi potaknuo angažiranost i pojačao osjećaj pripadnosti te naglasio vrijednosti zajednice i povjerenja kod postojećih članova, ali i privukao nove, Airbnb intenzivno koristi društvene medije kao najučinkovitiju metodu i alat, nakon čega slijede

⁴⁰ Cury, D. (2021): *Airbnb revenue and usage statistics*, Business of Apps, dostupno na: <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/>, pristupljeno 30. svibnja 2021

usmena predaja, digitalni marketing, promotivne ponude i partnerski programi, navodi grupa autora Team Felix na svom blogu⁴¹.

Zanimljiv je pogled na angažiranost pojedinca i zajednice kroz prizmu pažnje kao dragocjenog, ali oskudnog resursa modernog društva. Neki čak idu tako daleko pa kažu da je „ekonomija pažnje, a ne informacija, prirodna ekonomija kibernetičkog prostora”⁴² (Goldhaber, 1997). polazeći od pretpostavke da je ekonomija upravljanje onim što je oskudno, čega ima malo, čega nedostaje, za razliku od informacija kojih na Internetu ima u izobilju. Davenport i Beck (2000) se slažu da je pažnja ono čega nedostaje, tvrdeći da se „sigurno ponaša kao ekonomsko dobro u smislu da ga kupujemo i mjerimo”⁴³. Činjenica je da se danas svi, uključujući i Airbnb, bore za pažnju potrošača, nastojeći je zadržati što je dulje moguće, a Davenport i Beck (2002)⁴⁴ dovode u izravnu vezu upravljanje pažnjom s uspjehom tvrtke u odnosu na konkurenciju. Goldhaber (1997) tvrdi da je teško privući pažnju ponavljajući i oponašajući ono što je netko radio prije, dakle osnova svega je originalnost ili bar pokušaj da se bude originalan. Airbnb poslovni model je u tolikoj mjeri inovativan da ga se opisuje kao disruptivnu inovaciju, odnosno „proces kroz koji disruptivan proizvod transformira tržište, ponekad toliko jako da utječe na tržišnu poziciju prethodno dominantnih poduzeća”⁴⁵. Airbnb je primjer superiornih poslovnih modela, „digitalno rođenih“ poduzeća, koja unose poremećaj u tradicionalne industrije na način da „radikalno mijenjaju uobičajene poslovne modele i pravila odvijanja poslovanja“ (Spremić, 2017: 38). Tradicionalan najam smještaja podrazumijeva pružatelja usluge s jedne strane, čija je to često jedina uloga, i putnika s druge strane, koji tu uslugu plaća unaprijed. Kada je smještaj prazan, tradicionalni pružatelji usluga nemaju prihod, ali su troškovi poslovanja stalno prisutni (režijski troškovi, radna snaga). Airbnb nudi alternativu kroz peer to peer model, platformu za izravan najam smještaja između dvije osobe, a njegova disruptivnost posljedica je niza pogodnosti koje takav model može ponuditi, od povoljnosti do jednostavnosti korištenja. U ovakvom modelu ne postoje stalni troškovi poslovanja pa je usluga smještaja povoljnija. Osim

⁴¹ Team Felix: *Airbnb: A case study*, NET205, dostupno na: <https://net205teamfelix.wordpress.com/about/>, pristupljeno 30. svibnja 2021

⁴² Goldhaber, M. (1997): *The attention economy and the net*, First Monday, dostupno na: <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/519/440>, pristupljeno 30. svibnja 2021

⁴³ Davenport, T., Beck, J. (2000): *Getting the attention you need*, Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/2000/09/getting-the-attention-you-need>, pristupljeno 30. svibnja 2021

⁴⁴ Davenport, T., Beck, J. (2002): *The strategy and structure of firms in the attention economy*, Ivey Business Journal, dostupno na: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-strategy-and-structure-of-firms-in-the-attention-economy/>, pristupljeno 30. svibnja 2021

⁴⁵ Guttentag, D. (2013): *Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*, College of Charleston, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/271624904_Airbnb_Disruptive_innovation_and_the_rise_of_an_informal_tourism_accommodation_sector, pristupljeno 30. svibnja 2021

izravne financijske koristi za obje strane, postoje i brojne druge manje opipljive pogodnosti, kao što su osjećaj izgradnje zajednice i održivog razvoja. Upravo te pogodnosti privlače i održavaju pažnju koja razlikuje Airbnb od konkurenata. Airbnb je neosporan lider u segmentu peer to peer najma smještaja te je odigrao značajnu ulogu u razvoju i širenju online poslovnih modela temeljenih na ekonomiji dijeljenja.

Iako se Airbnb model generalno može okarakterizirati kao win-win, njegova inovativnost i brzina rasta, a s druge strane tromost i nepripremljenost administracije te regulatornih okvira, stvaraju probleme s kojima se platforma i članovi zajednice moraju suočiti. Analiza problema preuzeta je iz izvješća grupe autora Team Felix

- zakoni i pravila na novim tržištima - zbog tržišta koje se brzo razvija, odgovornosti i propisi nisu čvrsto uređeni pa Airbnb mora redovito revidirati uvjete i odredbe poslovanja kako bi ispravio eventualne nedosljednosti i postavio jasna pravila primjenjiva na sve članove zajednice
- porezi - naplata poreza na novčane transakcije u ekonomiji dijeljenja u većini slučajeva nije zakonom regulirana. Airbnb je često prozivan zbog nepravedne konkurentske prednosti, a destinacije koje su zakinite za dio poreza, često tuže ili čak zabranjuju poslovanje tvrtke.
- legalnost najma smještaja - u mnogim razvijenim gradovima i državama postoje jasna pravila što vlasnik smije ili ne smije raditi s nekretninom u svom vlasništvu. Npr. u New Yorku vlasnici po zakonu ne mogu iznajmljivati smještaj na period kraći od trideset dana osim ako u njemu stanuju.
- podnajam - najmoprimci koji za vrijeme odsustva daju stan u podnajam, te na taj način zarađuju na nekretnini koja nije njihova, a stvarnog vlasnika izlažu financijskim gubicima i problemima sa zakonom
- osiguranje i odgovornost - standardna osiguranja, koja vlasnici plaćaju kako bi osigurali svoju imovinu ili imovinu trećih osoba, ne pokrivaju sporne situacije kada vlasnik iznajmljuje svoj smještaj. Osim toga vlasnici moraju osigurati putnika u slučaju ozljede ili smrti jer se oni smatraju odgovornima.
- rasizam i diskriminacija - problem društva koji se zbog veličine zajednice i dinamike interakcija još jače manifestira iza kulisa platforme. Npr. vlasnici koji temeljem korisničkog profila odbijaju putnika zbog rasne ili nacionalne pripadnosti.

3.4. Razvoj tržišta kratkoročnog najma smještaja u svijetu i Republici Hrvatskoj

Tehnološki razvoj koji omogućava izgradnju skalabilnih i na podacima i podatkovnoj analizi temeljenih platformi, gura ekonomiju dijeljenja kao poslovni model u prvi plan u mnogim industrijskim sektorima. Ekonomija dijeljenja se nameće kao logičan ekonomski model u turizmu. Usporedno sa rastom ekonomije dijeljenja raste i uloga online putničkih agencija i platformi za online rezervacije, koje postaju nezamjenjiv alat prilikom planiranja i rezerviranja putovanja⁴⁶. Iako je primjera ekonomije dijeljenja u turizmu mnogo (Uber, Lyft, Airbnb, HomeAway, VRBO, Couchsurfing, Upwork), u ovom radu fokus je na segmentu kratkoročnog najma smještaja.

3.4.1. Dijeljenje kuća za odmor

Iako se kao prva kuća za odmor spominje dvorac Versailles, kojeg je sagradio Luj XIII još u 17. stoljeću, a služio je kao lovački dom i mjesto za zabavu i odmor političke elite tog vremena, pojam „dijeljenje kuće za odmor” (engl. „vacation home sharing”) postaje popularno tek nakon Drugog svjetskog rata. Europske obitelji zajedno bi kupile vikendicu ili vilu i imale ekskluzivno pravo korištenja u određenom dijelu godine. Koncept dijeljenja uglavnom su koristile rodbinski povezane obitelji zbog faktora međusobnog povjerenja. Kako bi određeni dio godine ostao neiskorišten, vlasnici su dodatno zarađivali najmom kuće u tim periodima. Na taj način stvoreni su temelji tržišta kratkoročnog najma smještaja kakvog poznajemo danas. Šezdesetih godina prošlog stoljeća odmor na ovakav način postao je široko prihvaćen u Sjedinjenim Državama, a novinsko oglašavanje postalo najpopularniji distribucijski alat⁴⁷. 1985. godine osnovano je udruženje za profesionalno upravljanje najmom kuća za odmor (engl. „Vacation Rental Management Association”, VRMA), te je na taj način napravljen prvi korak prema profesionalizaciji tržišta kratkoročnog najma smještaja. Udruženje djeluje širom svijeta, pružajući članovima mogućnost obrazovanja, informiranja, umrežavanja i profesionalnog razvoja. Vizija udruženja je osnažiti raznoliko i međunarodno članstvo, dajući im potrebne resurse za pružanje iznimne gostoljubivosti prema putnicima na zadovoljstvo vlasnika, u konačnici stvarajući pozitivna i nezaboravna iskustva⁴⁸.

⁴⁶ Hong, J. (2018): *Rise of the sharing economy and the future of travel and tourism industry*, Journal of Hotel & Business Management

⁴⁷ Hammond, A. (2013): *Vacation rental industry past, present, and future*, Holiday Vacation Rentals, dostupno na: <https://www.holidayvacationrental.com/vacation-rental-industry-past-present-and-future/>, pristupljeno 30. svibnja 2021

⁴⁸ VRMA: *About the Vacation Rental Management Association*, VRMA, dostupno na: <https://www.vrma.org/page/about-vrma>, pristupljeno 30. svibnja 2021

Ubrzanim razvojem tehnologije pojavljuju se PMS (Property Management System) sustavi koji transformiraju i automatiziraju procese upravljanja smještajem za kratkoročni najam, od prodaje i marketinga, održavanja, financija do obračuna plaća. U narednim godinama Internet postaje osnovni alat za planiranje i realizaciju putovanja, PMS sustavi sve se češće nude kao usluga u oblaku (engl. „software-as-a-service”, SaaS), a pojavljuju se i prve web stranice za online oglašavanje i rezervaciju kuća za odmor. U počecima je razvoj tehnologije bio usporen zbog neprihvatanja promjena koje tehnologija donosi, visokih troškova prilagodbe i implementacije u postojeće procese, a i zbog loše internetske povezanosti većine turističkih destinacija u to vrijeme. Kako se sve više putnika okreće internetskim tražilicama, menadžerima postaje jako bitno pojavljivati se na dominantnim pozicijama rezultata pretrage. Ta činjenica otvorila je put razvoju specijaliziranih kanala za prodaju i marketing kuća za odmor putem Interneta. 1995. godine pokrenut je VRBO (Vacation Rental by Owner), prva web stranica za najam kuća za odmor, a titulu jedne od najboljih web stranica na ovom tržištu zadržala je do danas.

Razvojem tehnologije, prijevoza i komunikacija mijenjaju se i trendovi kratkoročnog najma smještaja, a ovo tržište bilježi kontinuirani rast. Prema Grand View Research izvještaju⁴⁹, tržište će dostići vrijednost od gotovo 114 milijardi USD do 2027. godine, s godišnjim rastom od 3,4% kroz navedeni period. Tržište kratkoročnog najma smještaja vrlo je dinamično i naglašeno fragmentirano. Upravo je to razlog zašto su procesi spajanja i preuzimanja (engl. „mergers and acquisitions“, M&A) tvrtki vrlo česti. 2006. godine HomeAway je preuzeo VRBO, dvije godine prije nego je osnovan Airbnb. 2015. godine Expedia preuzima Orbitz Worldwide i HomeAway te postaje vodeći svjetski prodavač smještaja po broju hotela, kuća za odmor i apartmana, ispred do tada nedodirljivog Booking.coma. Osim fragmentiranosti, tržište kratkoročnog najma smještaja karakterizira regulatorna neuređenost. Hotelska industrija, koja tek posljednjih nekoliko godina shvaća konkurentski potencijal kratkoročnog najma smještaja traži propise i pravila koja će se jednako primjenjivati na sve sudionike tržišta, od registracije poslovanja, plaćanja poreza i financijskog izvještavanja do uvođenja sigurnosnih i drugih standarda. Rezultati Skiftova istraživanja⁵⁰ iz 2019. godine pokazuju kako je alternativni smještaj najbrže rastući pod segment sektora smještaja u turizmu u EU, a taj će se trend nastaviti i u narednom

⁴⁹ Grand View Research (2020): *Vacation rental market size, share & trends analysis*, dostupno na: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/vacation-rental-market>, pristupljeno 30. svibnja 2021

⁵⁰ Borko, S. (2019), *Alternative accommodations are growing nearly twice as fast as hotels in Europe*, Skift, dostupno na: <https://skift.com/2019/09/12/alternative-accommodations-are-growing-nearly-twice-as-fast-as-hotels-in-europe-new-skift-research/>, pristupljeno 30. svibnja 2021

periodu. U usporedbi s hotelskim segmentom rast je 1,7 puta veći. To je i razlog zašto neke tradicionalne tvrtke kreću u smjeru alternativnog smještaja, poput poznatog hotelskog lanca Marriot koji je pokrenuo projekt Homes & Villas by Marriott International i u svoju ponudu stavio ekskluzivne vile i kuće za odmor.

3.4.2. Zimmer frei

Osamdesetih godina prošlog stoljeća hrvatska obala pretvara se u destinaciju masovnog turizma, a kratkoročni najam smještaja doživljava svoj procvat. Natpis „zimmer frei” postao je prepoznatljiva slika hrvatskog turizma te sinonim za iznajmljivanje privatnog smještaja i „lake” zarade u Hrvatskoj. U to vrijeme turisti bi najčešće dolazili u destinaciju preporukom prijatelja ili obitelji. Rezervacije unaprijed bile su rijetke, a turisti bi često išli od kuće do kuće i tražili slobodan smještaj. Domaćini i turisti bi se intenzivno družili i sklapali međusobna prijateljstva, turisti bi postajali dio zajednice pa bi osim smještaja, sunca i mora dobili puno više, a s putovanja se vraćali puni doživljaja i iskustava te bogatiji za vrijednost tradicije, kulture i običaja posjećene destinacije. Posljednjih desetak godina ovakav način rada vlasnika privatnog smještaja u Hrvatskoj (popularno „iznajmljivač“) potpuno se izmijenio. Dolaskom internetskih oglašivača smještaja i online putničkih agencija mijenja se profil ljudi koji se bave uslugom najma privatnog smještaja, a natpisi „zimmer frei” postaju stvar prošlosti. Putnici putem digitalnih platformi, najčešće Booking.coma, Expedia, Airbnb, Homeaway, planiraju putovanje te rezerviraju i plaćaju smještaj, a last minute putovanja i kraći boravci u jednoj destinaciji postaju trend. Prilika je to za dobru dodatnu zaradu. Prema Turističkom impulsu⁵¹ iz 2019. godine, povećanje kapaciteta smještaja u domaćinstvu po najvišim stopama rasta nije obilježje samo 2018. godine nego je trend vidljiv već duže vrijeme. Na primjer, od 2010.-2018. godine smještaj u domaćinstvu rastao je prosječno godišnje po stopi od 8,1%, odnosno u navedenom razdoblju je povećan kumulativno za 86,7%, te je premašio 600 tisuća, što čini više od 50% svih smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj. Iz statistike se može zaključiti kako kapaciteti za kratkoročni turistički najam u Hrvatskoj rastu brže od ukupnih smještajnih kapaciteta. Hrvatska se po tome ne razlikuje mnogo od drugih razvijenih zemalja, koje su u svojim sredinama osjetile problem nekontroliranog rasta nekretnina za kratkoročni turistički najam, od smanjenja stambenog fonda za lokalno stanovništvo, rasta najamnina za dugoročni najam, do generalnog pada kvalitete života lokalnog stanovništva.

⁵¹ Turistički impuls (2019), *Q3 2019*, Hrvatska udruga turizma, dostupno na: <https://www.udrugaturizma.hr/media/1167/turisticki-impuls-q3.pdf>, pristupljeno 30. svibnja 2021

3.4.3. Online putničke agencije i metatražilice

Usporedno s porastom broja poslovnih modela koji se temelje na ekonomiji dijeljenja i suradničkoj potrošnji kao i broja potpuno nezavisnih putnika, online putničke agencije i rezervacijske platforme postaju nezaobilazan alat za planiranje i rezerviranje putovanja. Ovaj trend traje posljednjih dvadesetak godina. Online putničke agencije često se nazivaju i metatražilice zbog agregiranih komponenti turističkog proizvoda, od hotelskog smještaja do usluga prijevoza. Najpoznatije svjetske online putničke agencije su Booking.com, Airbnb, Expedia, HomeAway, VRBO, Tripadvisor. Dobavljači imaju mogućnost oglasiti svoje proizvode na online platformama, za što najčešće ne plaćaju nikakvu naknadu, a online putničke agencije zarađuju naplatom provizije za svaku obavljenju transakciju (rezervaciju). Provizije se kreću u rasponu od 3-25% ovisno o platformi. Neke platforme naplaćuju proviziju samo od dobavljača npr. Booking.com, dok neke naplaćuju i od dobavljača i od putnika koji rezerviraju uslugu npr. Airbnb (posljednje dvije godine Airbnb postupno uvodi promjenu u ovakav model naplate kako bi se izjednačio s konkurencijom, a proces rezerviranja učinio transparentnijim).

1996. godina predstavlja možda i najznačajniju godinu za digitalizaciju turističkog tržišta. Te godine nastale su prve online putničke platforme koje će kasnije postati lideri turističkog tržišta. Microsoft je osnovao Expeditu, u Europi se pojavio startup Bookings.nl koji će kasnije postati Booking.com, a Sabre lansira Travelocity. 2000. godine pojavljuje se Tripadvisor, internetski portal za ocjenjivanje, usporedbu i kupovinu turističkih proizvoda, i danas jedna od najpopularnijih web stranica povezanih s putovanjima. Zrakoplovna i hotelska industrija prepoznale su ogroman potencijal internetskog poslovanja kao kanal kroz koji će prodati proizvode koji bi inače ostali neprodani. 2001. godine pet od šest najvećih zrakoplovnih prijevoznika pokreću vlastitu online putničku agenciju Orbitz. Do 2006. godine online putničke agencije bile su fokusirane na zrakoplovnu i hotelsku industriju, međutim te godine pojavljuju se Air Bed and Breakfast, kasnije preimenovan u Airbnb, te Homeaway. Putnicima su ponudili alternativni, često jeftiniji smještaj, a vlasnicima smještaja mogućnost da na jednostavan način zarade dodatan novac kratkoročnim najmom neiskorištenih kapaciteta. Potrošači su prihvatili inovativan poslovni model, a pred tradicionalne dobavljače i online putničke agencije postavili veliki izazov. 2014. godine Booking.com pokreće Villas.com, portal namijenjen kućama za odmor, vilama i apartmanima, da bi samo godinu dana nakon toga Expedia preuzela HomeAway.

Značajan je utjecaj milenijalaca (osobe rođene između 1981. i 1996. godine) na oblikovanje turističkog tržišta. Prosječni milenijalci planiraju do pet putovanja kroz godinu, od čega će tri

biti međunarodna⁵², a način na koji putuju razlikuje se od prethodnih generacija⁵³. Troše manje, spremni su boraviti u alternativnom smještaju, zanima ih autentičnost, upoznavanje novih ljudi i stjecanje novih iskustava, a iza svega stoji intenzivno korištenje novih tehnologija koje im pomaže u odgovornom planiranju i pametnoj kupovini turističkog proizvoda. Alternativni smještaj postaje mainstream, a online putničke agencije prepoznale su trend pa je posljednjih nekoliko godina vidljiv rast udjela privatnog smještaja u ukupnom inventaru, kao i rast prihoda koji ne pokazuje znakove usporavanja. Booking.com je objavio da je 2018. godine udio prihoda ostvaren u segmentu alternativnog smještaja iznosio 20% njihovih ukupnih prihoda. Ukupan broj smještajnih jedinica bio je 5,7 milijuna s godišnjim rastom od 18%. U Hrvatskoj je u razdoblju od kolovoza 2018. do srpnja 2019. godine, u odnosu na prethodnih 12 mjeseci, povećana ponuda smještajnih jedinica za kratkoročni turistički najam na online portalima Airbnb i HomeAway za 12%, prodani volumen za 15%, prosječne cijene za 6% te prihodi za 22%. U navedenom razdoblju na spomenutim online portalima ostvaren je prihod od smještaja u visini 2,03 milijarde EUR navodi Turistički impuls.

