

# Digitalizacija posrednika kao kanala distribucije

---

**Boro, Borna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:552223>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

BORNA BORO  
DIGITALIZACIJA POSREDNIKA KAO KANALA  
DISTRIBUCIJE

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan, 2021.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

DIGITALIZACIJA POSREDNIKA KAO KANALA  
DISTRIBUCIJE

ZAVRŠNI RAD

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Marketing

Kolegij: Osnove marketinga

Mentor: izv. prof. dr. sc. Iris Mihajlović

Student: Borna Boro

Dubrovnik, rujan, 2021.

## **SAŽETAK**

U prvom teoretskom dijelu rada naglasak je na pojmovnom definiranju kanala distribucije i evoluciji kanala distribucije kroz povijest, obuhvaćajući i proces transformacije u uvjetima informatizacije koja se odrazila na komunikaciju i distribuciju u slučaju posrednika u turizmu. Pojmovno se definira CRS, GDS te internet, navodi se njihova povijest i utjecaj na distribuciju, sa fokusom na turističko tržište.

U drugom dijelu rada definira proces digitalizacije a potom i digitalne transformacije koji osim arhitekture za uspostavu efikasnog modela komunikacije i razmjene osigurava i stvara nove uvjete koji se u novim tržišnim uvjetima mogu promatrati u kontekstu proizvoda - inovacije i alata koji nastavlja svoj put usavršavanja prema integriranim logističkim sustavima. Prikazan je njihov utjecaj na distribuciju, specifično u slučaju posrednika na turističkom tržištu.

Na kraju, kroz DESI analizu i analizu razine kompetencija digitalnih vještina stanovnika u zemljama članica EU skrenuta je pozornost na trenutno stanje digitalne povezanosti, neostvareni potencijala istog, te moguća budućnost informacijske i komunikacijske tehnologije.

## **ABSTRACT**

The first theoretical part of the work is accentuated towards defining the term „distribution channel“ and the evolution of the same throughout history, including the process of transformation in the conditions of informatization which reflected onto communications and distribution in the case of intermediaries in tourism. CRS, GDS and the Internet are conceptually defined, their history and influence on distribution are stated, with a focus on the tourism market.

In the second part of the work the process of digitalization, and consequently digital transformation is defined. They, other than just creating the architecture necessary for the establishment of an efficient communications and trade model, also insures and creates new conditions which in the new market conditions can be observed in the context of a product – a innovation and a tool that continues its path to perfection towards integrated logistics systems. Their influence on distribution is shown, specifically in the case of a intermediary on the tourism market.

In the end, through a DESI analysis and an analysis of the level of competency of digital skills of residents of the EU Member States, the current state of digital connection is pointed out, along with the unfulfilled potential of the same, as well as the possible future of information and communication technology.

## SADRŽAJ:

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>I</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija rada .....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada .....	1
1.3. Metodologija rada .....	1
1.4. Struktura rada.....	1
<b>2. EVOLUCIJA KANALA DISTRIBUCIJE .....</b>	<b>3</b>
2.1. Od kanala distribucije do sustava – teorijski kontekst.....	5
2.2. CRS – Centralni rezervacijski sustav .....	7
2.3. GDS.....	9
2.4. Internet.....	11
<b>3. DIGITALIZACIJA.....</b>	<b>13</b>
3.1. Razgraničenje: digitalizacija vs. digitalna transformacija.....	14
3.2. Utjecaj digitalizacije na posrednike u turizmu i proces.....	15
3.3. Snažni pokretači - proizvodi i alati kompatibilni koji stvaraju nove uvjete u online tržišnom prostoru putovanja .....	19
3.3.1. Značenje informacije kao resursa.....	19
3.3.2. Društveni model .....	19
3.3.3. Održivi doživljaji sa visokom vrijednosti, a malim utjecajem na okoliš spremni postati mainstream.....	20
3.3.4. Online prodaje iza krivulje troškova putovanja – potkrepljeno primjerom istraživanja Euromonitor International.....	20
3.3.5. Dinamično pakovanje kao blagodat turističkim iskustvima s kojima je povezano..	20
3.3.6. Najpopularnije aktivnosti po broju pretraga.....	21
3.3.7. Važnost ekonomije dijeljenja (SE) – društveni utjecaj Airbnb-a i sličnih tvrtki .....	21
<b>4. SEKUNDARNO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DIGITALIZACIJE NA POSLOVANJE POSREDNIKA U TURIZMU U EU .....</b>	<b>23</b>
4.1. Pokrivenost mobilne mreže u EU.....	23

4.2.	Odnos postotka kućanstava koja imaju pretplatu na fiksnu mrežu u odnosu na broj kućanstava koja koriste mobilnu mrežu.....	24
4.3.	Plan za 5G mrežu .....	25
4.4.	Digitalne vještine stanovnika.....	25
4.5.	Primjena naprednih digitalnih tehnologija u poslovanju.....	26
4.6.	Zaključak na temelju sekundarnog istraživanja.....	27
5.	ZAKLJUČAK.....	29
	LITERATURA.....	31
	POPIS SLIKA.....	34

# 1. UVOD

U modernom vremenu posrednici su postali integrirani dio poslovnog procesa mnogih tvrtki. Oni približavaju potrošače i proizvođače, ili sam proizvod potrošačima te uspostavljaju komunikaciju među njima. U istom pogledu se mogu i smatrati oblikom distribucije. Najjednostavniji primjer ovog je trgovina koja posreduje između farmera i potrošača. Taj posrednik proizvode farmera „distribuirao“ tako da ih prodaje u svojoj prodavaonici. S razvojem globalizacije uloga posrednika je postala sve istaknutija. Nastala je potreba za posrednicima između zemalja i kultura. Međutim, s daljnjim razvojem tehnologije, dolazi do digitalizacije posrednika – unapređenje, ili čak potpuno otklanjanje posrednika. Funkciju posrednika preuzima informacijska i komunikacijska tehnologija; komplementarno ili u potpunosti. Najlakši uvid u ovu pojavu imamo kod uslužnih djelatnosti, poput turističke industrije. Digitalizacija je omogućila pružateljima turističkih usluga da potpuno isključe posrednike tako da svoje usluge nude izravno putem interneta.

## 1.1. Definicija rada

Predmet ovog završnog rada je istražiti utjecaj digitalizacije posrednika sa posebnim naglaskom na digitalizaciju. Sagledati će se evolucija posrednika i digitalizacije zasebno, te njihovi utjecaji, te zatim sam utjecaj digitalizacije posrednika.

## 1.2. Svrha i ciljevi rada

Svrha rada je utvrditi pozitivne i negativne utjecaje digitalizacije na funkciju posrednika, te kako to utječe na poslovni model tvrtki, s fokusom na turističku industriju. Cilj rada je sastaviti te prikazati podatke o prednosti i nedostacima digitalizacije posrednika kao kanala distribucije, kako i zašto je došlo do digitalizacije, te gdje je primjenjiva.

## 1.3. Metodologija rada

U radu će se primijeniti standardne i provjerene metode kojima se koristi znanstveno istraživanje. Koristiti će se sekundarno istraživanje kao osnova, uz mišljenja i zapažanja autora rada. Pri tome se primjenjuju metode analize, sinteze, dedukcije, indukcije, opće metode deskripcije i komparacije prikupljenih kvantitativnih i kvalitativnih podataka.

## 1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od 5 poglavlja koji međusobno čine zaokruženu cjelinu. U prvom poglavlju se uvodi čitatelja u strukturu rada. Navode se predmet, svrha i cilj rada što će čitatelju dati jasnu predodžbu o čemu će se pisati.