U ovom kontekstu još je jednom potrebno istaknuti COVID-19 pandemiju koja je prisilila vlasnike smještaja da pokušaju privući turiste izravnim kanalima prodaje kako bi izbjegli plaćanje provizije i promjenjive uvjete poslovanja u sličnim situacijama. Vlasnici su se okrenuli ulaganju u digitalne tehnologije i marketing kako bi ostvarili izravan kontakt s turistima, te na taj način osigurali kvalitetnije korisničko iskustvo i neovisnost o posrednicima.

3.4.4. Tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam

Činjenica je da za većinu vlasnika kratkoročni najam smještaja predstavlja sporedan posao i dodatan izvor prihoda. S druge strane brzi razvoj tehnologije, povećanje broja prodajnih kanala, povećanje konkurencije, lokalni zakoni i regulative, količina posla, nepoznavanje jezika i tržišta stvorilo je potrebu za poslovnim modelima koji će cijeli taj posao raditi u ime vlasnika. Osnivanjem udruženja za profesionalno upravljanje najmom kuća za odmor 1985. godine, napravljen je prvi korak prema profesionalizaciji tržišta kratkoročnog najma smještaja. Iako se u proteklih tridesetak godina na ovom tržištu mnogo toga promijenilo, lista usluga koju nude

⁵² Leonhardt, M. (2019), *Millennials are making travel a priority more than previous generations*, CNBC, dostupno na: <https://www.cnn.com/2019/08/30/millennials-making-travel-a-priority-more-than-previous-generations.html>, pristupljeno 30. svibnja 2021

⁵³ Sofronov, B. (2018), *MILLENNIALS: A NEW TREND FOR THE TOURISM INDUSTRY*, Spiru Haret University, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/328275976_MILLENNIALS_A_NEW_TREND_FOR_THE_TOURISM_INDUSTRY, pristupljeno 30. svibnja 2021

profesionalne tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam (engl. „Property Management Company“, PMC) nije se mnogo promijenila i obuhvaća

- marketing i oglašavanje smještaja
- upravljanje prihodima
- upravljanje rezervacijama i naplatu
- računovodstvo
- komunikaciju i dočekivanje turista
- vođenje i održavanje domaćinstva

Oko 40% vlasnika smještaja upravljanje je povjerilo profesionalcima, a pedeset najvećih svjetskih tvrtki drži tek 2% tržišta, što je različito od bilo koje druge industrije gdje monopol drži nekolicina velikih igrača. Phocuswire⁵⁴ prenosi izvještaj prema kojem je 2018. godine na globalnoj razini bilo 115 tisuća profesionalnih tvrtki, od čega 60% u Europi, 20% u Sjedinjenim Državama, a 20 % u ostatku svijeta. U istom izvještaju navodi se kako 70% tvrtki u portfelju ima 1-19 smještajnih jedinica, 20% između 20-99, a 10% više od 100 smještajnih jedinica. Tržište je fragmentirano, a razlog leži u izraženoj lokalnosti poslovanja. Potrebno je poznavati lokalno tržište (sezonalnost, regulative), lokalne tvrtke za održavanje i nabavu potrepština, organizirati operativu na terenu. Lokalnost je prepreka skalabilnosti, pa je to razlog zašto se u posljednje vrijeme neke tvrtke okreću franšiziranju poslovnog modela nudeći brend, znanje, podršku i tehnologiju. Profesionalizacijom upravljanja smještajem za kratkoročni najam razvija se i tržište pružatelja tehnoloških rješenja. Tehnologija je katalizator uspjeha, a „tech-driven“ pristup ono što odvaja uspješne tvrtke od onih koje zaostaju za trendovima. Automatizacijom procesa tvrtke mogu skalirati poslovanje i prilagoditi se konstantnim promjenama dinamičnog tržišta. Tehnologija je toliko važna da se neke tvrtke, posebno veće, odlučuju na vlastite IT odjele, a razvijena tehnologija postaje njihova osnovna djelatnost.

⁵⁴ May, K. (2018), *Over 100,000 companies managing vacation rental sector*, PhocusWire, dostupno na: <https://www.phocuswire.com/Vacation-rental-market-size-Hostfully>, pristupljeno 30. svibnja 2021

4. DIGITALNI EKOSUSTAV TRŽIŠTA KRATKOROČNOG NAJMA SMJEŠTAJA

4.1. Online putničke agencije i izravna prodaja

Prema Spear i Schabas (2019) upravo su online putničke agencije „originalni digitalni disruptori“, internetska poduzeća prve generacije koja su prepoznala nezadovoljene potrebe kupaca i stvorila prva digitalna odredišta budućih putnika. Razvoj tehnologije, prije svega mobilne, omogućio je fluidno korisničko iskustvo planiranja i realizacije putovanja, i stvorio trend potpuno nezavisnih putnika, koji mogu samostalno rezervirati let, smještaj i prijevoz. Taj trend kao i pristupačnost tehnologije, u ovom kontekstu treba posebno istaknuti razvoj računalstva u oblaku, omogućio je malim igračima da postanu konkurentni na ovom tržištu i otmu dio kolača online putničkim agencijama. Dio tog problema putničke agencije mogu riješiti akvizicijom konkurenata, međutim Spear i Schabas (2019) navode kako se nalaze u realnoj opasnosti da ono što ih je lansiralo u visine prije dvadesetak godina, sada prijete da će ih uništiti ako ne pronađu nove poslovne modele i transformiraju poslovanje. Ističu visoke marketinške troškove, od čega najveći dio otpada na oglašavanje putem internetskih pretraživača („Search Engine Marketing”, SEM), koji nekontrolirano povećavaju operativne troškove i dovode u pitanje opstojnost poslovnog modela. Pa se dolazi do zanimljive situacije da Google, ne samo da prihoduje na oglašavanju online putničkih agencija (prema članku Booking.com je 2018. godine potrošio 4,4 milijarde USD na oglašavanje, što čini 3% ukupnog prihoda Googlea od oglašavanja te godine), nego prikuplja ogromnu količinu vrijednih informacija koje su ga pozicionirale kao vodećeg svjetskog pretraživača turističkog sadržaja i značajno pridonijele trendu izravne prodaje posljednjih godina.

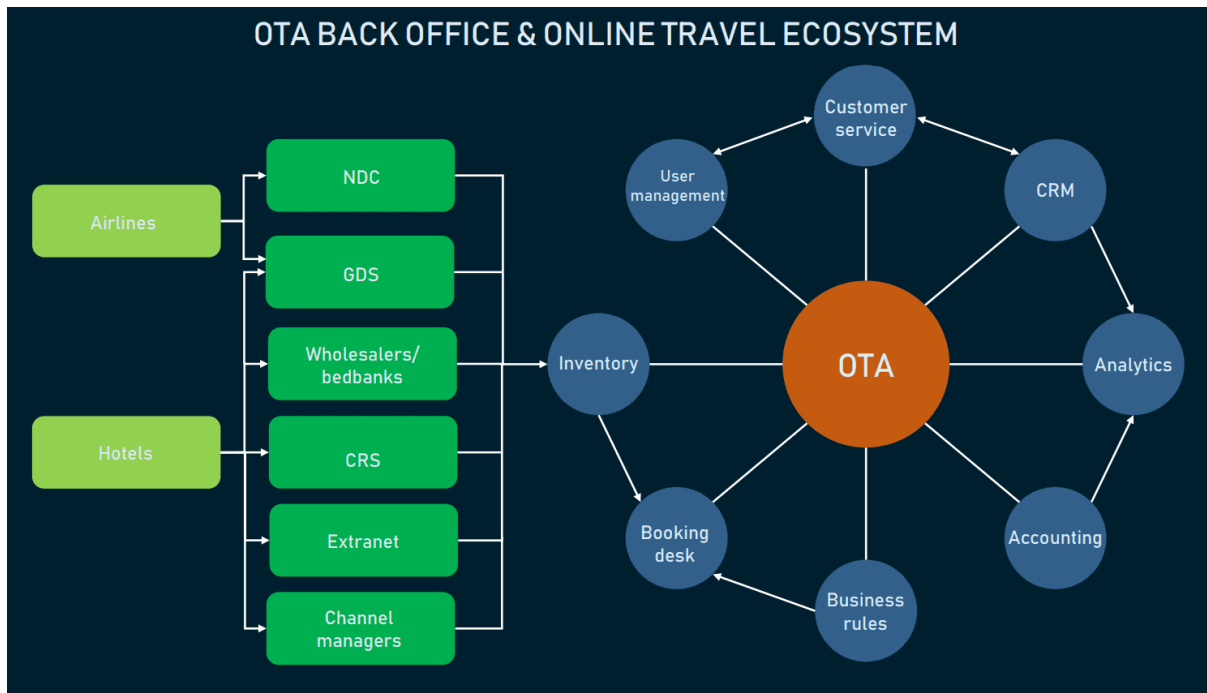
4.1.1. Rezervacijska platforma

Srž online putničke agencije je složeni informacijski sustav, rezervacijska platforma, čije su osnovne karakteristike brzina, točnost, fleksibilnost, sigurnost i otvorenost prema drugim platformama digitalnog ekosustava turističkog online tržišta. Najveća prednost takvog sustava u odnosu na web stranice ili sustave individualnih dobavljača je količina ponude kojom raspolaže te mogućnostima njene pretrage, filtriranja i usporedbe cijena koju pruža krajnjem korisniku. Platforma je građena od tri osnovna bloka koja automatiziraju poslovne procese, isporučuju vrhunsko korisničko iskustvo i generiraju prihode online putničkih agencija

- front end - web stranica ili mobilna aplikacija preko koje putnici pretražuju ponudu i realiziraju rezervaciju

- back end - pozadinski sustav u čijem je središtu booking engine i korisničko sučelje (engl. „back office”) za obavljanje operativnih poslova zaposlenika agencije i partnera
- aplikacijsko programsko sučelje (engl. „Application Programming Interface”, API) - omogućava integraciju sa drugim informacijskim sustavima, najčešće onima dobavljača

Slika 1. Rezervacijska platforma online putničke agencije



Izvor: <https://www.altexsoft.com/blog/travel/managing-an-online-travel-agency-how-back-office-system-of-an-ota-works/>

Back office je srce rezervacijske platforme, a sastoji se od nekoliko podsustava i modula⁵⁵ za

- upravljanje ponudom
- upravljanje rezervacijama
- upravljanje poslovnom logikom i pravilima odlučivanja
- računovodstvo
- analizu i izvještavanje
- upravljanje kupcima
- korisničku podršku
- upravljanje korisnicima i korisničkim pravima

⁵⁵ Altexsoft (2019): *Managing an Online Travel Agency: How an OTA's Back Office System Works*, dostupno na: <https://www.altexsoft.com/blog/travel/managing-an-online-travel-agency-how-back-office-system-of-an-ota-works/>, pristupljeno 24. srpnja 2021

Danas se većina ovih podsustava i modula oslanja na prikupljanje i analizu velike količine podataka, kako bi se uz pomoć umjetne inteligencije, poglavito strojnog učenja, automatizirali procesi, ubrzalo i pojednostavilo odlučivanje, korisniku pružila najrelevantnija ponuda po optimalnoj cijeni, te na taj način osiguralo vrhunsko korisničko iskustvo što u konačnici dovodi do povećanja prihoda.

4.1.2. Direct Booking

U posljednje vrijeme na turističkom tržištu, posebno hotelskom i onom kratkoročnog najma smještaja, zamjetan je trend izravnog oglašavanja i prodaje (engl. „Direct Booking“). Razlog su visoke provizije koje nameću online putničke agencije, potaknute rastom troškova oglašavanja na internetskim pretraživačima. Osim visokih provizija, online putničke agencije zadržavaju kontrolu u komunikaciji s putnicima, te pravo izmjene uvjeta suradnje u slučaju izvanrednih okolnosti. U situacijama poput COVID-19 pandemije, gdje su online putničke agencije u slučaju otkaza rezervacije u većini slučajeva stale na stranu putnika i dopustile povrat novca iako otkazna politika to nije dopuštala, vlasnici smještaja pretrpjeli su ogromne financijske gubitke, ali i povjerenje u suradnju. Neki su čak otišli tako daleko i podignuli sudske tužbe protiv online putničkih agencija, optužujući⁵⁶ ih da su dio novca zadržali za sebe, te na taj način grubo prekršili uvjete suradnje. Sve su to razlozi zbog kojih se vlasnici smještaja i tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam okreću ulaganju u digitalne tehnologije i marketing kako bi ostvarili izravan kontakt s putnicima, te na taj način osigurali kvalitetnije korisničko iskustvo i neovisnost o posrednicima.

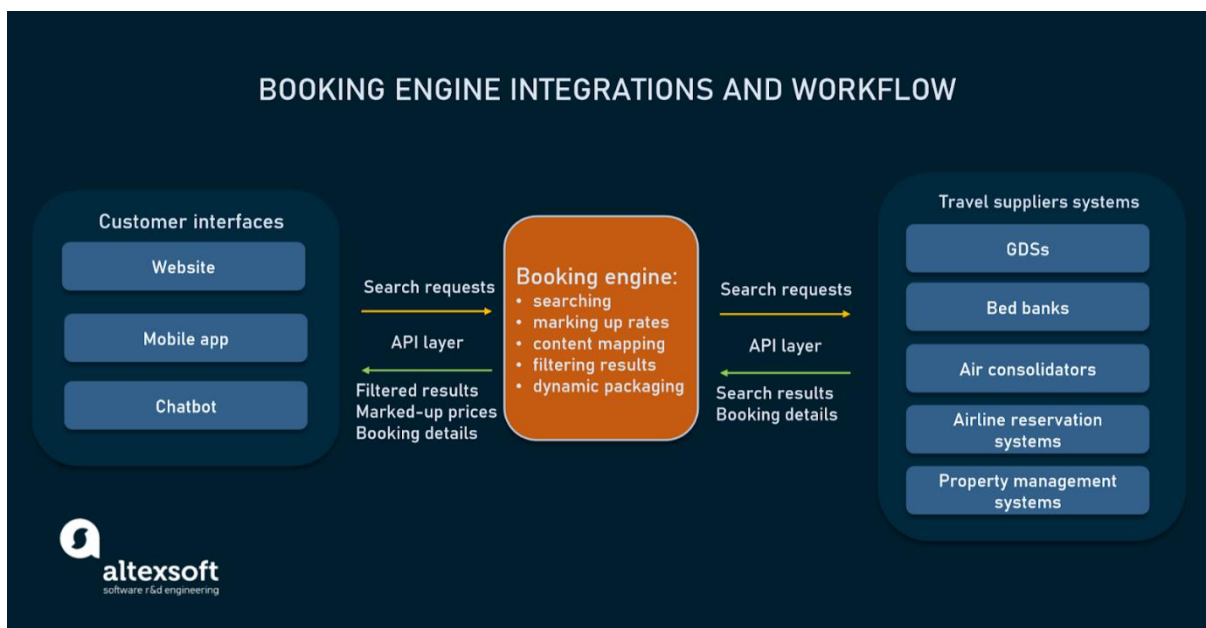
Iza kvalitetnog Direct Booking projekta stoji kvalitetna web stranica. Stranica mora biti kvalitetno dizajnirana, jednostavna za korištenje i upotrebljiva. To znači da se korisniku mora na jednostavan i razumljiv način prezentirati ponudu, omogućiti mu kvalitetno i precizno pretraživanje, a nakon toga kroz fluidan rezervacijski proces, u najviše tri do četiri koraka, omogućiti realizaciju rezervacije. Razvojem mobilnih tehnologija, sve više putnika organizaciju cjelokupnog putovanja realizira putem mobilnih uređaja, pa je prilagođenost web stranice uređajima različitih veličina nešto što je u današnje vrijeme postalo standard i nužnost. Dobra pozicija na internetskim pretraživačima, posebno Googleu, ključna je za uspješnost i održivost projekta. Poznata je činjenica da većina pretraga na Googleu završava na prvoj stranici rezultata pretrage, pa korištenje SEO (Search Engine Optimization) alata i blog

⁵⁶ Schaal, D. (2020): *Airbnb Accused in Lawsuit of Ripping Off Hosts and Guests With Covid Refund Policy*, Skift, dostupno na: <https://skift.com/2020/11/05/airbnb-accused-in-lawsuit-of-ripping-off-hosts-and-guests-with-covid-refund-policy/>, pristupljeno 24. srpnja 2021

platformi značajno poboljšavaju poziciju i guraju stranicu brenda prema prvim rezultatima pretrage. U usporedbi s web stranicama online putničkih agencija i velikih hotelskih lanaca, iza kojih stoje jaki i prepoznatljivi brendovi, manje web stranice moraju uložiti dodatan napor kako bi putnicima pružile osjećaj sigurnosti i pouzdanosti i uvjerile ga da rezerviraju smještaj baš tu. Implementacija i isticanje certifikacija i akreditacija kao što su SSL (Secure Sockets Layer), ISO, PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard), I-PRAC (International Property Rental Approval Certification) daju do znanja potencijalnom putniku kako je smještaj kvalitetan i provjeren, a proces rezervacije siguran, bez rizika od prevare ili gubitka osjetljivih podataka.

Kao i za online putničke agencije tako i za Direct Booking web stranice, pogotovo ako je prisutnost na različitim prodajnim kanalima dio prodajne strategije, implementacija i integracija booking engine modula je nužnost. „Na jednoj strani modul je integriran sa korisničkim sučeljem koje prihvaća zahtjeve za pretragu, dok je s druge strane integriran sa sustavima dobavljača koji kontroliraju i distribuiraju ponudu“⁵⁷.

Slika 2. Booking engine integracije i tok podataka



Izvor: <https://www.altexsoft.com/blog/booking-engine-software/>

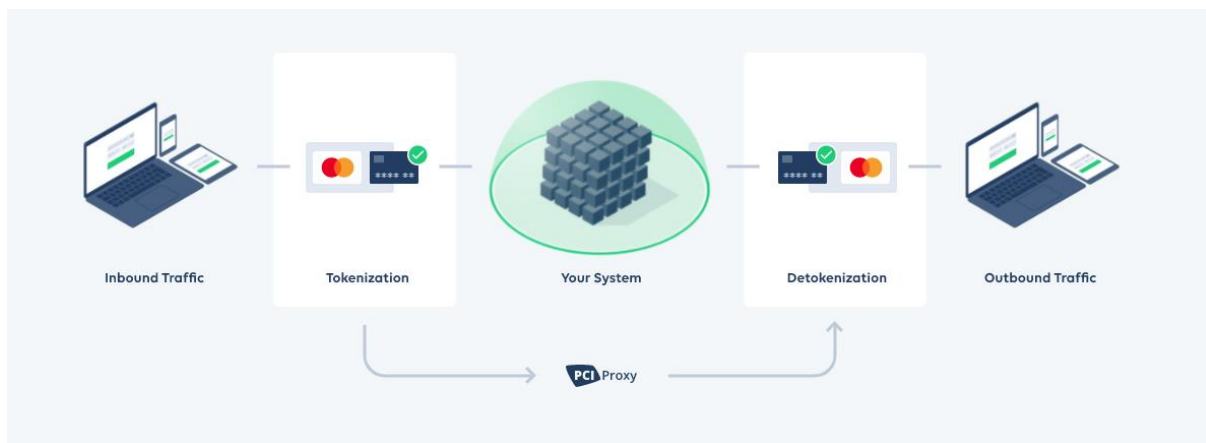
4.1.3. Sigurnost i zaštita podataka

Sigurnost je ključna pretpostavka internetskog poslovanja, a rezervacijske platforme dolaze u doticaj sa velikom količinom osjetljivih osobnih i podataka kreditnih kartica. Kartični podaci

⁵⁷ Altexsoft (2020): *Travel Booking Engines: Types, Functionality, and Integrations*, dostupno na: <https://www.altexsoft.com/blog/booking-engine-software/>, pristupljeno 24. srpnja 2021

koriste se za realizaciju online platnih transakcija, preautorizacija i naplata, najčešće korištenjem usluga vanjskih servisa za naplatu (engl. „payment gateway“). U većini slučajeva ti podaci u nekakvom obliku moraju biti preneseni ili spremljeni unutar informacijskog sustava rezervacijskih platformi. Takvi sustavi automatski ulaze unutar PCI DSS djelokruga, što znači da moraju zadovoljiti visoku razinu sigurnosnih standarda, protokola i procedura kako bi izgradili i održali sigurno okruženje. PCI DSS set zahtjeva donesen je 2006. godine, a administrira ga i ažurira Vijeće za sigurnosne standarde industrije platnih kartica (engl. „PCI Security Standards Council“, PCI SSC) kojeg su osnovali American Express, Discover Financial Services, JCB International, MasterCard i Visa. Međutim, ovako visoku razinu sigurnosnih zahtjeva nije jednostavno zadovoljiti, pa se u posljednje vrijeme pojavljuju servisi koji pružaju uslugu reduciranja PCI DSS djelokruga na način da djeluju kao posrednici između sustava, preuzimajući na sebe odgovornost prijenosa i pohrane osjetljivih podataka. Za komunikaciju između sustava koriste principe tokenizacije i detokenizacije. Takvi servisi su većinom izgrađeni na poslovnom modelu sigurnosti kao usluge u oblaku (engl. „security-as-a-service“, SECaaS), a nude mogućnost jednostavne i brze integracije korištenjem njihovog aplikacijskog programskog sučelja.

Slika 3. Tokenizacija i detokenizacija osjetljivih podataka



Izvor: <https://www.pci-proxy.com/>

4.2. Internetski pretraživači i društvene mreže

Šezdesetih godina prošlog stoljeća odmor u smještaju za kratkoročni najam postao je široko prihvaćen u Sjedinjenim Državama, nakon čega se postupno počeo širiti i na ostale turističke destinacije diljem svijeta, a novinsko oglašavanje se u tom vremenu profiliralo kao najpopularniji distribucijski alat. Od tog vremena do danas mnogo se promijenilo u kontekstu marketinga i distribucije. Sredinom devedesetih godina Internet postaje nezaobilazan alat za planiranje putovanja, a taj trend nezaustavljivo transformira i tržište kratkoročnog najma

smještaja. Dominantna pozicija na internetskim tražilicama postala je prioritet online putničkih agencija, tvrtki za upravljanje smještajem za kratkoročni najam i vlasnika smještaja.

Upravo ova činjenica promovirala je najveću svjetsku Internet tražilicu Google u vrlo bitnu kariku prodajnog lanca online putovanja, a prema nekim analitičarima⁵⁸ i dominantnog igrača na ovom tržištu. Ne samo da zarađuje ogromnu količinu novca na oglašavanju putem internetskih tražilica, nego i svakim klikom korisnika prikuplja značajnu količinu informacija o njihovim željama i preferencijama, stvarajući potencijal da postane izravna konkurencija online putničkim agencijama. Referencirajući se na Phocuswright procjenu kako su Expedia Group i Booking.com na oglašavanje putem internetskih tražilica u 2018. godini potrošili više od 10,5 milijardi USD, što čini više od 5% ukupnog prihoda Googlea od oglašavanja te godine, Gonzalo zaključuje kako bi bio pametan strateški potez ostati lojalan partnerima od kojih zarađuje značajan novac, ali također postavlja pitanje do kada. Jer kao i mnogo puta do sada, Google je pokazao kako zna iskoristiti podatke, kreirati inovativan proizvod i usluge te napraviti poremećaj na tržištu.

Osim internetskih tražilica, značajnu ulogu u marketingu i distribuciji smještaja za kratkoročni najam imaju društvene mreže, video i blog platforme. Društvene mreže koristi 4,2 milijarde ljudi⁵⁹, a prisutnost na tim platformama postaje ključan čimbenik uspješnog poslovanja. Tržište kratkoročnog najma smještaja nije iznimka. Osim što omogućavaju interakciju s vlasnicima smještaja, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest, TikTok, YouTube su odlični alati za postizanje većeg tržišnog doseg a fokusiranjem na skupine koje konkurencija još nije otkrila, ili s njima ne zna na kvalitetan način uspostaviti komunikaciju. Neposredan marketing i promocija proizvoda i usluge dokazano daje najbolje rezultate, a blog platforme u kombinaciji s društvenim mrežama pružaju mogućnost kreiranja i dijeljenja relevantnog sadržaja kojim se dokazuje stručnost, vjerodostojnost, prepoznatljivost i povećava online prisutnost i vidljivost.

4.2.1. Google

Prema istraživanju⁶⁰ tržišta kojeg je 2017. godine napravio ORC International u svrhu identificiranja novih trendova digitalnog marketinga i razvoja strategije digitalnog marketinga

⁵⁸ Gonzalo, F. (2019): *Google, dominant player in online travel*, dostupno na: <https://fredericgonzalo.com/en/2019/08/12/google-dominant-player-in-online-travel/>, pristupljeno 25. srpnja 2021

⁵⁹ Hootsuite (2021): *The Global State of Digital 2021*, dostupno na: <https://www.hootsuite.com/resources/digital-trends>, pristupljeno 25. srpnja 2021

⁶⁰ ORC International (2017): *Optimizing digital channels for marketing and promotions in the travel industry*, Business Finland, dostupno na: <https://www.businessfinland.fi/4aa53f/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/opitimizing-digital-channels-vf-dec-2017.pdf>, pristupljeno 25. srpnja 2021

za web portal VisitFinland.com, službeni turistički vodič finske turističke zajednice, identificirano je osam mega trendova koji već mijenjaju ili će u budućnosti mijenjati turističko online tržište. Jedan od njih je i promjena tradicionalnog prodajnog lanca ili procesa (engl. „sales funnel“). Prema tom istraživanju online putovanje je bilo i još uvijek je izrazito segmentirano, a tvrtke uglavnom kontroliraju samo jedan segment cjelokupnog procesa, pretragu (internet tražilice kao što su Google i Yahoo), kupovinu (metatražilice i portali za usporedbu kao što su Tripadvisor, Kayak i Trivago) te rezerviranje (online putničke agencije kao što su Booking.com i Expedia). Međutim, putnici žele personalizirano i fleksibilno iskustvo putovanja, od planiranja do rezerviranja, što pred tvrtke postavlja veliki izazov ako žele ostati konkurentne. To je razlog zašto je u posljednje vrijeme sve izraženiji trend gdje tvrtke žele imati kontrolu po cijeloj vertikali prodajnog procesa, a jasna razlika između segmenata prodajnog procesa se polako gubi. S jedne strane tvrtke pokušavaju dobiti veći tržišni udio spajanjima i preuzimanjima, dok s druge strane dodatnim ulaganjima u tehnološki razvoj traže način kako putnika dovesti iz faze pretrage do faze rezervacije što brže i efikasnije.

Google kao najveći internetski pretraživač ima ogroman potencijal poremetiti turističko tržište upravo u dijelu objedinjenog iskustva putovanja. Google Travel, inicijalno zamišljen kao Google Trips planer putovanja, je web i mobilna aplikacija koja omogućava planiranje i realizaciju putovanja na jednom mjestu, a uključuje Google Flights i Google Hotel module za jednostavnu pretragu i rezerviranje letova i smještaja. Google Hotel je metatražilica hotelskog smještaja kojom internetski gigant želi ući na ovo izrazito veliko i potentno tržište. Hoteli imaju priliku putem jednog od preferiranih Google tehnoloških partnera integrirati vlastite PMS i centralne rezervacijske sustave (engl. „Central Reservation System“, CRS) sa Google Hotel modulom. Kao i kod svih drugih usluga, Google zarađuje na oglašavanju putem Google Hotel Ads servisa, iako u posljednje vrijeme pokušava motivirati hotele da ga izaberu kao prodajni kanal nudeći im organski promet na vlastite web stranice, čime ovi dobivaju izravne rezervacije tj. veću zaradu i kvalitetniju komunikaciju s putnicima. Google s druge strane dobiva relevantnost na tržištu, pružajući putnicima pristup najvećoj online bazi smještaja i besprijeckorno korisničko iskustvo. Google je prepoznao važnost i veličinu tržišta kratkoročnog najma smještaj, pa je od 2019. godine u Google Travel ponudu uključio smještaj za kratkororočni najam. Rentals United⁶¹ ističe prednosti oglašavanja na Google Vacation Rentals tražilici

⁶¹ Rentals United (2021): *Vacation Rentals on Google: How to Get Listed and Bookable*, dostupno na: <https://rentalsunited.com/blog/vacation-rentals-google-travel-search-results/>, pristupljeno 25. srpnja 2021

- globalni doseg
- ciljana publika
- izravne rezervacije bez provizije
- promocija i stvaranje prepoznatljivosti brenda
- poboljšano korisničko iskustvo

4.2.2. Društvene mreže

Društvene mreže izvrstan su način za uspostavljanje interakcije s postojećim korisnicima kao i za privlačenje novih, što posao podiže na veću razinu povećavajući njegov doseg kod ciljane publike te pomaže kod promocije i stvaranja prepoznatljivosti brenda. Preduvjet kvalitetnog rezultata oglašavanja na društvenim mrežama je detaljno definirana strategija digitalnog marketinga koja uključuje jasno definiranje ciljeva, pažljiv odabir kanala, dinamiku interakcije i proračun za plaćeno oglašavanje. Ovo je jako bitno jer društvene mreže zahtijevaju prisutnost, konzistentan angažman i aktivnost. U suprotnom ne konzistentan angažman i sadržaj koji nije ažuran smanjuju relevantnost kanala i dovode do smanjenja broja pratitelja. Društvene mreže pružaju mogućnost stvaranja besplatnog sadržaja, koji se organski širi Internetom dok god je taj sadržaj relevantan i ima dodanu vrijednost za krajnjeg korisnika. Takav sadržaj stvaraju sami korisnici proizvoda i usluge. Komentiraju, „lajkaju”, objavljuju vlastite doživljaje i impresije, pišu recenzije te na taj način rade neposredan marketing i oblikuju brend. Kada besplatno oglašavanje dosegne svoj organski maksimum jedina moguća opcija je ulaganje novca u plaćeno oglašavanje.

Društvene mreže važna su komponenta marketinga i distribucije na tržištu kratkoročnog najma smještaja. Osim već spomenutih benefita, društvene mreže su izvor izravnih rezervacija i mogućnost za unakrsnu prodaju (engl. „cross-selling”) komplementarnih proizvoda ili usluga postojećim kupcima. Iako savršena platforma, koja odgovara svim potrebama poslovanja na tržištu kratkoročnog najma smještaja, ne postoji, Instagram, Facebook, Twitter, TikTok i Pinterest su među najzastupljenijim. Prema već navedenom istraživanju ORC International, u kojem je provedena dubinska analiza digitalnih trendova na devet velikih svjetskih turističkih tržišta, zemlje Dalekog istoka prednjače u prihvaćanju novih tehnologija za realizaciju putovanja. Nešto manje od 75% svih rezervacija u Kini i Južnoj Koreji je online. Kina je vodeće tržište po zastupljenosti mobilnih tehnologija, gdje se čak 60% svih online rezervacija realizira putem mobilnog uređaja, a čak 32% svih informacija o putovanju prikuplja putem istraživanja na društvenim mrežama.

Video, blog i podcast platforme važan su kanal marketinga i prodaje, ako se na ispravan način implementiraju u strategiju digitalnog marketinga. Sva tri kanala doprinose izgradnji vjerodostojnosti i kredibiliteta poslovanja. Video platforma YouTube idealan je način za prezentaciju vrijednog sadržaja i putnicima i vlasnicima smještaja. Osim video prezentacije smještaja i iskustava s putovanja, video kanali sve se češće koriste kao repozitorij znanja, savjeta i diskusija o tehnološkim, marketinškim i financijskim trendovima na tržištu kratkoročnog najma smještaja. Na video platforme naslanjaju se blog i podcast platforme koje dodatno grade kredibilitet i vrijednost poslovanja.

Tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam u pravilu imaju dvije vrste kupaca odnosno korisnika, vlasnike smještaja i putnike koji borave u smještaju. Kvalitetna komunikacija i interakcija s postojećim korisnicima, unakrsna prodaja, kao i pridobivanje novih korisnika, mora biti u fokusu poslovanja ako tvrtka želi skalirati i ostvariti dodatan prihod. Tehnologija je i u ovom segmentu otišla korak naprijed. Platforme za upravljanje odnosima s kupcima (engl. „Customer Relationship Management”, CRM) integrirane s društvenim platformama i PMS sustavima pružaju tvrtkama mogućnost implementacije omnichannel strategije, objedinjavanja svih kanala prodaje i marketinga u jedan, što rezultira besprijekornim korisničkim iskustvom, zadovoljnim postojećim korisnicima i pridobivanjem novih. Vintory, startup iz Sjedinjenih Država, platforma je za automatizaciju upravljanja odnosima s kupcima, marketing i prodaju. Platforma je dizajnirana isključivo za potrebe tvrtki za upravljanje smještajem za kratkoročni najam, a pomaže u skaliranju poslovanja fokusirajući se na akviziciju novih objekata.

4.3. Tehnologija za upravljanje smještajem za kratkoročni najam

Profesionalizacijom tržišta kratkoročnog najma smještaja razvija se i tržište pružatelja tehnoloških rješenja za upravljanje marketingom, prodajom, distribucijom, komunikacijom i dnevnim operacijama. Prema izvještaju⁶² iz 2018. godine, tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam na tehnologiju trebaju trošiti više novca od hotela zbog specifičnosti poslovanja, koje su uglavnom posljedica izražene lokalnosti. 2018. godine tržište kratkoročnog najma smještaja prihodovalo je 120 milijardi USD, od čega na tehnologiju otpada 15,5 milijardi USD, a prema procjeni, 80% troška napravilo je 10% tvrtki sa više od 100 smještajnih jedinica. Tehnologija je katalizator uspjeha, a „tech-driven“ pristup ono što odvaja uspješne tvrtke od

⁶² Hostfully (2018): *Vacation Rental Companies: Segmentation and Spend on Software*, dostupno na: <https://www.hostfully.com/wp-content/uploads/2020/06/2018-Vacation-Rental-Companies-Segmentation-Spend-on-Software.pdf>, pristupljeno 25. srpnja 2021

onih koji se muče da bi zadržali korak s trendovima. Automatizacijom procesa tvrtke mogu skalirati poslovanje i prilagođavati se konstantnim zahtjevima dinamičnog tržišta. Neki pružatelji tehnoloških rješenja nude hibridne sustave koji integriraju module za upravljanje distribucijom, upravljanje prihodima, odnose s kupcima, digitalni marketing i održavanje smještaja, dok su se drugi specijalizirali za specifično područje. Činjenica je da trenutno na tržištu ne postoji jedno rješenje koje na kvalitetan način pokriva sve potrebe, pa je to razlog zašto se nerijetko u tehnološkom portfelju tvrtke može pronaći i nekoliko sustava koji u kombinaciji pokrivaju sve potrebe. Sposobnost i otvorenost sustava prema integracijama iz navedenog razloga je posebno važna.

PMS sustavi su najkorištenija tehnologija koju je prema izvještaju⁶³ iz 2020. godine u svoje poslovanje implementiralo više od 80% tvrtki za upravljanje smještajem za kratkoročni najam. Izvještaj svake godine objavljuje Rentals United, tehnološki startup iz Barcelone, čiji je globalno prepoznatljivi proizvod jedan od najpoznatijih i najkorištenijih channel manager sustava. Channel manager je sustav koji se brine za distribuciju ponude, u ovom slučaju smještaja iako to mogu biti i transferi, izleti, aktivnosti, na različite prodajne kanale kao što su online putničke agencije, globalni distribucijski sustavi, metatražilice, društvene mreže, B2B mreže te web stranice za izravnu prodaju. Iako dobar dio PMS sustava ima ugrađen channel manager modul, u istom izvještaju se navodi kako 57% tvrtki ipak koristi usluge vanjskog channel managera u kombinaciji sa PMS sustavom, odnosno čak 74% onih koji upravljaju sa više od 100 smještajnih jedinica. Kao razlog navode nemogućnost hibridnih rješenja da na kvalitetan način pokriju potrebe i specifičnosti široke lepeze prodajnih kanala. PMS i channel manager sustavi su esencijalna tehnologija za upravljanje smještajem za kratkoročni najam, međutim na tržištu postoji niz specijaliziranih alata koji omogućavaju optimizaciju poslovanja, te stvaranje nove vrijednosti kroz poboljšano korisničko iskustvo, kvalitetu usluge i veći tržišni doseg.

Tehnologija je toliko važna da se neke tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam, posebno veće, odlučuju na razvoj vlastitih i prilagodbu postojećih rješenja. Prema već navedenom izvještaju, čak 47,5% ispitanih tvrtki raspolaže vlastitim IT odjelima sa više od pet ljudi. Neke tvrtke idu tako daleko pa komercijaliziraju rješenja razvijena za vlastite potrebe, a prodaja tehnologije postaje njihova osnovna djelatnost.

⁶³ Rentals United (2020): *The Global Short-Term Rental Tech Report 2020: Stats, Trends and Investment*, dostupno na: <https://info.rentalsunited.com/hubfs/RentalsUnitedTechReport2020SM.pdf>, pristupljeno 25. srpnja 2021

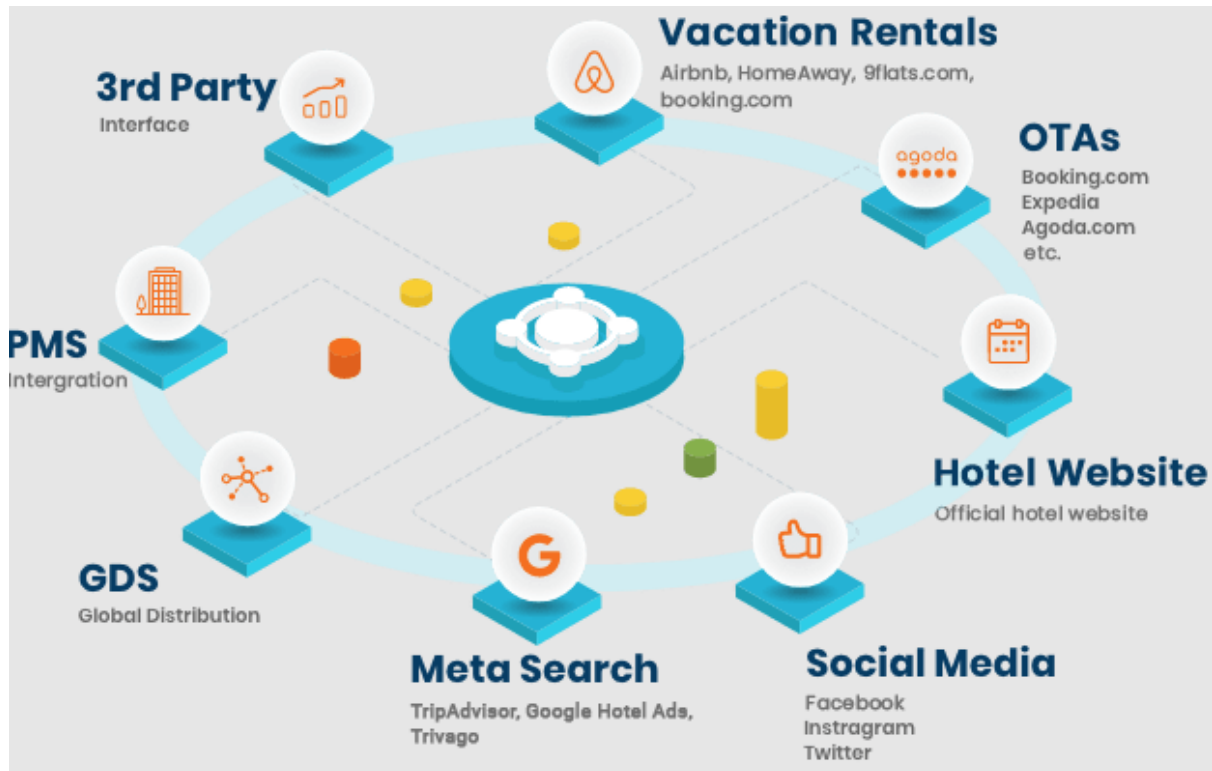
4.3.1. Channel manager

Channel manager je sustav za upravljanje distribucijom i prodajom smještajnih jedinica na različitim prodajnim kanalima. To su u većini slučajeva online putničke agencije, ali mogu biti i globalni distribucijski sustavi, metatražilice, društvene mreže, B2B mreže, te web stranice za izravnu prodaju. Prisutnost je ključ uspjeha i profitabilnosti, a najveći channel manager sustavi integrirani su sa preko 400 prodajnih kanala. Ovakva diverzifikacija prodaje omogućava korisnicima izlazak na tržišta na koja samostalno ne bi mogli izaći, a rezultat je veća svijest o brendu i veći broj ostvarenih rezervacija, što za posljedicu ima povećanje prihoda. Originalno je channel manager tehnologija korištena u hotelskoj industriji, međutim u posljednje je vrijeme opće prihvaćena i na tržištu kratkoročnog najma smještaja. Osnovna uloga channel manager sustava je s jednog mjesta distribuirati ponudu i održavati ažurnost i usklađenost podataka na svim kanalima prodaje. Npr. kada Airbnb realizira rezervaciju smještajne jedinice, informacija o rezervaciji se putem API-a šalje s Airbnb platforme prema channel manager sustavu. Ta informacija se pohranjuje u rezervacijskom modulu sustava, nakon čega se prosljeđuje na relevantne prodajne kanale na način da smanjuje raspoloživost inventara u rezerviranom periodu. Osim sinkronizacije raspoloživosti, channel manager omogućava sinkronizaciju cijena, restrikcija, sadržaja (slika, opisa, cjenika), komunikaciju s turistima, ali i analizu prodajne strategije temeljem velike količine podataka i naprednih analitičkih funkcionalnosti. Iz perspektive tvrtke koja ga je implementirala u svoje poslovanje, bez obzira na njenu veličinu, channel manager je moćan alat koji osigurava efikasnost poslovanja, konzistentnost i ažurnost ponude te veći prihod.