U drugom poglavlju je obrađen teoretski dio koji se bazira na kanalu distribucije i posredniku. Definira se kanal distribucije i posrednik, te evolucija istih. Navodi se povijest posrednika, te važnost i utjecaj posrednika u modernom poslovnom okruženju.

Treće poglavlje se odnosi na digitalizaciju. Definirana je digitalizacija, povijest i razvoj iste, te njen utjecaj na poslovanje. Uvodi se u i izlaže digitalizacija posrednika te kako se očituje na tržištu. Obrađuje se pojava i utjecaj digitalizacije posrednika s fokusom na turističku industriju.

U četvrtom poglavlju izneseno je sekundarno istraživanje utjecaja digitalizacije na poslovanje posrednika u turizmu u EU. Za kraj u petom poglavlju donesen je zaključak rada.



## 2. EVOLUCIJA KANALA DISTRIBUCIJE

Distribucija je jedan od četiri elementa marketinškog spleta. Zadatak distribucije je staviti proizvode i usluge ponuđača na raspolaganje potrošačima, ili bilo kome su ti proizvodi ili usluge potrebni.

Osnovni zadaci distribucije, kao faze opskrbnog lanca koja slijedi prije potrošnje, općenito se sastoje od idućih koraka<sup>1</sup> :

- skraćanje puta i vremena potrebnog da roba ili usluga stigne od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje,
- povećanje konkurentnosti robe
- vremensko i prostorno usklađenje proizvodnje i potrošnje
- programiranje proizvodnje prema zahtjevima (potrebama) potrošača
- plasman novih proizvoda ili usluga na tržište
- stvaranje i mijenjanje navika potrošača

Dobar sustav distribucije je neizbježan, jer vrhunski proizvod za kojega svi znaju se neće prodati ako nije dostupan kupcima koji ga potražuju. Distribuciju može izravno vršiti proizvođač ili pružatelj usluge, ili se mogu poslužiti neizravnim kanalima distribucije putem distributera ili posrednika. U osnovi, distribucija se bavi osiguravanjem da proizvodi mogu doprijeti do ciljanih kupaca na najisplativiji način. Iako se to čini jednostavno, distribucija uključuje širok spektar aktivnosti i disciplina poput logistike, prijevoza, skladištenja, upravljanjem zaliha i upravljanjem kanalima distribucije. Važno je napomenuti da je distribucija uži pojam od logistike. Logistika pokriva sve aktivnosti distribucije, ali se još i bavi upravljanjem materijalima, sirovinama i polu-proizvodima u procesu proizvodnje, kao što se vidi u slici broj jedan.

---

<sup>1</sup> Ivaković Č., Stanković R., Šafran M. (2010.) Špedicija i logistički procesi , Fakultet prometnih znanosti , Zagreb, str. 252.

# Odnos logistike i distribucije



Slika 1: Odnos logistike i distribucije

Izvor : <https://image2.slideserve.com/5184439/odnos-logistike-i-distribucije-l.jpg>

Distribucija i logistika nisu novi pojmovi; bili su aktualni od vremena Rimskog Carstva. Davni rimski i grčki ratovi su osnova za moderne logističke sisteme. Rimljani su razvili vrlo efektivan logistički sistem kako bi opskrbili svoje legije. Vojni časnici zvani „Logistikas“ su bili zaduženi da obavljaju dužnosti vezane za distribuciju resursa rimskim legijama. Oni su bili odgovorni za nabavu i alokaciju resursa, kako bi vojnici mogli se kretati sa jednog mjesta na drugo, ili u boj, opremljeni sa svim potrebnim resursima. Za vrijeme srednjeg vijeka, koristili su se složeni sustavi opskrbe, putem cesta i skladišta. Utvrde i dvorci služili su kao skladišni centri koje podržava ekonomija okolnih naselja.