Funkcionalnosti channel manager sustava ovise o funkcionalnostima koje prodajni kanali podržavaju i kvaliteti njihove implementacije, pa je to najveći izazov u njegovu razvoju i održavanju. S jedne strane sustav mora integrirati vodeće prodajne kanale, kontinuirano pratiti i integrirati nove prodajne kanale, kontinuirano implementirati zahtjeve za promjenama, a s druge strane mora omogućiti besprijekorno korisničko iskustvo i integraciju sa sustavima koji naslanjaju svoje poslovne procese na njegove funkcionalnosti. Najčešće su to PMS sustavi, online booking engine, sustavi za analizu i prilagođavanje cijena kao i generalno sustavi za upravljanje prihodima. Jednostavnost i kvaliteta integracije su ključne karakteristike uspješnog channel manager sustava. Upravo iz tog razloga ulažu dodatne napore i sredstva u dizajn i razvoj fleksibilnih programskih sučelja, kako bi omogućili jednostavan početak korištenja usluge, osigurali visoku dostupnost i točnost, ali i kreirali platformu za inovacije. Rentals United, channel manager startup iz Barcelone, pokrenuo je 2015. godine VRTECH, zajednicu

profionalaca s ciljem umrežavanja, dijeljenja ideja i poticanja inovacija na tržištu kratkoročnog najma smještaja.

Slika 4. Channel management



Izvor: <https://www.viagioengine.com/wp-content/uploads/2020/02/hotel-channel-manager.png>

Trenutno se na tržištu kratkoročnog najma smještaja svojom kvalitetom i veličinom ističe desetak channel manager sustava među kojima su najpopularniji

- NextPax - integracija sa preko 50 prodajnih kanala. U portfelju se nalazi više od 600 tisuća jedinica za kratkoročni najam i 50 tisuća hotela.
- Rentals United - integracija sa preko 60 prodajnih kanala. U portfelju se nalazi više od 150 tisuća smještajnih jedinica koje godišnje generiraju preko milijun rezervacija.
- BookingPal
- Wubook

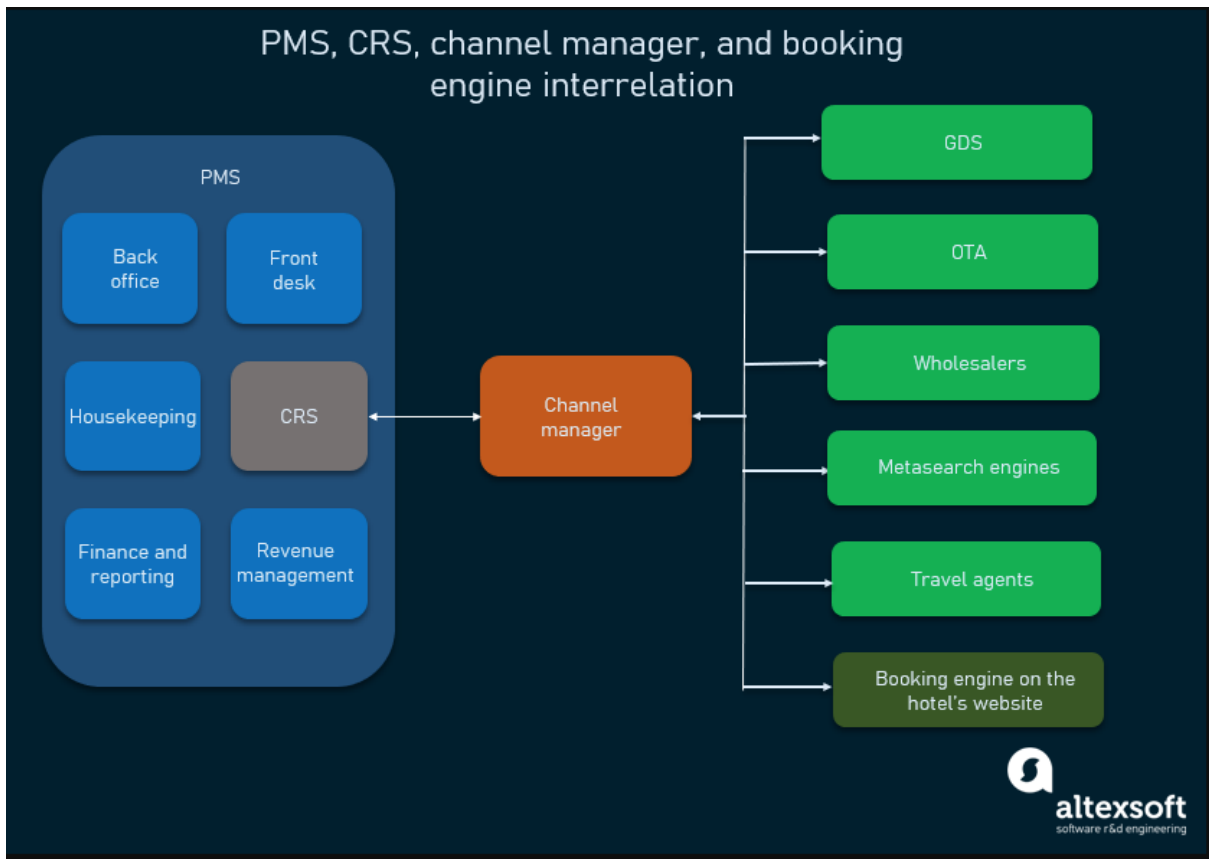
4.3.2. Property Management System

PMS je sustav za upravljanje distribucijom, marketingom, prodajom, rezervacijama, prihodima, odnosima s kupcima, održavanjem smještaja, knjigovodstvom i financijama. Omogućava potpunu automatizaciju i drastično smanjenje operativnih troškova tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam. Kao i channel manager sustavi, PMS sustavi su primarno korišteni u hotelskoj industriji, međutim u posljednje vrijeme rast popularnosti kratkoročnog

najma smještaja prisilio je pružatelje tehnoloških rješenja da prilagode postojeće sustave kako bi podržali specifične zahtjeve ovog tržišta, ali i otvorio vrata razvoju novih, modernih i konkurentnih sustava. PMS sustavi nove generacije preferiraju poslovni model usluge u oblaku, najčešće po principu „plati dok koristiš” (engl. „pay as you go“), odnosno fiksnom mjesečnom ili godišnjom naknadom po smještajnoj jedinici ili ostvarenoj transakciji (rezervaciji). Stabilnost, sigurnost, otvorenost prema integracijama, lokaliziranost, mogućnost jednostavne prilagodbe specifičnih zahtjeva te jednostavnost korištenja, ključne su značajke kvalitetnih PMS sustava. Iako većinom sustave razvijaju i implementiraju tehnološki startupi, postoje tvrtke koje su razvile i implementirale sustave za vlastite potrebe, te ih odlučile ponuditi na tržištu kao komercijalne proizvode. Takvi proizvodi imaju veliku vrijednost i izrazito su konkurentni zbog činjenice da iza njih stoje tvrtke koje poznaju poslovne potrebe i najbolje prakse, a razvijenim i implementiranim funkcionalnostima rješavaju konkretne poslovne probleme.

PMS je operativni alat tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam. Čini ga skup više modula koji podržavaju i integriraju različite poslovne procese. U većini slučajeva osnovni moduli su dio platforme, iako nije rijetkost da se takvi moduli nabavljaju od vanjskih dobavljača i integriraju u platformu. Iako mnogi PMS sustavi imaju vlastiti channel manager modul, činjenica je da takvi moduli teško mogu pružiti dovoljnu razinu fleksibilnosti i ažurnosti jer se promjene funkcionalnosti prodajnih kanala događaju jako često. To je razlog zašto PMS sustavi uglavnom integriraju vanjske channel manager sustave, ili se odlučuju na hibridni model u kojem integracije s najznačajnijim prodajnim kanalima, kao što su Booking.com, Expedia, Airbnb, VRBO, samostalno razvijaju i održavaju, a ostatak prepuštaju specijaliziranim sustavima. Osim channel manager funkcionalnosti potrebno je istaknuti važnost automatizacije naplate, upravljanja prihodima, dinamičke promjene uvjeta prodaje, kao i mogućnost jednostavne komunikacije s putnicima i vlasnicima smještaja kroz specijalizirana web ili mobilna sučelja. Popularizacijom trenda izravne prodaje, modul za automatsku izradu prodajne web stranice s integriranim booking engine modulom postao je de facto standard i nešto što konkurentan PMS mora imati. Sposobnost i kvaliteta integracije i ovdje je ključna karakteristika. Ako infrastruktura ne omogućava jednostavnu integraciju, agilan razvoj i rapidnu inovaciju, PMS će jako teško biti konkurentan na izrazito dinamičnom tržištu. Osim otvorenosti integracijama, sigurnost i zaštita podataka su prioritet, a PCI DSS i GDPR usklađenost su preduvjet kojeg neki sustavi zadovoljavaju razvojem vlastitih alata integriranih u postojeće procese ili korištenjem usluga vanjskih dobavljača.

Slika 5. PMS, channel manager i distribucijski kanali



Izvor: <https://content.altexsoft.com/media/2020/11/pms-crs-channel-manager-booking-engine-interrel.png>

Tržište tehnoloških rješenja namijenjenih profesionalnom upravljanju smještajem za kratkoročni najam vrlo je živo. Nove startup tvrtke, spajanja i preuzimanja, investicijske runde postale su uobičajena pojava jer se tržište profesionalizira i konsolidira. Među najpoznatijim PMS sustavima potrebno je istaknuti

- Guesty - izraelski startup koji je sredinom 2021. godine podigao 50 milijuna USD investicija, do sada ukupno 110 milijuna USD, te preuzeo dvije konkurentske tvrtke, MyVR and Your Porter App. Sustav je integriran sa više od 100 servisa i kao takav predstavlja vrhunsko rješenje za profesionalce.
- Avantio - španjolska tvrtka proizvela je vrhunsko rješenje sa ugrađenim modulima za channel management i izravnu prodaju. Integriran sa preko 30 servisa, konkurentan je proizvod na tržištu Španjolske, Italije, Sjedinjenih Država i Brazila.
- Kigo - jedan od prvih globalnih PMS rješenja u oblaku, na tržištu je od 2008. godine. Channel manager modul dio je sustava te je integriran sa više od 30 prodajnih kanala. Koristi ga više od 4000 tvrtki u preko 40 zemalja.

4.4. Sposobnost integracije kao čimbenik uspješnosti digitalne platforme

Sposobnost digitalne platforme da integrira vanjske servise, kao i sposobnost da bude integrirana u vanjske servise, ključni su čimbenici njene uspješnosti i održivosti. Digitalne platforme, koje su dio digitalnog ekosustava turističkog tržišta, pa tako i tržišta kratkoročnog najma smještaja, nisu izuzetak. 1999. godine konzorcij turističkih tvrtki osnovao je neprofitnu organizaciju OpenTravel Alliance (OTA) s ciljem stvaranja standarda razmjene informacija (elektroničkih poruka) između različitih informatičkih sustava koji djeluju na turističkom tržištu. Prema njihovoj službenoj stranici „organizaciju čine tvrtke koje predstavljaju zrakoplovnu, željezničku i hotelsku industriju, turoperatore, putničke agencije, tehnološke tvrtke i distributere, a uspostavljeni standard komunikacije omogućava svakodnevnu razmjenu milijuna poruka između zainteresiranih strana”⁶⁴. Postoje i drugi standardni formati, poput HTML, kojeg je kreirao HomeAway kako bi omogućio tvrtkama za upravljanje smještajem za kratkoročni najam i tehnološkim tvrtkama da na jednostavan način dijele informacije o smještaju, cijenama i raspoloživosti te integraciju procesa online rezerviranja u realnom vremenu. Inicijalno je kreiran za potrebe integracije s HomeAway platformom, ali je zbog svoje jednostavnosti postao industrijski standard.

Skalabilnost i visoka dostupnost usluge prioritet su digitalnih platformi, posebno rezervacijskih platformi gdje je izražena sezonalna opterećenost, a svaka sekunda sporijeg odziva smanjuje konverziju za 7%⁶⁵. Razvojem računalstva u oblaku, razvijaju se različite inačice platforme kao usluge (engl. „Platform as a Service“, PaaS). Korištenjem ovih usluga podiže se sposobnost i kvaliteta integracije na veću razinu, a tvrtke dobivaju okvir za prototipiranje novih ideja značajno smanjujući troškove razvoja i testiranja minimalno održivog proizvoda (engl. „minimum viable product“, MVP). S druge strane platforma kao usluga osigurava skalabilnost i visoku dostupnost. Uslugama platforme u oblaku pristupa se putem aplikacijskog programskog sučelja, koji platformu pretvara u softversku komponentu otvorenu za integraciju. Industrijski standard za razvoj aplikacijskog programskog sučelja je REST (REpresentational State Transfer), arhitektura koja podržava distribuirane sustave na webu.

Online putničke agencije prepoznale su važnost otvorenosti vlastitih platformi prema integracijama, pa je danas skoro pa nemoguće pronaći relevantnu rezervacijsku platformu koja svoje funkcionalnosti nije izložila putem aplikacijskog programskog sučelja. Najveće online

⁶⁴ Open Travel: *About Us*, dostupno na: <https://opentravel.org/about-us/>, pristupljeno 25. srpnja 2021

⁶⁵ Patel, N. (2021): *How Loading Time Affects Your Bottom Line*, dostupno na: <https://neilpatel.com/blog/loading-time/>, pristupljeno 25. srpnja 2021

putničke agenciju otišle su korak dalje u ovom smjeru, pa su pokrenule partnerske programe kroz koje promoviraju integrirana softverska rješenja, koja zadovoljavaju visoke tehnološke i poslovne uvjete.

4.4.1. Standardi za razmjenu informacija

1999. godine konzorcij turističkih tvrtki osnovao je neprofitnu organizaciju OpenTravel Alliance s ciljem stvaranja standarda razmjene informacija (elektroničkih poruka) između različitih informatičkih sustava koji djeluju na turističkom tržištu. U organizaciji djeluju predstavnici svih vertikalna turističkog tržišta, čiji je zadatak kontinuirano razvijati i primjenjivati specifikacije za otvorenu komunikaciju u domeni elektroničkog poslovanja, te na taj način omogućiti razvoj novih proizvoda i usluga koje će zadovoljiti sve veće zahtjeve putnika i ostalih zainteresiranih strana. Vrijednost otvorenog i prihvaćenog standarda posebno dolazi do izražaja u vrijeme rapidnog razvoja Interneta, mobilnih tehnologija, te transparentnih i distribuiranih sustava za čije je funkcioniranje nužna otvorenost prema integracijama i jednostavnost njene implementacije. Potreba da se sa svakom novom integracijom mora dizajnirati i razvijati novi standard i specifikacija razmjene informacija u ovakvom okruženju nije održiva. S druge strane model integracije koji ne zahtjeva inicijalne troškove razvoja i prihvaćanja specifikacije, potiče njenu široku primjenu što rezultira daljnjim usvajanjem, kontinuiranim unaprijeđenjima i poboljšanom interoperabilnosti integriranih sustava. Prva verzija OTA standarda podržavala je isključivo XML (Extensible Markup Language) komunikaciju, da bi danas podržavala i ostale standardne formate poput JSON (JavaScript Object Notation), WSDL (Web Service Definition Language) i OpenAPI. U nastavku je primjer poruke za razmjenu informacija o raspoloživosti inventara.

```
<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>
<OTA_HotelRateAmountNotifRQxmlns:xsi="http://www.w3.org/2001/XMLSchema-instance"
xmlns="http://www.opentravel.org/OTA/2003/05" xsi:schemaLocation="http://www.opentravel.org/OTA/2003/05
OTA_HotelRateAmountNotifRQ.xsd" TimeStamp="2012-10-12T11:34:05" Target="Production" Version="3.000">
  <RateAmountMessages>
    <RateAmountMessage LocatorID="1">
      <StatusApplicationControl Start="2012-10-19" End="2012-11-20" RatePlanCode="1278606"
InvTypeCode="36745604"/>
      <Rates>
        <Rate>
          <BaseByGuestAmts>
            <BaseByGuestAmt AmountAfterTax="3800" DecimalPlaces="2" NumberOfGuests="1" CurrencyCode="EUR"/>
            <BaseByGuestAmt AmountAfterTax="4500" DecimalPlaces="2" CurrencyCode="EUR"/>
          </BaseByGuestAmts>
        </Rate>
      </Rates>
    </RateAmountMessage>
  </OTA_HotelRateAmountNotifRQ>
```

HA-XML ili popularnije HomeAway standard koriste mnoge platforme i sustavi na tržištu kratkoročnog najma smještaja za međusobnu integraciju i komunikaciju. Kreirao ga je HomeAway za vlastite potrebe, a zbog svoje jednostavnosti postao je industrijski standard. Primjenu nalazi u situacijama kada se želi uspostaviti brza integracija između dva sustava, gdje razmjena specifičnih informacija nije prioritet. U takvim slučajevima predstavlja dobar temelj i početnu točku za izgradnju kompleksnih integracija. HA-XML standard omogućava razmjenu informacija o smještaju, cijenama, raspoloživosti i rezervacijama. U nastavku je primjer poruke za razmjenu informacija o cijenama inventara.

```
<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>
<lodgingRateContent>
  <listingExternalId>2015</listingExternalId>
  <unitExternalId>2015</unitExternalId>
  <lodgingRateLos>
    <currency>USD</currency>
    <externalId>99</externalId>
    <externalUpdateDate>2019-01-20T09:30:47Z</externalUpdateDate>
    <lengthOfStayBaseRent>
      <lengthOfStayBaseRentRow>2018-10-
09,1,100.00,110.00,121.00,133.10,146.41,161.05,177.16,194.87,214.36,235.79</lengthOfStayBaseRentRow>
    <lengthOfStayBaseRentRow>2018-10-
10,1,100.00,110.00,121.00,133.10,146.41,161.05,177.16,194.87,214.36,235.79</lengthOfStayBaseRentRow>
    </lengthOfStayBaseRent>
  </lodgingRateLos>
</lodgingRateContent>
```

4.4.2. Platforma kao usluga

Digitalne platforme temelj su turističkog tržišta. Online putničke agencije i njihove rezervacijske platforme integriraju servise dobavljača i B2B platforme kako bi proširile ponudu. PMS i channel manager platforme integrirane su sa rezervacijskim platformama, online booking engine servisima, servisima za naplatu, platformama za odnose s kupcima i komunikacijskim platformama kako bi ponudile cjelovito rješenje i zaokružile poslovne potrebe posrednika. Razvojem računalstva u oblaku razvija se model platforme kao usluge, koji značajno utječe na mogućnosti i kvalitetu integracija komponenti digitalnog ekosustava turističkog tržišta. Usluga platforme u oblaku isporučuje se putem weba, a pruža okvir za rapidan razvoj aplikacija i novih usluga; kontakt centar kao usluga (engl. „Contact Center as a Service”, CCaaS), komunikacijska platforma kao usluga (engl. „Communications Platform as a Service”, CPaaS), distribucija kao usluga (engl. „Distribution as a Service”, DaaS), plaćanje kao usluga (engl. „Payments as a Service”, PaaS), sigurnost kao usluga (engl. „Security as a Service”, SaaS), prijevoz kao usluga (engl. „Transportation as a Service”, TaaS), mobilnost kao usluga (engl. „Mobility as a Service”, MaaS), a u posljednje vrijeme i putovanje kao usluga (engl. „Travel as a Service”, TaaS). Putovanje kao usluga, po nekima sljedeća velika disrupcija

na turističkom tržištu⁶⁶ temeljena na intenzivnom korištenju umjetne inteligencije, omogućiti će ne samo automatizaciju i poboljšanje trenutnih procesa, nego stvoriti potpuno nove poslovne modele koji će „nuditi cjelovito iskustvo putovanja, transparentnost i kompetitivnost cijena, sigurnost i jednostavnost plaćanja, izravnu vezu putnika i dobavljača“⁶⁷.

Uslugama platforme u oblaku pristupa se putem aplikacijskog programskog sučelja, koji platformu pretvara u softversku komponentu otvorenu za integraciju. Industrijski standard za razvoj aplikacijskog programskog sučelja je REST (REpresentational State Transfer), arhitektura koja podržava distribuirane sustave na webu. REST karakteriziraju klijent-server arhitektura, izoliranost, mogućnost predmemoriranja, uniformnost sučelja i slojevitost. Informacije su odvojene od načina na koji se prezentiraju, pa se sadržaju može pristupiti u različitim formatima, poput HTML, XML, JSON, PDF, JPEG. „OpenAPI inicijativa je svjetski standard i format za opisivanje i dokumentiranje aplikacijskih programskih sučelja“⁶⁸. Format je dostupan u obliku otvorenog koda (engl. „open source“), a kreirao ga je konzorcij stručnjaka iz područja razvoja i standardizacije računalnih specifikacija. Trenutna verzija OpenAPI specifikacije je OpenAPI 3.0.

4.4.3. Partnerski programi

Rezervacijske platforme online putničkih agencija građene su od tri osnovna bloka koja automatiziraju poslovne procese zaposlenika agencije i partnera, a krajnjem korisniku isporučuju vrhunsko korisničko iskustvo. Front end rezervacijske platforme je web stranica ili mobilna aplikacija preko koje putnici pretražuju ponudu i realiziraju rezervaciju. Back end je pozadinski sustav u čijem je središtu booking engine i back office kroz kojeg se obavlja većina operativnih poslova agencije i partnera. Online putničke agencije prepoznale su važnost otvorenosti vlastitih platformi prema integracijama, pa je danas aplikacijsko programsko sučelje, kroz kojeg izlažu funkcionalnosti platforme, njen najvažniji građevni blok. Benefiti koje platforme imaju od otvorenosti prema integracijama su višestruke. Najvažniji je sigurno taj što otvorene platforme privlače nove partnere u svoj ekosustav, posebno partnere koji ne moraju nužno biti krajnji korisnici, dobavljači ili posrednici. Otvorene platforme privlače tehnološke tvrtke, koje na podacima i funkcionalnostima aplikacijskog programskog sučelja

⁶⁶ McKone, D., Lewis, A. (2019): *How AI Will Shake Up the Travel Industry*, L.E.K. Consulting / Executive Insights, Volume XXI, Issue 28, dostupno na: <https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/2128-AI-Travel.pdf>, pristupljeno 25. srpnja 2021

⁶⁷ Harvold, B. (2019): *Travel as a Service*, dostupno na: <https://medium.com/@bjorn.harvold/travel-as-a-service-e8637b9f072a>, pristupljeno 25. srpnja 2021

⁶⁸ Smartbear (2021): *OpenAPI 3.0 Tutorial*, dostupno na: <https://support.smartbear.com/swaggerhub/docs/tutorials/openapi-3-tutorial.html>, pristupljeno 25. srpnja 2021

grade vlastita inovativna rješenja, te na taj način neposredno dovode nove partnere na platformu. Drugi benefit je tehnološka i operativna skalabilnost platforme u smislu smanjenja troškova. Integracija omogućava smanjenje vršnih opterećenja na središnji sustav jer nema krajnjeg korisnika koji očekuje odgovor sustava u realnom vremenu, pa se određena procesiranja mogu ciljano odgoditi. Osim toga smanjuje se potreba za radnom snagom zaduženom za edukaciju i podršku korisnicima back office sustava. Npr. Airbnb i Booking.com su vrlo blizu toga da njihovi partneri, koji koriste tehnologiju za upravljanje smještajem za kratkoročni najam, cijeli posao mogu obaviti kroz vlastite sustave integrirane sa ovim platformama.

Najveće online putničke agencije otišle su korak dalje u ovom smjeru, pa su pokrenule partnerske programe kroz koje promoviraju integrirana softverska rješenja, koja zadovoljavaju visoke tehnološke i poslovne uvjete. U nastavku su navedeni detalji programa sa njihovih službenih stranica.

„Airbnb surađuje s vodećim proizvođačima softvera na globalnoj razini, što domaćinima olakšava povezivanje s našom rastućom zajednicom gostiju. Ti nam partneri jamče traženu funkcionalnost i pružaju mogućnosti povezivanja softvera koje ispunjavaju sve naše tehničke standarde ili ih nadmašuju. Uložili su u razvoj suradnje s Airbnbom prateći sve odrednice programa”⁶⁹.

„Uštedite vrijeme i povećajte točnost korištenjem tehnoloških rješenja za povezivanje. Da bismo osigurali da naši partneri imaju alate i usluge koji su im potrebni za optimalno obavljanje posla, surađujemo sa širokim spektrom nezavisnih pružatelja tehnoloških usluga kao što su channel manager, PMS i CRS sustavi. Partnerski program prepoznaje i nagrađuje vrhunske pružatelje tehnoloških rješenja, koji pomažu našim partnerima u razvoju poslovanja na tržištu Expedia Grupe”⁷⁰.

⁶⁹ Airbnb: *Odabrani softverski partner*, dostupno na: <https://hr.airbnb.com/d/software-partners>, pristupljeno 25. srpnja 2021

⁷⁰ Expedia Group: *Scale your business with a connectivity solution*, dostupno na: <https://welcome.expediagroup.com/en/tools/find-recommended-connectivity-provider-for-expedia>, pristupljeno 25. srpnja 2021

5. POSLOVNI SLUČAJ: DIRECT BOOKER D.O.O

1985. godine osnovano je udruženje za profesionalno upravljanje najmom kuća za odmor, te je na taj način napravljen prvi korak prema profesionalizaciji tržišta kratkoročnog najma smještaja. Za većinu vlasnika kratkoročni najam smještaja predstavlja sporedan posao i dodatan izvor prihoda. S druge strane brzi razvoj tehnologije, povećanje broja prodajnih kanala, povećanje konkurencije, lokalni zakoni i regulative, količina posla, nepoznavanje jezika i tržišta stvorilo je potrebu za poslovnim modelima koji će cijeli taj posao raditi u ime vlasnika. Iako se u proteklih tridesetak godina na ovom tržištu mnogo toga promijenilo, lista usluga koju nude profesionalne tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam nije se mnogo promijenila i obuhvaća

- marketing i oglašavanje smještaja
- upravljanje prihodima
- upravljanje rezervacijama i naplatu
- računovodstvo
- komunikaciju i dočekivanje turista
- vođenje i održavanje domaćinstva

2018. godine na globalnoj razini poslovalo je 115 tisuća tvrtki, a otprilike 40% vlasnika smještaja upravljanje je povjerilo jednoj od njih. Tržište je fragmentirano, a razlog leži u izraženoj lokalnosti poslovanja. Potrebno je poznavati lokalno tržište (sezonalnost, regulative), lokalne tvrtke za održavanje i nabavu potrepština, organizirati operativu na terenu pa je i to jedan od razloga zašto pedeset najvećih tvrtki drži tek 2% tržišta. Na ovom tržištu djeluje i Direct Booker d.o.o, tvrtka za upravljanje smještajem za kratkoročni najam sa sjedištem u Dubrovniku.

Direct Booker je IT tvrtka i tvrtka za upravljanje smještajem za kratkoročni najam koja se širi kroz franšizni model. Poslovanje tvrtke obuhvaća četiri segmenta usko vezana uz kratkoročni najam smještaja. Segment upravljanja smještajem za kratkoročni najam u ime vlasnika i danas je osnovna djelatnost tvrtke i najznačajniji generator prihoda. Osim toga Direct Booker razvija i održava platformu za rezerviranje smještaja direct-booker.com, razvija i održava PMS sustav Booker Tools, a „know how”, brend, tehnologija i podrška čine franšizni model kroz koji Direct Booker širi svoje poslovanje unutar i van granica Hrvatske. Trebalo je proći više od deset godina kako bi Direct Booker postao ono što danas jest, uspješan poslovni model fokusiran na kvalitetu i korisnika te jedan od najunikatnijih brendova na tržištu kratkoročnog najma

smještaja. Put nije bio lagan. 2010. godine Nikola Grubelić i Nino Dubretić prepoznali su poslovnu priliku i pokrenuli Direct Booker doslovno iz garaže. Početak iz nule, kao i poslovni model bez pravih uzora, rezultirao je mnogim lutanjima i pogreškama. Tvrtka je „bootstrappana”⁷¹ (razvoj iz temelja bez vanjskih sredstava osim ušteđevine vlasnika, a daljnji rast temeljen je na uspješnoj prvoj prodaji i kontinuiranom priljevu sredstava od prve prodaje) i do danas organski raste bez vanjskih investicija. Osnovna djelatnost se jako brzo širila, uglavnom preporukom, pa je Direct Booker otvorio urede u Splitu, Zadru, Šibeniku, Zagrebu i sestrinsku tvrtku u Crnoj Gori. Zbog izražene lokalnosti tržišta pojavili su se prvi organizacijski problemi. Skalabilnost poslovanja postao je glavni problem tvrtke, ali je uspješno riješen franšiziranjem poslovnog modela. Pod Direct Booker brendom danas su 24 franšize u 13 država svijeta, uključujući i daleki Peru, a više od 3000 vlasnika sa više od 8000 smještajnih jedinica povjerali su upravljanje tvrtki. Prema Rentals Unitedu, Direct Booker je jedna od deset najvećih tvrtki za upravljanje smještajem za kratkoročni najam na svijetu u 2020. godini. Kraljeznica svega je Booker Tools, PMS software as a service sustav interno razvijen za potrebe tvrtke. Omogućava potpunu automatizaciju poslovnih procesa tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam, od marketinga i oglašavanja na online putničkim agencijama, upravljanja inventarom i rezervacijama, optimizaciju i povećanje prihoda, komunikaciju s putnicima, financije i poslovnu analitiku. Cijela industrija temelji se na sposobnosti integracije s drugima te otvorenosti da se drugi integriraju s tobom. Booker Tools integriran je s najvećim online putničkim agencijama, nekoliko sustava za online naplatu, sustavima za registraciju turista te ERP sustavima. Sigurnost i kvaliteta su u fokusu pa je Booker Tools usklađen s PCI DSS standardom (standard sigurnosti u kartičnom poslovanju), a Direct Booker je dvije godine zaredom nositelj ISO certifikata za kvalitetu i informacijsku sigurnost. S ogromnom količinom rada i predanosti došle su i nagrade. 2018. godine Booker Tools postao je preferirani tehnološki partner Airbnb, jedini u jugoistočnoj Europi i među 15 u svijetu, a 2021. godine preferirani tehnološki partner Expedia i Booking.coma. Direct Booker IT odjel zapošljava visoko kvalificiranu radnu snagu, osam računalnih i IT inženjera, koji zajedno s odjelom podrške čini 40% svih zaposlenika tvrtke.

⁷¹ Investopedia: *Bootstrapping*, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/b/bootstrap.asp>, pristupljeno 05. rujna 2021

5.1. Klasični poslovni model tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam

Osamdesetih godina prošlog stoljeća hrvatska obala pretvara se u destinaciju masovnog turizma, a kratkoročni najam smještaja doživljava svoj procvat. U to vrijeme turisti bi najčešće dolazili u destinaciju preporukom prijatelja ili obitelji. Rezervacije unaprijed bile su rijetke, a turisti bi često išli od kuće do kuće i tražili slobodan smještaj. Posljednjih desetak godina ovakav način rada vlasnika privatnog smještaja u Hrvatskoj potpuno se izmijenio. Dolaskom internetskih oglašivača smještaja i online putničkih agencija mijenja se profil ljudi koji se bave uslugom najma privatnog smještaja, a „zimmer frei” postaje stvar prošlosti. Turisti putem digitalnih platformi, najčešće Booking.coma, Expedia, Airbnb, Homeaway, planiraju putovanje te rezerviraju i plaćaju smještaj, a last minute putovanja i kraći boravci u jednoj destinaciji postaju trend. Prilika je to za dobru dodatnu zaradu. Prema Turističkom impulsu iz 2019. godine, povećanje kapaciteta smještaja u domaćinstvu po najvišim stopama rasta nije obilježje samo 2018. godine nego je trend vidljiv već duže vrijeme. Na primjer, od 2010.-2018. godine smještaj u domaćinstvu rastao je prosječno godišnje po stopi od 8,1%, odnosno u navedenom razdoblju je povećan kumulativno za 86,7%, te je premašio 600 tisuća, što čini više od 50% svih smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj. Bitno je napomenuti da hrvatska obala nije jedina regija koja bilježi ovakav rast. Posljednjih godina kontinentalni dio Hrvatske, posebno Zagreb, postaju prava turistička hit destinacija, a kratkoročni najam smještaja sigurno jedan od segmenata koji prednjače rastom.

Poslovni model tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam temelji se na pretpostavci da vlasnik smještaja ili nema dovoljno znanja za kvalitetno obavljanje posla ili nema dovoljno vremena, jer mu kratkoročni najam predstavlja sporedan posao i dodatan izvor prihoda. Osim ova dva razloga postoji i treći, u posljednje vrijeme sve prisutniji. Već spomenuti rezultati Skiftova istraživanja iz 2019. godine pokazuju kako je alternativni smještaj najbrže rastući pod segment sektora smještaja u turizmu u EU, a taj će se trend nastaviti i u narednom periodu. U usporedbi s hotelskim segmentom, rast je 1,7 puta veći. Online putničke agencije prepoznale su trend pa je posljednjih nekoliko godina vidljiv rast udjela privatnog smještaja u ukupnom inventaru, kao i rast prihoda koji ne pokazuje znakove usporavanja. Booking.com je objavio da je 2018. godine udio prihoda ostvaren u segmentu alternativnog smještaja iznosio 20% njihovih ukupnih prihoda. Ukupan broj smještajnih jedinica bio je 5,7 milijuna s godišnjim rastom od 18%. Prema Turističkom impulsu, u Hrvatskoj je u razdoblju od kolovoza 2018. do srpnja 2019. godine, u odnosu na prethodnih 12 mjeseci, povećana ponuda smještajnih jedinica

za kratkoročni turistički najam na online portalima Airbnb i HomeAway za 12%, prodani volumen za 15%, prosječne cijene za 6% te prihodi za 22%. Alternativni smještaj postaje mainstream, pogotovo u vrijeme COVID-19 pandemije kada turisti žele siguran, izoliran, a često i jeftiniji odmor, pa investitori vide priliku za ulaganje kapitala u izgradnju, kupovinu ili prenamjenu nekretnina za potrebe kratkoročnog najma smještaja. U većini slučajeva takav smještaj povjeravaju profesionalcima na upravljanje.

Dva su osnovna modela suradnje između vlasnika smještaja i tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam. „Puno za prazno” ili ugovor o zakupu (engl. „master lease”) je oblik suradnje kada tvrtka preuzima smještaj na određeni, najčešće duži period u trajanju od tri do pet godina, a vlasniku smještaja plaća dogovoreni fiksni iznos, u jednom ili više obroka tijekom trajanja suradnje. Brigu o uređenju, održavanju i prodaji smještaja, kao i svim aktivnostima koje dolaze nakon uspješne prodaje, preuzima tvrtka. Ovakav oblik suradnje nosi sa sobom rizik jer je neovisno o rezultatima prodaje tvrtka dužna vlasnicima isplatiti ugovorenu naknadu. S druge strane otvorene ruke u upravljanju otvaraju mogućnost puno veće zarade. Poslovni rizici koje sa sobom nosi, kao i još uvijek prevladavajući motiv i način realizacije kratkoročnog najma smještaja iz perspektive vlasnika smještaja, u čijem su temelju dijeljenje i iskorištavanje nepotpuno iskorištenih resursa, razlog su zbog kojeg su ovakvi poslovni modeli rijetki, posebno u Hrvatskoj. Primjeri globalnih tvrtki za upravljanje smještajem za kratkoročni najam, koje posluju po modelu puno za prazno, su Sonder i StayAlfred. Sonder, u skoroj budućnosti vjerojatno jednorog, upravlja sa preko 4000 smještajnih jedinica u osam zemalja. StayAlfred, tvrtka koja je nakon punih osam godina od pokretanja morala zaustaviti poslovanje 2020. godine, jer nije izdržala pritisak stvoren pandemijom. U tom trenutku tvrtka je upravljala sa više od 2000 smještajnih jedinica u 33 grada.

Puno zastupljeniji model poslovanja je onaj gdje tvrtka nakon sklapanja ugovora sa vlasnikom smještaja postaje odgovorna za realizaciju ugovorenih usluga, a naplaćuje se provizijom od ostvarene prodaje. Direct Booker prihvatio je ovakav poslovni model. Ugovor o suradnji se najčešće potpisuje na jednu do dvije godine, a visina provizije ovisi o ugovorenim uslugama. Naravno, i u ovakvom modelu postoje varijacije. Osim usluga koje tvrtka pruža vlasniku smještaja, definira se i način upravljanja inventarom, odnosno prodaja smještaja. Tvrtke koje rade ekskluzivnu prodaju ne dozvoljavaju vlasnicima prodaju ugovorenog smještaja preko vlastitih prodajnih kanala. Na ovaj način preuzimaju na sebe veću odgovornost, ali i potencijal za veću zaradu. Imaju manje operativnih problema, jer ne postoji potreba za sinkronizacijom prodaje, ali su manje atraktivne kod sklapanja ugovora. S druge strane tvrtke koje dozvoljavaju

vlasnicima prodaju ugovorenog smještaja imaju manju odgovornost za ostvarene rezultate i manji potencijal zarade, ali su zbog fleksibilnosti suradnje atraktivnije kod sklapanja ugovora. Ovakav model rada je neusporedivo operativno zahtjevniji i podrazumijeva korištenje tehnologije koja automatizira procese sinkronizacije prodaje. Naravno, postoje i hibridni modeli koji kombiniraju najbolje od oba modela. Tvrtke žele imati ekskluzivnost u prodaji, ali mogu ponuditi i operativno podržati fleksibilniji model, ako je to uvjet kod sklapanja ugovora. Kakav god model suradnje odaberu, osnovni posao tvrtke u većini slučajeva je distribuirati smještaj na što više prodajnih kanala, uglavnom su to online putničke agencije, biti konkurentan s cijenama, doći do rezervacije putnika, uspostaviti komunikaciju s putnikom i ostati u komunikaciji do njegovog odlaska iz smještaja, te u konačnici naplatiti rezervaciju i isplatiti vlasniku njegov dio zarade. One tvrtke koje imaju mogućnost ponuditi cjelovitu uslugu, koja uključuje sve navedeno a dodatno i uslugu održavanja smještaja, pranja i čišćenja te dočekivanja putnika u smještaju, atraktivnije su na tržištu. Međutim, zbog problema izrazite lokalnosti poslovanja takve tvrtke u većini slučajeva nemaju temelje za skaliranje pa ostaju lokalne, ograničene veličinom portfelja kojim mogu kvalitetno upravljati. Tehnologija može odigrati ključnu ulogu u postizanju poslovne izvrsnosti i stvaranju temelja za skalabilno poslovanje. Osim automatizacije poslovnih procesa i smanjenja operativnih troškova, tehnologija stvara novu vrijednost i generira dodatne prihode. Činjenica je da tehnološka razina na kojoj posluju tvrtke na tržištu kratkoročnog najma smještaja još uvijek nije zadovoljavajuća. Nije čudno, jer uz nedostatak digitalne ambicije i vizije, tehnološko tržište se još uvijek konsolidira, a jedno rješenje koje pokriva sve potrebe tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam ne postoji.