Za vrijeme industrijske revolucije, logistika je uveliko napredovala uz izum željeznica i brodova. Engleski inženjer George Stephenson izumio je prvu parnu lokomotivu. Mogla je brzinom pješaka vući nekoliko rudničkih vagona. Međutim prva pruga na području Kraljevine Hrvatske bila je Zidani Most u Sisku, 1862. godine, koja je umjesto pozitivnog imala čak negativan učinak na gospodarstvo Hrvatske. Trgovinu iz panonskog dijela zemlje, koja je do tada išla cestom prema lukama u Senju i Rijeci preusmjerila na prugu Beč - Trst, te na tršćansku luku.

S razvojem industrije, i neizbježnom urbanizacijom, dolazi do problema alokacije resursa. Proizvođači su svi htjeli biti što bliže potrebnim resursima kako bi uštedili na troškovima, ali više nije bilo mjesta. Tada su se pojavili prvi oblici posrednika, jednostavno znani kao trgovci. Oni su dovodili željene resurse onima kojima su ih trebali, kupivši od jednih, i prodavši drugima. Posrednici su osobe ili poduzeća koja ne posluju za vlastiti račun, već trguju po nalogu, ili spajaju kupca i prodavača. Razvojem industrije i pojavom svakakvih novih proizvoda i usluga, nastala je i razna diverzifikacija posrednika. Od posrednika koji ne preuzimaju vlasništvo nad robom, nego samo pružaju usluge vlasnicima – brokери i agenti, posrednika koji se specijaliziraju za dopremu robe – špediteri, posrednici koji preuzimaju

vlasništvo nad robom – dileri, do posrednika u procesu komunikacije – marketinške agencije, sajmovi.

Prvi svjetski rat je daljnje unaprijedio industrijske sposobnosti. Izum motora sa unutarnjim izgaranjem doveo je do rasprostranjene uporabe motornog prijevoza. Drugi svjetski rat je karakteriziran dramatičnim napredcima u polju transporta i komunikacije. Američka mornarica je tada se drastično proširila, dodatkom flote trgovačkih brodova pod vlasništvom civila za trgovanje ili prijevoz dobara putem sigurnih dijelova voda SAD-a. Nakon završetka drugog svjetskog rata, cijeli taj logistički sustav se okrenuo na biznis. Primanje narudžba, distribucija proizvoda, pohrana i skladištenje, odnos sa kupcima.

Cijela industrija se razvila od što je bio samo način da se nešto prenese sa točke A, do točke B. Sada svaka tvrtka ima svoj distribucijski sustav, bilo to vlastiti, ili koristeći usluge drugih tvrtki.

Budući da predmeti distribucije mogu biti materijalni i nematerijalni proizvodi, distribucija je okosnica sustava reprodukcije: proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje. Sukladno tome, moglo bi se reći da distribucija općenito znači disperziranje, odnosno strujanje materijalnih i nematerijalnih dobara između proizvođača i potrošača, odnosno proizvođača i korisnika, bez obzira na prostorne i vremenske dimenzije, vrstu i zamršenost distribucijskog kanala, fizičku distribuciju i logističku distribuciju. Distribucija kao znanost i distribucija kao aktivnost najviše su se afirmirale u posljednjih stotinjak godina, ponajprije u visokorazvijenim tržišnim gospodarstvima, i to u sustavu trgovine na veliko i trgovine na malo.<sup>2</sup>

Sada, distribucija prolazi još jednu evoluciju, koja je započela razvojem interneta i informacijske te telekomunikacijske tehnologije. Sve više je prisutna digitalizacija kanala distribucije i posrednici se ili unapređuju, ili potpuno isključuju iz kanala distribucije.