Direct Booker sve do 2016. godine nije bio iznimka. Posao je toliko brzo rastao da menadžment tvrtke nije stigao na kvalitetan način razmišljati o strategiji, a implementacija tehnologije u poslovanje bila je nestrukturirana, bez jasne ideje što se želi postići i na koji način. Većina posla radila se ručno. Prilikom akvizicije novog smještaja, pojedinsti smještaja unosile su se na papirnate formulare, a slike dijelile elektroničkom poštom ili usb memorijom. Nakon završene akvizicije sve podatke o smještaju bilo je potrebno ručno podignuti na online putničke agencije. Zanimljivo je da je Booking.com negdje u to vrijeme ozbiljnije krenuo prema kratkoročnom najmu smještaja, a Airbnb bio tek na početku svog putovanja. Menadžment tvrtke shvatio je da Direct Booker u prodaji ne može konkurirati online putničkim agencijama, pa je prodaju odlučio raditi preko njih. Poslovni model Direct Bookera bio je inovativan jer je većini tvrtki na ovom tržištu vlastita web stranica bila jedini ili jedan od važnijih prodajnih kanala. Kako

mnoge tvrtke nisu bile spremne prihvatiti novi trend, prisutnost na Booking.comu osiguravala je konkurentsku prednost. Upravo je suradnja s Booking.comom obilježila Direct Booker, a ta je online putnička agencija i danas najvažniji partner koji producira više od 80% svih rezervacija Direct Bookera. Optimizacija prodajnih uvjeta bila je jako teška ili gotovo nemoguća, jer se nije obavljala s jednog mjesta, odnosno svaku promjenu cijene ili otkazne politike bilo je potrebno raditi izravno u backoffice sustavima online putničkih agencija. Zbog pariteta cijena, koji je u to vrijeme bio uvjet za suradnju sa online putničkim agencijama, tvrtka je trebala pronaći kompromis između veće zastupljenosti ili aktivnog bavljenja prodajom. Rezultat takvog načina rada su bile nekonkurentne cijene, veliki broj neprodanih dana, manji prihodi i nezadovoljni vlasnici smještaja. Rezervaciju je po nastanku trebalo naplatiti i gostu izdati račun za obavljenju uslugu, proknjižiti u knjigovodstvenom i računovodstvenom sustavu, obavijestiti vlasnika smještaja putem elektroničke pošte, stupiti u komunikaciju s turistima, a zauzete datume ručno ažurirati na aktivnim prodajnim kanalima. Kako poslovni model Direct Bookera nikada nije zahtijevao ekskluzivnost prodaje, rezervacije koje bi vlasnik samostalno prodao stvarale su dodatne probleme i bitno utjecale na organizaciju posla i količinu pogrešaka. Operativni problemi su se rješavali dodatnim zapošljavanjem.

Kada je u Direct Bookeru postalo nemoguće ručno savladati posao, počelo je putovanje prema digitalizaciji i digitalnoj transformaciji poslovanja. Putovanje koje još uvijek traje dokaz je kako odlučnost i jasna vizija uz intenzivno korištenje digitalnih tehnologija može osim smanjenja troškova i povećanja prihoda, stvoriti novu vrijednost i osigurati konkurentsku prednost. Mnoge tvrtke još uvijek nisu prepoznale digitalne trendove, nisu pronašle snagu da stvore digitalnu viziju i definiraju digitalnu strategiju, nisu pokazale odlučnost da u svom poslovanju prihvate trendove te na taj način prilagode ili naprave potpunu promjenu poslovnog modela. Europska Unija prepoznala je problem i radi velike napore prema digitaliziranoj Europi. Predložila je „Digitalni kompas”⁷², program temeljen na četiri točke koji bi Europu uz pomoć bespovratnih sredstava trebao digitalno transformirati do 2030. godine. Jedna od točaka je vezana za digitalnu transformaciju poduzeća, prema kojoj bi 90% malih i srednjih poduzeća trebalo koristiti barem osnovne digitalne tehnologije, 75% svih poduzeća implementirati računalstvo u oblaku, umjetnu inteligenciju i „big data”, a dodatnim financijskim sredstvima podržala bi se inovacija i udvostručio broj jednoroga.

⁷² Europska komisija: *Digitalno desetljeće Europe: digitalni ciljevi za 2030.*, dostupno na: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_hr, pristupljeno 05. rujna 2021

5.2. Ugradnja digitalne strategije u strategiju razvoja tvrtke

Za Spremić (2017: 100) digitalna strategija poslovanja je „strateški plan primjene digitalne tehnologije u poslovanju”, a odnosi se na „osmišljavanje onih aktivnosti koje omogućavaju razvoj informacijskih sustava temeljenih na digitalnoj tehnologiji koji učinkovito podržavaju strateške ciljeve poslovanja i omogućuju njihovo ostvarenje”. Prema autoru postoje dva osnovna načina na koji digitalna tehnologija i suvremeni informacijski sustavi izravno utječu na konkurentnost poslovanja, podupirući na taj način dvije digitalne strategije: *strategiju niskih troškova* i *strategiju diferencijacije poslovanja*. Strategija niskih troškova pozitivno utječe na operativnu efikasnost poslovanja dok strategija diferencijacije poslovanja postaje pokretač inovativnosti i promjene poslovnog modela. Digitalnu strategiju nije jednostavno osmisliti, a brojni su primjeri iz prakse koji pokazuju kako ju je teško i provesti. Za Spremić (2017: 60) manjak vizije korištenja digitalne tehnologije, odnosno nemogućnost osmišljavanja ispravne digitalne strategije poslovanja ima za posljedicu da informacijski sustavi imaju samo tehničku, pozadinsku ulogu te se tretiraju kao nepotrebnii trošak, a nekada i kao teret razvitku poslovanja.

Nino Dubrečić, jedan od osnivača tvrtke Direct Booker, 2012. godine je zapisao u svom dnevniku „bilo bi savršeno kada bi se ovaj posao mogao automatizirati jer inače nećemo moći rasti i skalirati poslovanje”. Krajem 2013. godine Direct Booker je u svoje poslovanje integrirao PMS Kigo. U to vrijeme počeli su se pojavljivati PMS i channel manager sustavi prilagođeni tržištu kratkoročnog najma smještaja. Iako tada već pet godina na tržištu, Kigo je imao svoje nedostatke, međutim bio je dovoljan za značajnu optimizaciju poslovnih procesa. Osim Kiga koristio se i channel manager PHOBS, inače hotelski channel manager koji je zbog integracije s Expedia bio zanimljiv tvrtki. Expedia u to vrijeme radi značajniji iskorak na tržištu kratkoročnog najma smještaja, a korištenjem channel managera Direct Booker je povećao prodajnu mrežu uz određenu razinu automatizacije. Paralelno s korištenjem ova dva sustava Direct Booker je krenuo s razvojem vlastite rezervacijske web stranice direct-booker.com i pripadajućeg CMS (Content Management System) sustava. Tada je oformljen Direct Booker IT odjel koji je u početku imao jednog zaposlenog, da bi danas zajedno s odjelom podrške činio 40% svih zaposlenika tvrtke. Kroz sljedeće dvije godine broj zaposlenih u odjelu povećao se na trojicu, s naglaskom da je samo jedan od njih visoko obrazovan u području informacijskih tehnologija. Osnovni posao IT odjela je podrška tekućem poslovanju u smislu održavanja web hostinga i domena, upravljanja korisničkim računima, instalacije, održavanja i popravaka računalne opreme, a samo mali dio vremena IT odjel sudjeluje u optimizaciji poslovnih procesa tvrtke. Zbog generalnog nerazumijevanja što je IT, na koji način funkcionira i koji su njegovi

potencijali, menadžment i ostali zaposlenici tvrtke gledali su na IT odjel kao strano tijelo i nužno zlo, a njegov rad kao isključivi trošak i teret poslovanju. Paradoksalno, to je razlog zašto je Direct Booker IT odjel u tom periodu imao autonomiju u odlučivanju, a inicijativa za razvoj i implementaciju novih funkcionalnosti i definiranje potreba dolazila je uglavnom iz tog odjela. Loša organizacija projekata koja za sobom vuče ograničene resurse i neusklađenost sa poslovnim potrebama i planovima, nepotpune specifikacije, nejasno definirane uloge i rokove, kao i nejasan proces verifikacije i implementacije rezultata projekta za posljedicu imaju da

- konačan proizvod nije moguće implementirati
- rokovi se sustavno prekoračuju ili uopće ne postoje
- generiraju se nepredviđeni troškovi
- korisnici su nezadovoljni
- sustav se gradi bez stabilnih temelja pa je nadogradnja novih funkcionalnosti skoro pa nemoguća
- smanjuje se produktivnost tekućeg poslovanja

Do 2016. godine tvrtka je paralelno koristila nekoliko softverskih rješenja koja nisu bila međusobno integrirana. Posljedica takve decentralizacije bila je loša ili nikakva orkestracija internih procesa, pa su operativni troškovi rasli, zaposlenici i korisnici Direct Booker usluga bili su nezadovoljni, a prihodi nisu bili u skladu s potencijalom kojeg je tvrtka imala. Širenje na nova tržišta zbog navedenih razloga nije bilo moguće. Iste godine rodila se ideja o franšiziranju Direct Booker poslovnog modela, kako bi se riješio problem skaliranja poslovanja iz jednog središta. Napravljeni su i pilot projekti u tom smjeru, međutim ubrzo je postalo jasno da bez integriranog tehnološkog rješenja realizacija nije moguća. Također je postalo jasno da stabilnost cijelog poslovanja i opstojnost tvrtke ovisi o osnovnoj djelatnosti, odnosno kvaliteti turističke sezone u maloj sredini kao što je Dubrovnik, pa se počelo razmišljati o disperziji rizika i načinu kako diferencirati poslovanje. Potaknut poskupljenjem usluge sustava Kigo od preko 500% doslovno preko noći, menadžment tvrtke odlučio je napraviti zaokret i početi strukturirano razmišljati o dugoročnoj strategiji tvrtke te značajnije uključiti IT u strateško planiranje i odlučivanje. Postavljeni su strateški ciljevi

- smanjiti ovisnost o vanjskim tehnološkim rješenjima razvojem vlastitog, s osnovnom idejom da se operativnost tvrtke ne smije dovesti u pitanje
- optimizirati poslovne procese razvojem funkcionalnosti usklađenih s potrebama Direct Booker poslovnog modela

- smanjiti ovisnost tvrtke o rezultatima osnovne djelatnosti kroz franžiziranje poslovnog modela i kreiranjem nove vrijednosti. Ovaj dio je posebno zanimljiv u kontekstu COVID-19 pandemije. Direct Booker je 2020. godinu završio sa 18% prihoda iz 2019. godine. Napravljena je površna analiza prema kojoj je tvrtka zakasnila s transformacijom najviše dvije godine. Da se transformacija dogodila ranije posljedice koje je kriza ostavila na stabilnost poslovanja bile bi puno manje.
- razvijati IT odjel u smjeru neovisne poslovne jedinice, digitalne agencije koja je sposobna raditi poslove po narudžbi. Tada menadžment još uvijek nije bio svjestan da platforma koju Direct Booker razvija za vlastite potrebe može postati samoodrživi proizvod i nova vrijednost tvrtke.

Čak i kada se uspije osmisliti digitalna strategija, potrebno je osigurati njenu kvalitetnu provedbu što za Spremić (2017: 60) znači „učinkovito voditi informatičke projekte i digitalne inicijative, ispravno procjenjivati njihov učinak na poslovanje i kvalitetno upravljati rizicima koji se nužno javljaju uz intenzivnu primjenu digitalnih tehnologija”. Temeljem strateških ciljeva napravljena je reorganizacija tvrtke, a kontinuirano preispitivanje i prilagođavanje temeljem povratnih informacija korisnika proces je koji traje i danas

- Rogers (2016) ističe da „transformacija u digitalno doba zahtijeva nadogradnju strateškog razmišljanja u poslovanju, mnogo više nego nadogradnju IT infrastrukture, a ta se činjenica očituje u promjeni uloge tehnološkog vodstva“. Voditelj Direct Booker IT odjela postaje član uprave i ravnopravno sudjeluje u strateškom planiranju. Ovim potezom menadžment tvrtke dodatno je naglasio važnost IT odjela u ostvarivanju strateških ciljeva tvrtke, te na taj način počeo mijenjati svijest ostalih zaposlenika prema odjelu i njegovoj ulozi.
- IT odjel ima autonomnost u internoj organizaciji i načinu rada uz mogućnost utjecaja na godišnji proračun za IT. Proračun uključuje plaće i nagrade zaposlenicima, edukacije, IT servise i infrastrukturu.
- potrebu definira isključivo posao na način da se dva puta godišnje radi master plan razvoja funkcionalnosti platforme s ciljem operativne efikasnosti poslovanja. Razvoj koji ne utječe na efikasnost poslovanja više ne postoji, a IT odjel ravnopravno sudjeluje u planiranju.
- veća pažnja posvećena je razradi i vođenju projekata te implementaciji u poslovanje
- informacijska sigurnost postaje prioritet

- tvrtka je organizacijski podijeljena na operativni i razvojni dio. Operativni dio aktivno sudjeluje u prikupljanju povratnih informacija od strane korisnika i predlaganju dorada na platformi temeljem vlastitog iskustva.
- otvorenost implementaciji novih softverskih rješenja u poslovanje, a rješenja u oblaku imaju prednost
- otvorenost prema vanjskim stručnjacima kada tvrtka ne posjeduje dovoljne kompetencije unutar vlastitih redova

Definiranjem digitalne strategije i provedenom reorganizacijom tvrtka je preuzela rizike, a činjenica je da su postojali određeni problemi koji su se mogli izbjeći ili bar smanjiti kvalitetnijom analizom.

- kultura tvrtke nije razvijena - ni tada, a ni danas, svi zaposlenici nisu prihvatili smjer u kojem Direct Booker ide. Postoji odbojnost prema digitalizaciji poslovanja i automatizaciji postojećih poslovnih procesa, kao i nepovjerenje u novu vrijednost jer još ne rezultira značajnim prihodima. „Digitalna transformacija je kulturna, organizacijska i operativna promjena organizacije, industrije ili ekosustava pametnom integracijom digitalnih tehnologija, procesa i kompetencija na svim razinama i funkcijama na organiziran i strateški način“ (i-SCOOP), a za Ivančić i koautore (2019) „dijeljenje zajedničke digitalne vizije važan je čimbenik za uspješan ishod digitalne transformacije“. Očito je da je digitalna transformacija sveobuhvatan proces koji zahvaća sve domene poslovanja, zahtjeva multidisciplinarnost i promjenu načina razmišljanja, što često predstavlja i najveću prepreku i problem u njenom provođenju.
- nedostatak kompetencija - Dubrovnik kao mala sredina nema na raspolaganju dovoljan broj stručnjaka
- smanjenje produktivnosti tekućeg poslovanja zbog nesavršenosti platforme - Herbert (2017: 13) ističe smanjenje produktivnosti tekućeg poslovanja i gubitak prihoda iz „ne digitalnog“ segmenta poslovanja, kao dva od pet ključnih izazova koje tvrtka mora zaobići na putu digitalne transformacije. Kako proces digitalne transformacije zahtjeva dodatne resurse, postoji mogućnost da ih tvrtka zbog nedostatka financijskih sredstava ne može osigurati, pa se fokus svjesno ili nesvjesno pomiče sa tekućeg poslovanja prema transformacijskom projektu.
- informacijska sigurnost

Sebastian i koautori (2017) identificiraju tri ključna faktora za uspjeh digitalne transformacije, a digitalnu strategiju stavljaju na prvo mjesto, jer prema njima upravo je digitalna strategija ta koja definira vrijednost proizvoda i/ili usluge i odgovara na pitanje zašto tvrtka postoji. Definiranjem digitalne strategije tvrtka je dobila odgovor zašto postoji. Direct Booker je proizvod sastavljen od četiri segmenta, a razvoj bilo kojeg segmenta paralelno razvija cijeli proizvod i to je ono što ga čini jedinstvenim na tržištu kratkoročnog najma smještaja. Postoje tvrtke koje razvijaju tehnološka rješenja, ali nemaju doticaja s poslom (IT tvrtke), online putničke agencije čiji je posao prodaja smještaja, ali ne upravljaju smještajem, tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam, koje nemaju vlastitu distribuciju, a koriste tuđa rješenja za optimizaciju poslovnih procesa. Direct Booker je sve to uz mogućnost skaliranja franšiziranjem poslovnog modela.

5.3. Digitalizacija u svrhu postizanja poslovne izvrsnosti

Ross i koautori (2019) ističu kako se digitalizacija oslanja na operativnu kralježnicu, temelj operativne izvrsnosti poduzeća. Operativna kralježnica podržava ključne operacije - načine na koje tvrtka isporučuje proizvode i usluge, vodi poslovnu evidenciju i upravlja najvažnijim logističkim procesima - omogućavajući stabilnost i skalabilnost poslovanja. Rezultati dobro osmišljene operativne kralježnice su profitabilnost i zadovoljstvo korisnika.

Osnovni posao tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam je akvizirati smještaj, distribuirati inventar na prodajne kanale, u većini slučajeva online putničke agencije i metatražilice, kontinuirano komunicirati s vlasnicima smještaja, optimizirati prodajne uvjete i biti konkurentan s cijenama, doći do rezervacije putnika, uspostaviti komunikaciju s putnikom i ostati u komunikaciji do njegovog odlaska iz smještaja te u konačnici naplatiti rezervaciju, isplatiti vlasniku njegov dio zarade i podmiriti obveze prema državi i drugim dobavljačima ukoliko ih ima. Bitno je napomenuti kako je osnovna pretpostavka za ispravno i nesmetano funkcioniranje cijelog procesa usklađenost informacija na svim prodajnim kanalima i središnjem sustavu. Ako ova pretpostavka nije zadovoljena dolazi do operativnog kolapsa. Direct Booker je sve do 2016. godine većinu ovog posla obavljao ručno. Bilo je pokušaja da se implementacijom tehnoloških rješenja određeni procesi automatiziraju, međutim implementacija u poslovanje bila je nestrukturirana, bez jasne ideje što se želi postići i na koji način. U tehnološkom portfelju tvrtke bio je PMS Kigo, channel manager PHOBS, ERP sustav HoloERP te interno razvijeni CMS sustav koji je služio kao generator sadržaja za prodajnu stranicu direct-booker.com. Za taj sustav se unutar tvrtke uvriježio naziv „CMS”, iako to nije bio CMS sustav u pravom smislu riječi. Kigo je dosta dugo bio središnji sustav tvrtke, a koristio

se za distribuciju inventara na online putničke agencije i komunikaciju s turistima. S obzirom da je PHOBS hotelski channel manager, Direct Booker ga je koristio za distribuciju na prodajne kanale koje Kigo nije podržavao, prije svega Expedia. Cjelokupno računovodstvo radilo se kroz HoloERP. Iako je između CMS-a, Kiga i PHOBS-a postojala osnovna integracija, razina orkestracije između korištenih sustava nije bila na zadovoljavajućoj razini, pa su operativni troškovi rasli, a zaposlenici i korisnici Direct Booker usluga bili su nezadovoljni.

Strateški ciljevi tvrtke bili su smanjiti ovisnost o vanjskim sustavima s osnovnom idejom da se operativnost tvrtke ne smije dovesti u pitanje, te optimizirati poslovne procese razvojem funkcionalnosti usklađenih s potrebama Direct Booker poslovnog modela. U skladu s postavljenim ciljevima napravljen je prvi konkretan korak te je CMS dvosmjerno integriran s Expdiom. Dvosmjerna integracija omogućava slanje svih informacija o inventaru na prodajni kanal, a s prodajnog kanala dolaze informacije o ostvarenim rezervacijama. Rezervacije se nakon toga knjiže u središnji sustav, a informacija o stanju inventara iz središnjeg sustava šalje se na ostale prodajne kanale. U tom trenutku PHOBS više nije bio potreban, a tvrtka je smanjila troškove uz povećanje operativne efikasnosti. Komunikacija s Booking.comom do tada se u potpunosti odvijala putem Kiga, a kako je taj prodajni kanal najvažniji partner tvrtke i najveći generator prihoda od njenog osnivanja, tako je i poslovanje tvrtke bilo usko vezano uz Kigo. Međutim, krajem 2016. godine tvrtka je ipak krenula u projekt integracije s Booking.com platformom s idejom da se Kigo u potpunosti ili bar djelomično makne iz upotrebe, a cjelokupno poslovanje migrira na CMS. IT odjel u to vrijeme broji četiri zaposlenika. Projekt integracije završio je nakon tri mjeseca, ali ono što se pokazalo kao veći izazov je migracija cjelokupnog poslovanja na novo tehnološko rješenje. Činjenica je da u tom trenutku Direct Booker nije bio spreman za tako veliki korak. Nedostajalo je znanja za realizaciju kompleksne integracije s Booking.comom, kvalitetne pripreme i provedbe projekta migracije na drugo tehnološko rješenje, kao i uključenosti ključnih ljudi iz tvrtke u cijeli proces. Ovaj dio je posebno bitan jer su ljudi uvijek najveća prepreka promjenama, pogotovo kada se radi o tehnologiji. Ivančić i koautori (2019) naglašavaju kako „odjeli i ljudi primarno zaduženi za digitalnu transformaciju ne mogu djelovati neovisno od ostatka tvrtke. Digitalna transformacija zahtijeva uključivanje svih odjela i ljudi kroz sudjelovanje u projektima“.

Zbog velike količine prometa koji se počeo odvijati preko Direct Booker serverske infrastrukture postojali su određeni zastoji u radu. Menadžment je još jednom pokazao odlučnost jer se projekt nije zaustavio, dapače uložena su dodatna sredstva pa je do kraja te godine projekt migracije uspješno završen. Tehnički problemi s kojima se tvrtka suočila u

procesu migracije bili su okidač za još jednu stratešku odluku, možda i najvažniju za ono što će Direct Booker kasnije postati. Intenzivno i isključivo korištenje Amazon AWS cloud infrastrukture omogućilo je stabilnost i skalabilnost poslovanja. Po prvi put tvrtka je dobila fleksibilnost da doslovno u nekoliko minuta poveća ili smanji računalne resurse ovisno o trenutnim zahtjevima. Takav proces prije je znao trajati danima, a štetu koju ju poslovanje u međuvremenu trpjelo bilo je teško nadoknaditi. 2018. godine Airbnb je odlučio izložiti funkcionalnosti svoje platforme putem API-a. Direct Booker je zbog veličine portfelja pod upravljanjem bio jako zanimljiv Airbnb pa su tvrtki ponudili sudjelovanje u integracijskom pilot programu, dok je API još uvijek bio u fazi testiranja. Projekt je uspješno završen, a CMS postaje jedini PMS i channel manager sustav u jugoistočnoj Europi i među petnaest u svijetu koji su se integrirali s tom globalnom platformom. U tom trenutku CMS je izravno integriran s tri najveća prodajna kanala, a efikasnost poslovanja podignuta je na veću razinu.

Sustav koji se gradi posljednjih pet godina danas je središnji sustav Direct Bookera i partnera. Izgrađen je na najnovijim tehnologijama, a uključuje vrlo kvalitetan channel manager modul prepoznat od svjetskih partnera. Modul je integriran sa više od deset najvećih svjetskih online putničkih agencija i jednim vanjskim channel manager sustavom, koji osigurava izlazak na specifična tržišta posebno zanimljiva Direct Booker franšizerima. Dokaz iznimne kvalitete integracije u smislu brzine, točnosti i podržanih funkcionalnosti su statusi preferiranog tehnološkog partnera od strane Airbnb, Booking.coma i Expedia. Osim channel manager modula, u sustav su integrirani i sofisticirani prodajni alati koji u kombinaciji sa automatiziranim revenue manager modulom omogućavaju kreiranje konkurentnih cijena na dnevnoj bazi, uzimajući u obzir rezervacijske trendove i prolazne cijene konkurenata te njihovo ažuriranje na glavnim prodajnim kanalima. Jednim klikom moguće je kreirati vlastitu prodajnu web stranicu, koja je u potpunosti integrirana s ostatkom sustava. Vlasnici smještaja na raspolaganju imaju vlastito web sučelje kroz koje mogu dobiti ažurne informacije o prodaji smještaja, a kako bi se korisničko iskustvo podiglo na još veću razinu, funkcionalnosti su izložene u mobilnoj aplikaciji. Možda i najveću operativnu korist ima odjel računovodstva i financija koji je u prošlosti morao svaku rezervaciju ručno naplatiti i proknjižiti. Zbog njihovog relativno velikog broja, i do 200 tisuća godišnje, taj bi odjel posebno u sezoni bio usko grlo, pa bi se broj zaposlenika drastično povećavao. Automatizacijom procesa sve rezervacije automatski se naplaćuju kroz jedan od integriranih sustava online naplate nakon čega slijedi kreiranje računa, fiskalizacija i knjiženje transakcija unutar ERP sustava. Količina ručnog posla značajno se smanjila pa se smanjio i broj ljudskih pogrešaka u ovom iznimno osjetljivom

segmentu, a odjel računovodstva i financija postao je kontrolor poslovanja. Osim automatizacije financijskog dijela poslovanja, značajno je unaprijeđen i rad odjela informacija i korisničke podrške. Sva komunikacija s turistima i vlasnicima odvija se preko ovog odjela pa je kvalitetna organizacija zaposlenika unutar odjela te brzi i strukturirani pristup svim potrebnim informacijama iz središnjeg sustava najveći prioritet. Kako središnji sustav nema module i funkcionalnosti sustava za korisničku podršku (engl. „helpdesk”), napravljena je integracija s helpdesk sustavom Freshdesk. To rješenje u oblaku, s naprednim funkcionalnostima za raspodjelu i prioritiziranje korisničkih upita i problema, omogućilo je efikasniju organizaciju rada u odjelu, a informacije koje u realnom vremenu dolaze iz središnjeg sustava omogućile su precizniju komunikaciju te brže i kvalitetnije rješavanje problema korisnika.

Bitno je napomenuti da tvrtka nikada nije izbjegavala angažirati vanjske stručnjake kada je procjena bila da unutar tvrtke nedostaje kompetencija. Stalnu DevOps (razvoj softvera i IT operacija po agilnoj metodologiji, koja osigurava kontinuiranu isporuku uz visoku kvalitetu proizvoda) podršku pruža Network Redux, tvrtka iz Sjedinjenih Država. Vanjski stručnjaci za informacijsku sigurnost brinu se za održavanje usklađenosti s PCI DSS standardom. Na projektima razvoja prvih verzija portala direct-booker.com i mobilne aplikacije angažirane su digitalne agencije iz Zagreba i Splita, iako je u međuvremenu razvoj ta dva proizvoda u potpunosti preuzet unutar tvrtke.

U proteklih pet godina Direct Booker je postigao visoku razinu poslovne izvrsnosti i optimiziranosti poslovnih procesa oslanjajući se na interno razvijeni PMS i channel manager sustav, koji je postao operativna kraljeznica tvrtke. Biti među deset najvećih tvrtki za upravljanje smještajem za kratkoročni najam na svijetu prema nekim anketama, a istovremeno kontinuirano smanjivati broj zaposlenika i povećavati prihode, dokaz je uspješne digitalizacije poslovanja koja još uvijek traje. 2017. godine Direct Booker je imao skoro 80 zaposlenika, da bi 2019. godinu, godinu kada je tvrtka ostvarila rekordnu dobit, završio sa dvostruko manjim brojem. U međuvremenu je IT odjel narastao na osam računalnih i IT inženjera, koji zajedno s odjelom podrške čini 40% svih zaposlenika tvrtke, čiji je jedini posao korisničko zadovoljstvo, razvoj novih i unaprijeđenje postojećih funkcionalnosti sustava.

5.4. Razvoj digitalne platforme i promjena poslovnog modela

Strateški ciljevi bili su smanjiti ovisnost tvrtke o rezultatima osnovne djelatnosti kroz franšiziranje poslovnog modela kao i kreiranje nove vrijednosti razvojem IT odjela u smjeru

neovisne poslovne jedinice, digitalne agencije koja je sposobna raditi poslove po narudžbi. Tada menadžment još uvijek nije bio svjestan da platforma koju Direct Booker razvija za vlastite potrebe može postati samoodrživi proizvod i nova vrijednost tvrtke. Završetkom projekta migracije s Kiga postalo je jasno da se sustav i funkcionalnosti koje su razvijene za interne potrebe mogu ponuditi tržištu kao komercijalno rješenje. Stvorena je ideja o samostalnom proizvodu pod nazivom Booker Tools. U prvoj verziji Booker Tools je bio zamišljen kao „light” verzija CMS-a, u potpunosti izgrađen na CMS platformi, a zbog svoje jednostavnosti prilagođen vlasnicima smještaja koji upravljanje smještajem za kratkoročni najam nisu povjerovali profesionalnoj tvrtki, nego cjelokupan posao obavljaju samostalno. Otprilike 40% vlasnika smještaja na svjetskoj razini upravljanje je povjerilo profesionalcima, a sudjelovati u ostatku od 60% brzorastućeg tržišta predstavlja ogroman poslovni potencijal, pogotovo ako se uzme u obzir da SaaS proizvod ne poznaje granice. S Booker Toolsom je tvrtka dobila alternativu u akvizicijskom razgovoru; ako vlasnik smještaja ne želi koristiti Direct Booker uslugu upravljanja, sigurno mu treba alat koji će mu olakšati samostalno upravljanje. Na ovaj način Direct Booker postaje globalno raširen i prepoznatljiv brend na tržištu kratkoročnog najma smještaja, a ono što ga izdvaja od konkurencije je poslovni „know how” i konkurentna cijena. Sustav može biti izgrađen na postojećoj platformi, a cjelokupni posao ne ovisi o rezultatima ovog segmenta, pa i cijena može biti fleksibilna tijekom prodajnog razgovora.

Tablica 1. SWOT analiza razvoja i komercijalizacije Booker Tools

SNAGA	SLABOST
<ul style="list-style-type: none"> • postojeća platforma • poslovni „know how” • konkurentna cijena • korisnička podrška 	<ul style="list-style-type: none"> • razina kvalitete tima • „servisni pristup“ nasuprot „radimo isključivo za sebe” pristup • CMS platforma izgrađena na zastarjeloj tehnologiji
PRILIKA	PRIJETNJA
<ul style="list-style-type: none"> • prisutnost na tržištu • stvaranje brenda • diferencijacija poslovanja i disperzija rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • gubitak fokusa i smanjenje produktivnosti tekućeg poslovanja • nepoznat teren • kvaliteta konkurencije

Projekt Booker Tools započeo je sredinom 2017. godine s planiranim rokom završetka krajem te iste godine. Već u prvih šest mjeseci nakon puštanja u produkciju Booker Tools koristilo je

više od dvadeset klijenata, a Direct Booker otvorio je prostor za novi smjer razvoja tvrtke. Plan je bio da se jedan zaposlenik IT odjela izdvoji i bude zadužen isključivo za razvoj funkcionalnosti novog proizvoda, kako razvoj ne bi opteretio funkcioniranje središnjeg sustava i operativnost osnovne djelatnosti. Osim toga oformljen je odjel za korisničku podršku i pojačan prodajni tim. Booker Tools je određeno vrijeme funkcionirao u ovom obliku, međutim ono što je SWOT analiza djelomično identificirala kao slabost i prijetnju, ubrzo se pokazalo kao realan problem. Infrastruktura je izgrađena na zastarjeloj tehnologiji, a Booker Tools prilagođen vlasnicima smještaja, što znači da zbog jednostavnosti nudi samo dio funkcionalnosti platforme koju koristi Direct Booker. Iz tog razloga bilo je potrebno paralelno planirati, razvijati i pružati podršku. Posljedica zastarjele tehnologije i ovakvog načina rada bio je spori razvoj novih funkcionalnosti i gubitak fokusa sa tekućeg poslovanja. Osim toga Booker Tools je ciljao na korisnike koji svojim znanjem i opisom posla nisu bili na razini tvrtke kao što je Direct Booker.

Opterećenje na druge odjele unutar tvrtke, ponajprije financije i korisničku podršku, postalo je preveliko pa tvrtka donosi još jednu stratešku odluku i odlučuje investirati dodatnu godinu do godinu i pol dana u razvoj jedinstvene Booker Tools platforme. Ideja je bila jednostavna; ako je sustav dobar za Direct Booker, mora biti dobar za bilo koju drugu tvrtku za upravljanje smještajem za kratkoročni najam. Prema McFarlanovom modelu strateške rešetke, strateška uloga informacijskog sustava u poslovanju može biti reaktivna i proaktivna. Proaktivna strategija koristi informacijske sustave kao polugu inovacije i sredstvo stvaranja konkurentske prednosti u svrhu promjene poslovne strategije. Dok Spremić (2017: 122) ističe dualni karakter ove strategije, jer tvrtke moraju ulagati u efikasnost i stabilnost postojećih sustava i infrastrukture uz istodobno kontinuirano razvijanje potpuno novih i inovativnih sustava, Sebastian i koautori (2017) prepoznaju rizik njene implementacije na način da se digitalni proizvodi i usluge razvijaju na operativnoj kralježnici. Prema njima takav razvoj će biti spor i skup, inovativnost limitirana, a rezultat smanjena konkurentnost. Direct Booker napravio je upravo to. Booker Tools platforma izgrađena je na operativnoj kralježnici tvrtke, a jedinstveni poslovni model na tržištu kratkoročnog najma smještaja to je omogućio. Direct Booker je proizvod sastavljen od četiri segmenta, a razvoj bilo kojeg segmenta paralelno razvija cijeli proizvod. Ovom odlukom tvrtka je vratila fokus na jedan razvoj, korisnička podrška se objedinila i rasteretila jer pomaže profesionalcima koji znaju svoj posao, a prihodi od prodaje sustava počeli su značajno rasti kada se uzme u obzir veličina inventara s kojom raspolaže nova vrsta korisnika. Također, odluka je bila vjetar u leđa ubrzanom razvoju franšiznog modela. Booker Tools je lokaliziran, a s novim integracijama omogućen je ulazak na nova tržišta. Danas

platforma svojim funkcionalnostima, kvalitetom i pruženom sigurnosti privlači korisnike iz čitavog svijeta, a zanimljiva je činjenica da postoje tvrtke koje su svoje čitavo poslovanje migrirale s Kiga na Booker Tools.

Parker, Alstynne, Choudary (2016) navode kako su digitalne platforme „temelj rapidne inovacije i uspjeha danas najvećih i najbrže rastućih „game changera” i digitalnih disruptora“. Koliko je Booker Tools platforma inovativna potvrđuje i projekt za S3 inovacije „Komercijalizacija inovativne platforme Booker Tools za upravljanje turističkim smještajem” iz područja „Poboljšanje inovativnosti malih i srednjih poduzetnika“, kojeg je sufinancirala Europska unija. U nastavku je navedeno nekoliko poglavlja prijavnog obrasca projekta.

„Tematsko prioritarno područje Sigurnost fokusirano je na nekolicinu ključnih prosperitetnih industrijskih niša, a jedna od njih su ICT tvrtke koje imaju interes investiranja i razvijanja usluga i proizvoda iz kibernetičke sigurnosti. Iako je Prijavitelj u suštini turistička agencija, godinama već razvija veći broj softverskih rješenja namijenjenih svojoj osnovnoj djelatnosti te se do prošle godine nije bavio prodajom vlastitih rješenja. U 2019. godini razvijenu softversku platformu Booker Tools prijavitelj je ponudio i kao SaaS te je uspješno započeo i s komercijalizacijom tog rješenja. Ovim projektom Prijavitelj komercijalizira cjelokupnu platformu koja u svojoj osnovi sadrži sofisticirano IKT rješenje s najsuvremenijim elementima kibernetičke sigurnosti.

Predloženi projektni prijedlog ima za cilj komercijalizaciju inovativne platforme Booker Tools namijenjene upraviteljima smještajnim jedinicama u svijetu, s ciljem da im pruži svu potrebnu infrastrukturu za uspješno popunjavanje turističkih smještajnih kapaciteta. Ovim projektom prijavitelj će ustrojiti nove procese vezane za komunikaciju s postojećim i budućim franšizerima, ustrojiti sistemsku podršku (helpdesk) i ojačati svoje organizacijske kapacitete kako bi mogao svoje poslovanje proširiti na globalnom tržištu. Kroz dvije godine trajanja projekta prijavitelj će se kadrovski, organizacijski i proceduralno ekipirati kako bi, unatoč snažnom rastu broja objekata i prihodima, zadržao kvalitetu svoje usluge i etablirao se na globalnoj razini. S ciljem daljnjeg širenja poslovanja Prijavitelj je razvio dva inovativna proizvoda

- Booker Tools - platforma za sveobuhvatnu podršku, digitalizaciju i automatizaciju poslovnih aktivnosti property agencija
- Booker Tools PMS - alat za upravljanje turističkim najmom smještajnih jedinica

Booker Tools obuhvaća skup svih priručnika, procedura, metodologija, uputa, cjenovnih politika i protokola komunikacije s krajnjim korisnicima te kao i IKT alate za digitalizaciju i automatizaciju svih procesa u poslovanju property agencija. S druge strane Booker Tools PMS alat predstavlja samo jedan segment sveobuhvatne Booker tools platforme koja funkcionira neovisno o metodologiji te se veže na prethodno definirane postojeće procese property agenata ili privatnih iznajmljivača, bez primjene gore navedenog metodološkog okvira. Booker Tools se planira komercijalizirati putem ugovora o franšizi ili prodajom samog Booker Tools PMS rješenja (omnichannel alata) kao SaaS. Inovativni proizvod potencijalnim franšizerima nudi mogućnost jednostavnog upravljanja turističkim sadržajem i bez prethodnog značajnog turističkog iskustva te omogućuje širenje turističke ponude i na onim područjima gdje turistička ponuda u prošlosti nije bila izražena. S druge strane, nova platforma osigurava korisnicima (property agencijama) najveću razinu informacijske sigurnosti, pohrane podataka, obrade osobnih podataka i obrade podataka za potrebe kartičnog poslovanja što je do sada predstavljalo značajan problem malim turističkim agencijama.

Na tržištu trenutno ne postoje rješenja koja korisnicima (property agencijama) istovremeno omogućavaju i korištenje rješenja i korištenje postojećeg „know how” i mogućnost jedinstvenog tržišnog nastupa (pod brendom Direct Booker) što ovo rješenje čini trenutno značajno boljim u odnosu na rješenja konkurencije, pa rješenja Prijavitelja predstavljaju značajni iskorak.”