## **2.1. Od kanala distribucije do sustava – teorijski kontekst**

U prošlosti distribucijski kanali nisu bili definirani, što znači da je roba stizala do potrošača raznim ne organiziranim putevima i načinima. Na primjer, trgovac bi kupio robu u jednom gradu, te je prodao u drugome za profit. Tako bi distribuirao tu robu iz grada u grad. S vremenom, ljudi su spoznali važnost organizirane distribucije. Do pedesetih godina prošlog stoljeća, distribucijski sustavi su još bili neorganizirani, neplanirani i nedefinirani. Sve je bilo podijeljeno; proizvođači su proizvodili svoja dobra, trgovci su trgovali njima, bez dogovorenog sustava distribucije. Dobra bi na neki način stizala do trgovina. Distribucija se temeljila primarno na fizičkom kretanju robe, što se radilo naj češće vlastitim prijevoznim sredstvima. Nije postojalo suradnje sa sudionicima kanala distribucije, niti se primjenjivao outsourcing.

---

<sup>2</sup> Zelenika, R., Pavlić Skender, H., (2007.) Upravljanje logističkim mrežama, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 288.

Tek šezdesetih godina prošlog stoljeća se zasniva koncept fizičke distribucije te se menadžment uključuje u rukovođenje distribucijskog sustava. Dolazi se do spoznaje da se distribucijski sustav sastoji od niza međusobno povezanih aktivnosti poput pakiranja, rukovanja, prijevoza, skladištenja dobara, te da bi bilo moguće povezati ove aktivnosti i tako smanjiti troškove distribucije, i u isto vrijeme poboljšati kvalitetu usluge. Poduzeća su ovo prepoznala te su nastojala uključiti distribuciju u svoju organizacijsku strukturu.

Sedamdesetih godina prošlog stoljeća dolazi do promjene strukture distribucijskog lanca. Snaga i utjecaj proizvođača i dobavljača opadaju, dok trgovci i posrednici dobivaju na važnosti. Veliki trgovački lanci osnivaju vlastite distribucijske sustave, gdje regionalni ili lokalni distribucijski centri opskrbljuju njihove maloprodajne trgovine.

Osamdesetih godina prošlog stoljeća dolazi do ubrzanog porasta troškova, ali i boljeg razumijevanja troškova distribucije, što je rezultiralo povećanom profesionalnošću pri upravljanju distribucijom. Prelazi se na dugotrajna planiranja te se pokušava identificirati i primijeniti mjere za smanjenje troškova. Te mjere uključuju strategiju centralne distribucije, ozbiljna smanjenje držanih zaliha, te korištenje računala za napredak informacija i kontrole. Napredak informacijske i komunikacijske tehnologije olakšao je upravljanje distribucijskim sustavima što je dovelo do poboljšanja kvalitete usluge te smanjenja troškova distribucije. Također je došlo do porasta industrije distribucijskih usluga treće strane, koje su primjenjivale najmodernije inovacije u informacijskoj tehnologiji i opremi. Koncept i potrebu za integriranim logističkim sustavima su prepoznale dalekovidne tvrtke koje su sudjelovale u distribucijskim aktivnostima.

Kasnih osamdesetih i ranih devedesetih godina prošlog stoljeća napredci u informacijskoj tehnologiji omogućili su tvrtkama da prošire svoju perspektivu u smislu funkcija koje se mogu integrirati. To znači da su mogli spojiti upravljanje materijalima kao unutarnju funkciju, sa fizičkom distribucijom što je vanjska funkcija. Termin „logistika“ se koristio kako bi se opisao taj koncept. Ovo je dovelo do još mogućnosti unapređenja službe za korisnike te smanjenja povezanih troškova. Jedan stvar važna za naglasiti u ovom periodu jest da su informacijski aspekti bili jednako važni kao fizički aspekti pri osiguranju efektivne logističke strategije.

Devedesetih godina prošlog stoljeća proces integracije se daljnje razvio tako da obuhvaća ne samo ključne funkcije unutar granice organizacije, već i one funkcije izvan koje pridonose opskrbi proizvoda krajnjem kupcu. Ovo se znalo kao „supply chain management“ ili „upravljanje lancem opskrbe“. Koncept opskrbnog lanca pridonjeo je vjerodostojnosti činjenici da može biti više različitih organizacija uključenih u dostavu proizvoda do tržišta. Tako, na primjer, proizvođači i prodavači bi trebali surađivati u partnerstvu kako bi stvorili logistički kanal koji omogućuje efikasan i efektivan protok pravih, tj. potraživanih proizvoda

do krajnjeg kupca. Ova partnerstva ili savezi bi također trebali uključivati druge posrednike u lancu opskrbe, poput ugovaratelja treće strane.