Tablica 2. Transformacija osnovne djelatnosti tvrtke Direct Booker

PRIJE	NAKON
Počeci Direct Bookera kao tvrtke za upravljanje smještajem za kratkoročni najam obilježeni su velikom voljom, ali i velikim ograničenjima pa i greškama s obzirom da se poslovni model stvarao od samih temelja	Direct Booker posluje u trinaest zemalja te se nalazi među deset najvećih svjetskih tvrtki po broju smještajnih jedinica tj. vlasnika smještaja koji su ovom poslovnim modelu dali povjerenje
Poslovni model ima veliki potencijal, ali je spor i ograničen tehnološkim rješenjima koja bi omogućila podizanje razine usluge na veću razinu	Razvijena platforma Booker Tools, preferirana od vodećih svjetskih prodajnih kanala, koristi se za veću vidljivost, konkurentnost i bolju prodaju smještajnih jedinica
Ručno prosljeđivanje rezervacija i informacija vlasnicima smještaja, te manualna komunikacija s turistima za posljedicu ima kašnjenje u distribuciji informacija, a kvalitetu usluge čini lošijom	Automatizacija informiranja vlasnika smještaja i turista, kao i aplikacije koje sortiraju elektroničku poštu po datumu dolaska, sele komunikaciju na WhatsApp i sl, dižu kvalitetu informiranja, a time i usluge, na visoku razinu
Nedostatak informacije o vremenu dolaska predstavlja organizacijski problem, a dolazak turista neizvjesnim i stresnim	Vrijeme dolaska uz pomoć tehnologije poznato je u preko 90% slučajeva
Dostupnost Direct Bookera ovisi o pojedincu	Odjel informacija i podrške dostupan je 365 dana u godini / 8-24
Prodajne cijene ne prilagođavaju se specifičnostima i stanju tržišta, pa je prodaja uglavnom nekonkurentna	Prodajne cijene komuniciraju sa turistima ovisno o dužini boravka, broju osoba, načinu plaćanja, sezonalnosti, raznim promocijama i sl. što čini Direct Booker prodaju najkonkurentnijom na tržištu
Odjel prodaje u nedostatku automatizacije pokušava ručno prilagođavati uvjete prodaje, što je u teoriji dobro zamišljeno, međutim u praksi neizvedivo. Reakcija se događa tek na zahtjev vlasnika smještaja	Revenue Manager tj. automatizacija upravljanja prodajom povećava prihode koje ostvaruju vlasnici smještaja. Odjel prodaje bavi se kontrolom rada sustava
Jedan dominantan prodajni kanal (Booking.com)	Dok je većina tržišta prisutna isključivo na dva najveća prodajna kanala, Direct Booker je pored njih proširio te širi i dalje prisutnost smještajnih jedinica na prodajnim kanalima koji nisu u prvom planu, ali su globalni i daju priliku za povećanje broja rezervacija te smanjenje ovisnosti
Nemogućnost zaštite od otkaza rezervacija	Automatska predautorizacija i naplata rezervacija
Nemogućnost isplate novca bez fizičkog dostavljanja računa vlasnika smještaja	Automatsko izdavanje računa kao i isplata vlasnika smještaja na tjednoj bazi znatno je povećala efikasnost i operativnost ovog dijela poslovanja
Rezervacije za duge periode tehnički nisu izvedive	U mjesecima niže turističke potražnje smještajne jedinice se nude po „mjesečnim” što ih čini konkurentnim. Značajan iskorak prema cjelogodišnjem najmu i digitalnim nomadima
Sve informacije vlasnici smještaja dobivaju isključivo putem kontaktiranja odjela informacija	Dostupnost informacija je neovisna o ljudskom faktoru i omogućena kroz vlasnikovo sučelje Booker Tools platforme putem web ili mobilne aplikacije
Vlasnici smještaja ručno prijavljuju turiste u sustave za registraciju (eVisitor, AJPES)	Skeniranje dokumenata mobilnom aplikacijom i automatska prijava turista u sustave za registraciju (eVisitor, AJPES)

6. ZAKLJUČAK

Potreba organizacija da se digitaliziraju i digitalno transformiraju danas je izraženija nego ikada prije. Pritisak koji osjećaju zbog sve većih zahtjeva korisnika i oštre konkurencije, tjera ih da se suoče s novim trendovima, organiziraju vlastite resurse, promijene strategiju i prihvate nova rješenja. Iako se u svakoj definiciji digitalne transformacije može pronaći riječ „tehnologija”, digitalna transformacija je puno više od primjene digitalnih i drugih tehnologija u poslovanju, digitalna transformacija zadire u samu srž poslovanja i organizacijske kulture. U zaključku ovog rada izdvajam jednu definiciju koja na vrlo jasan i nedvosmislen način objašnjava taj danas vrlo popularan pojam. „Digitalna transformacija je kulturna, organizacijska i operativna promjena organizacije, industrije ili ekosustava pametnom integracijom digitalnih tehnologija, procesa i kompetencija na svim razinama i funkcijama na organiziran i strateški način”. Iz navedene definicije vidljivo je kako je digitalna transformacija sveobuhvatan proces koji zahvaća sve domene poslovanja, a od vodstva tvrtke zahtjeva multidisciplinarnost i promjenu načina razmišljanja, što često predstavlja i najveću prepreku i problem u njenom provođenju.

Cilj svakog poslovanja je profitabilan poslovni model, efikasni poslovni procesi, konkurentnost i prilagodljivost te kontinuirani rast kroz nove proizvode i usluge koje donose nove izvore prihoda. Ako je uspješno provedena, digitalna transformacija će imati nemjerljiv utjecaj na način i rezultate poslovanja, što će u konačnici dovesti do ostvarenja poslovnih ciljeva. Posljedice na poslovanje, koje ostavlja neuspješno provedena digitalna transformacija, mogu biti katastrofalne. Iako kuharica ili vodič za uspješnu digitalnu transformaciju, koja će vrijediti u svakom poslovnom okruženju i biti primjenjiva na svaku tvrtku, bez obzira na njenu veličinu, starost ili industriju u kojoj posluje, ne postoji, nekoliko istraživanja analiziranih u sklopu ovog rada ističu digitalnu strategiju kao ključan čimbenik za uspješan ishod ili bar dobar početak procesa digitalne transformacije. Digitalnu strategiju nije jednostavno osmisliti i provesti, a činjenica je da skoro dvije trećine projekata završava djelomičnim ili potpunim neuspjehom, za što su uglavnom zaslužni organizacijski, a ne tehnički razlozi. Dio razloga za neuspjeh leži u nedovoljnoj potpori menadžmenta, ali i nedovoljno dobrom poznavanju i uključenosti informatike u posao, što za posljedicu ima da se informatici daje pozadinska uloga i tretira je se kao nepotreban trošak i uteg razvoju poslovanja. Upravo iz tog razloga stvaranje okvira za strateško povezivanje poslovanja i informatike, uz jasnu i nedvosmisleni potporu menadžmenta, nužno je za izgradnju poslovanja koje se spremno prilagoditi stalnim

promjenama tržišnih pravila uz intenzivno korištenje mogućnosti koje nudi digitalna ekonomija.

Definiranjem digitalne strategije tvrtka Direct Booker je dobila odgovor zašto postoji. Uspješan poslovni model fokusiran na kvalitetu i korisnika, jedan je od najunikatnijih brendova na tržištu kratkoročnog najma smještaja. Iako je na putovanju, koje je počelo prije nešto više od pet godina, bilo puno lutanja, pokušaja i pogrešaka, rezultati procesa digitalizacije i digitalne transformacije kroz koje je tvrtka kroz to vrijeme prošla, i još uvijek prolazi, dokaz su kako odlučnost i jasna vizija uz intenzivno korištenje digitalnih tehnologija može osim smanjenja troškova i povećanja prihoda, stvoriti novu vrijednost i osigurati konkurentsku prednost na iznimno zahtjevnom i dinamičnom tržištu. Digitalna ambicija, uz bezuvjetnu potporu vodstva tvrtke, stvorila je okvire za strateško povezivanje poslovanja i informatike, a IT promovirala u najvažnijeg partnera i pokretača inoviranja poslovnog modela. I ne samo da je transformirao vlastito poslovanje, Direct Booker je postao kompetentan uz pomoć vlastite platforme biti partner u transformaciji tvrtki koje još uvijek nisu prepoznale digitalne trendove, ili nisu pokazale odlučnost da ih primjene u svom poslovanju.

LITERATURA

- Airbnb: *Odabrani softverski partner*, dostupno na: <https://hr.airbnb.com/d/software-partners>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Altexsoft (2019): *Managing an Online Travel Agency: How an OTA's Back Office System Works*, dostupno na: <https://www.altexsoft.com/blog/travel/managing-an-online-travel-agency-how-back-office-system-of-an-ota-works/>, pristupljeno 24. srpnja 2021
- Altexsoft (2020): *Travel Booking Engines: Types, Functionality, and Integrations*, dostupno na: <https://www.altexsoft.com/blog/booking-engine-software/>, pristupljeno 24. srpnja 2021
- Borko, S. (2019), *Alternative accommodations are growing nearly twice as fast as hotels in Europe*, Skift, dostupno na: <https://skift.com/2019/09/12/alternative-accommodations-are-growing-nearly-twice-as-fast-as-hotels-in-europe-new-skift-research/>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Bostman, R. (2015): *Defining the sharing economy: What is collaborative consumption - and what isn't*, Fast Company, dostupno na: <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Bostman, R., Rogers, R. (2010): *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Business
- Business Model Toolbox: *Airbnb*, dostupno na: <https://bmtoolbox.net/stories/airbnb/>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Cambridge Dictionary, dostupno na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sharing-economy>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Charlton, G. (2020), *Online travel trends: 12 fascinating stats*, SaleCycle, dostupno na: <https://www.salecycle.com/blog/featured/digital-trends-travel-industry-12-fascinating-stats/>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Cury, D. (2021): *Airbnb revenue and usage statistics*, Business of Apps, dostupno na: <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Davenport, T., Beck, J. (2000): *Getting the attention you need*, Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/2000/09/getting-the-attention-you-need>, pristupljeno 30. svibnja 2021

- Davenport, T., Beck, J. (2002): *The strategy and structure of firms in the attention economy*, Ivey Business Journal, dostupno na: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-strategy-and-structure-of-firms-in-the-attention-economy/>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M. (2006): *Strategies for Two-Sided Markets*, Harvard Business Review
- Europska komisija: *Digitalno desetljeće Europe: digitalni ciljevi za 2030.*, dostupno na: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_hr, pristupljeno 05. rujna 2021
- Expedia Group: *Scale your business with a connectivity solution*, dostupno na: <https://welcome.expediagroup.com/en/tools/find-recommended-connectivity-provider-for-expedia>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Feiner, L. (2020), *Airbnb skyrockets 112% in public market debut*, CNBC, dostupno na: <https://www.cnbc.com/2020/12/10/airbnb-ipo-abnb-starts-trading-on-the-nasdaq.html>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Feld, H. (2019): *The Case for the Digital Platform Act: Market Structure and Regulation of Digital Platforms*, Roosevelt Institute, dostupno na: https://www.publicknowledge.org/wp-content/uploads/2019/09/Case_for_the_Digital_Platform_Act_Harold_Feld_2019.pdf, pristupljeno 11. veljače 2021
- Goldhaber, M. (1997): *The attention economy and the net*, First Monday, dostupno na: <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/519/440>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Gonzalo, F. (2013), *The destination marketing organization model in tourism is broken*, Skift, dostupno na: <https://skift.com/2013/07/24/the-destination-marketing-organization-model-in-tourism-is-broken/>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Gonzalo, F. (2019): *Google, dominant player in online travel*, dostupno na: <https://fredericgonzalo.com/en/2019/08/12/google-dominant-player-in-online-travel/>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Görög, G. (2018), *The Definitions of Sharing Economy: A Systematic Literature Review*, Kaposvar University, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/328775134_The_Definitions_of_Sharing_Economy_A_Systematic_Literature_Review, pristupljeno 30. svibnja 2021

- Grand View Research (2020): *Vacation rental market size, share & trends analysis*, dostupno na: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/vacation-rental-market>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Guttentag, D. (2013): *Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*, College of Charleston, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/271624904_Airbnb_Disruptive_innovation_and_the_rise_of_an_informal_tourism_accommodation_sector, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Hammond, A. (2013): *Vacation rental industry past, present, and future*, Holiday Vacation Rentals, dostupno na: <https://www.holidayvacationrental.com/vacation-rental-industry-past-present-and-future/>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Harvold, B. (2019): *Travel as a Service*, dostupno na: <https://medium.com/@bjorn.harvold/travel-as-a-service-e8637b9f072a>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Herbert, L. (2017): *Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age*, 1st edition, Bloomsbury Business
- Herbert, L.: *Digital Transformation by Lindsay Herbert*, dostupno na: <http://www.lindsayherbert.com/>, pristupljeno 16. svibnja 2021
- Hong, J. (2018): *Rise of the sharing economy and the future of travel and tourism industry*, Journal of Hotel & Business Management
- Hootsuite (2021): *The Global State of Digital 2021*, dostupno na: <https://www.hootsuite.com/resources/digital-trends>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Hostfully (2018): *Vacation Rental Companies: Segmentation and Spend on Software*, dostupno na: <https://www.hostfully.com/wp-content/uploads/2020/06/2018-Vacation-Rental-Companies-Segmentation-Spend-on-Software.pdf>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- i-SCOOP: *Digital transformation: online guide to digital business transformation*, dostupno na: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>, pristupljeno 10. svibnja 2021
- Investopedia: *Bootstrapping*, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/b/bootstrap.asp>, pristupljeno 05. rujna 2021
- Ivančić, L., Vukšić, V. Bosilj, Spremić, M. (2019): *Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned*, Technology Innovation Management Review, 9(2): 36-50
- LaBerge, N., O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K. (2020): *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*, dostupno

na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>, pristupljeno 12. veljače 2021

- Leonhardt, M. (2019), *Millennials are making travel a priority more than previous generations*, CNBC, dostupno na: <https://www.cnbc.com/2019/08/30/millennials-making-travel-a-priority-more-than-previous-generations.html>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Mautz, S. (2018): *A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home*, dostupno na: <https://www.inc.com/scott-mautz/a-2-year-stanford-study-shows-astonishing-productivity-boost-of-working-from-home.html>, pristupljeno 28. svibnja 2021
- May, K. (2018), *Over 100,000 companies managing vacation rental sector*, PhocusWire, dostupno na: <https://www.phocuswire.com/Vacation-rental-market-size-Hostfully>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- McKone, D., Lewis, A. (2019): *How AI Will Shake Up the Travel Industry*, L.E.K. Consulting / Executive Insights, Volume XXI, Issue 28, dostupno na: <https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/2128-AI-Travel.pdf>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Meinardi, M. (2018): *Is Public Cloud Cheaper Than Running Your Own Data Center?*, dostupno na: <https://blogs.gartner.com/marco-meinardi/2018/11/30/public-cloud-cheaper-than-running-your-data-center/>, pristupljeno 18. veljače 2021
- MIT Initiative on the Digital Economy (2013): *Digitally Mature Firms are 26% More Profitable Than Their Peers*, dostupno na: <https://ide.mit.edu/insights/digitally-mature-firms-are-26-more-profitable-than-their-peers/>, pristupljeno 28. svibnja 2021
- OECD (2018): *Rethinking Antitrust Tools for Multi-Sided Platforms*, OECD, dostupno na: <https://www.oecd.org/daf/competition/Rethinking-antitrust-tools-for-multi-sided-platforms-2018.pdf>, pristupljeno 17. ožujka 2021
- Office 365 (2020): *Trend Report: Why Businesses are Moving to the Cloud*, dostupno na: <http://m-hance.com/app/uploads/2017/05/mhance-office-365-cloud-trend-report.pdf>, pristupljeno 28. svibnja 2021
- Open Travel: *About Us*, dostupno na: <https://opentravel.org/about-us/>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- ORC International (2017): *Optimizing digital channels for marketing and promotions in the travel industry*, Business Finland, dostupno na:

<https://www.businessfinland.fi/4aa53f/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/opitimizng-digital-channels-vf-dec-2017.pdf>, pristupljeno 25. srpnja 2021

- Parker, G., Van Alstyne, M., Choudary, S. (2016): *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, 1edition, W. W. Norton & Company
- Patel, N. (2021): *How Loading Time Affects Your Bottom Line*, dostupno na: <https://neilpatel.com/blog/loading-time/>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Prieto, M. (2020), *The state of online travel agencies - 2020*, Medium, dostupno na: <https://medium.com/traveltechmedia/the-state-of-online-travel-agencies-2020-f6acc899aca2>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Rentals United (2020): *The Global Short-Term Rental Tech Report 2020: Stats, Trends and Investment*, dostupno na: <https://info.rentalsunited.com/hubfs/RentalsUnitedTechReport2020SM.pdf>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Rentals United (2021): *Vacation Rentals on Google: How to Get Listed and Bookable*, dostupno na: <https://rentalsunited.com/blog/vacation-rentals-google-travel-search-results/>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Rock, T. (2016): *Disaster recovery statistics that will give you pause*, dostupno na: <https://invenioit.com/continuity/2016-disaster-recovery-statistics/>, pristupljeno 29. svibnja 2021
- Rogers, D. (2016): *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School Publishing
- Ross, J. (2017): *Don't Confuse Digital With Digitization*, MIT, dostupno na: <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/>
- Ross, J., Beath, C., Mocker, M. (2019): *Digital Success Requires Breaking Old Rules*, MIT CISR, dostupno na: https://c isr.mit.edu/publication/2019_1001_BreakingRules_RossBeathMocker
- Schaal, D. (2020): *Airbnb Accused in Lawsuit of Ripping Off Hosts and Guests With Covid Refund Policy*, Skift, dostupno na: <https://skift.com/2020/11/05/airbnb-accused-in-lawsuit-of-ripping-off-hosts-and-guests-with-covid-refund-policy/>, pristupljeno 24. srpnja 2021

- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., Fonstad, N. (2017): *How Big Old Companies Navigate Digital Transformation*, MIS Quarterly Executive, dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/132606601.pdf>
- Smartbear (2021): *OpenAPI 3.0 Tutorial*, dostupno na: <https://support.smartbear.com/swaggerhub/docs/tutorials/openapi-3-tutorial.html>, pristupljeno 25. srpnja 2021
- Sofronov, B. (2018), *MILLENNIALS: A NEW TREND FOR THE TOURISM INDUSTRY*, Spiru Haret University, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/328275976_MILLENNIALS_A_NEW_TREND_FOR_THE_TOURISM_INDUSTRY, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Spear, B., Schabas, M. (2019), *Online travel agencies need to reinvent themselves to fend off rising costs and Google*, Forbes, dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/oliverwyman/2019/10/02/online-travel-agencies-need-to-reinvent-themselves-to-fend-off-rising-costs-and-google>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Spremić, M. (2017): *Digitalna transformacija poslovanja*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb
- Spremić M. (2017): *Sigurnost i revizija informacijskih sustava u okruženju digitalne ekonomije*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb
- Standish Group (2014): *CHAOS report*, dostupno na: <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>, pristupljeno 16. svibnja 2021
- Sutcliff, M., Narsalay, R., Sen, A. (2019): *The two big reasons that digital transformations fail*, Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/2019/10/the-two-big-reasons-that-digital-transformations-fail>, pristupljeno 28. svibnja 2021
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., Irvin, V. (2019): *Digital transformation is not about technology*, Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>, pristupljeno 29. svibnja 2021
- Team Felix: *Airbnb: A case study*, NET205, dostupno na: <https://net205teamfelix.wordpress.com/about/>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Turistički impuls (2019), *Q3 2019*, Hrvatska udruga turizma, dostupno na: <https://www.udrugaturizma.hr/media/1167/turisticki-impuls-q3.pdf>, pristupljeno 30. svibnja 2021

- VRMA: *About the Vacation Rental Management Association*, VRMA, dostupno na: <https://www.vrma.org/page/about-vrma>, pristupljeno 30. svibnja 2021
- Westcott, M. (2019): *Introduction to Tourism and Hospitality in B.C.*, Victoria, B.C.:BCcampus, dostupno na: <https://opentextbc.ca/introtourism/>, pristupljeno 29. svibnja 2021
- World Tourism Organization (2019), *International Tourism Highlights, 2019 Edition*, UNWTO, Madrid, dostupno na: <https://doi.org/10.18111/9789284421152>, pristupljeno 29. svibnja 2021
- World Tourism Organization, *Policy and destination management*, UNWTO, Madrid, dostupno na: <https://www.unwto.org/policy-destination-management>, pristupljeno 29. svibnja 2021
- World Tourism Organization (2020): *Secretary-General's policy brief on tourism and COVID-19*, UNWTO, Madrid, dostupno na: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts>, pristupljeno 29. svibnja 2021
- World Tourism Organization (2001): *Tourism satellite account: Recommended methodological framework*, UNWTO, Madrid, dostupno na: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_80e.pdf, pristupljeno 29. svibnja 2021
- World Travel & Tourism Council (2020), *Global economic impact & trends 2020*, dostupno na: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global%20Economic%20Impact%20Trends%202020.pdf>, pristupljeno 29. svibnja 2021

POPIS TABLICA

Tablica 1. SWOT analiza razvoja i komercijalizacije Booker Tools	81
Tablica 2. Transformacija osnovne djelatnosti tvrtke Direct Booker	85

POPIS SLIKA

Slika 1. Rezervacijska platforma online putničke agencije.....	49
Slika 2. Booking engine integracije i tok podataka.....	51
Slika 3. Tokenizacija i detokenizacija osjetljivih podataka	52
Slika 4. Channel management.....	59
Slika 5. PMS, channel manager i distribucijski kanali.....	61

ŽIVOTOPIS

Ime i prezime:	IVAN BOGOJE
Datum rođenja:	05.10.1982
Adresa:	Popolica 12, 20207 Mlini
Telefon:	+385 99 243 3855
E-mail:	bogoje.ivan@gmail.com

Obrazovanje

2008. -	Sveučilišni poslijediplomski studij „Informatički menadžment“ Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
2001. - 2008.	Fakultet elektrotehnike i računarstva - smjer: Računarstvo, Sveučilište u Zagrebu
1997. - 2001.	Opća gimnazija, Dubrovnik

Certifikati

2009.	Microsoft Certified Technology Specialist - MS SQL Server 2008
2009.	Microsoft Certified Professional Developer - Web Developer
2008.	Microsoft Certified Technology Specialist - Web Developer

Radno iskustvo

2015. -	Direct Booker d.o.o član uprave, voditelj IT odjela, project manager, arhitekt sustava, vodeći programer
2014. -	COMITTO j.d.o.o vlasnik i direktor, arhitekt sustava, vodeći programer
2012. - 2014.	Sad IT d.o.o arhitekt sustava, stariji programer
2008. - 2012.	InfoDom Ltd. arhitekt sustava, stariji programer, interne edukacije