Od dvije tisućite do dvije tisuće i desete godine, kako je novi milenij svanuo, poslovne organizacije su suočile mnogi izazovi kako su pokušavali održati ili poboljšati svoj položaj nasuprot konkurenciji, uvesti nove proizvode na tržište i povećati profitabilnost svog poslovanja. Ovo je dovelo do mnogih novih ideja za napredak, specifično prepoznati u redefiniciji poslovnih ciljeva i reinženjering potpunih sustava. Logistika i lanac opskrbe napokon su prepoznati kao područje koje je ključno za općeniti uspjeh poslovanja. Za mnoge organizacije promjene u logistici su pružili katalizator za značajne napretke u njihovom poslovanju. Vodeće organizacije su prepoznale da postoji pozitivan dodatak vrijednosti koji logistika može pružiti, naspram tradicionalnog pogleda koji je sagledao funkcije logistike kao trošak koji treba umanjiti bez obzira na išta drugo.<sup>3</sup> Tako je distribucija kao dio logistike postala jedan od najvažnijih dijelova poslovanja organizacija.

## **2.2. CRS – Centralni rezervacijski sustav**

Računalni sustavi rezervacija, ili centralni rezervacijski sustavi, računalski su sustavi koji se koriste za pohranu i dohvaćanje informacija i obavljanje transakcija vezanih za zračno putovanje, hotele, najam automobila ili druge aktivnosti. Izvorno su ih dizajnirali i upravljali zrakoplovne kompanije, CRS -ovi su kasnije prošireni za korištenje od strane putnih agencija i globalnih distribucijskih sustava (GDS) za rezervaciju i prodaju karata za više aviokompanija.

Začetak centralnog rezervacijskog sustava je bio u 1946. Godini, od strane American Airlines-a. Oni su instalirali prvi automatizirani sistem rezerviranja, eksperimentalni elektromehanički Reservisor. To je popratila novija mašina osnovana na temelju magnetskog bubnja, zvana „Magnetronic Reservisor“. Taj sistem se pokazao uspješan, te ga je ubrzo prisvojio broj aviokompanija, kao i Sheraton hoteli i čak tvrtka Goodyear za kontrolu inventara. Međutim, sistem je bio ograničen potrebom da lokalni operateri izvrše stvarne pretrage; prodavači karata morali bi nazvati ured za rezervacije, čiji bi operateri usmjerili mali tim koji upravlja Reservisorom, a zatim bi telefonski pročitali rezultate. Nije bilo načina da agenti izravno pošalju upit sustavu.

Zatim dolazi do izuma MARS-1 sustava za rezervaciju karata za vlak. Dizajniran i planiran u 1950. Godinama od strane odjela za istraživanje i razvoj Japanske nacionalne željeznice (JNR ili Kokutetsu), sad znan kao Railway Technical Research Institute (RTRI). Sistem je proizveo Hitachi u 1958. To je bio prvi rezervacijski sistem za vlakove na svijetu. MARS-1 je mogao rezervirati položaje sjedala, a njime je upravljalo tranzistorsko računalo sa središnjom procesorskom jedinicom i 400.000-bitnom memorijskom jedinicom u obliku magnetskog

---

<sup>3</sup>Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. (2014.) The handbook of logistics and distribution management 5th edition: Understanding the supply chain, London: Kogan Page Limited, Str. 7.-9.

bubnja za držanje podataka o sjedalima. Koristio je mnoge registre, za označavanje jesu li sjedala u vlaku slobodna ili rezervirana za ubrzanje pretraživanja o i ažuriranja rasporeda sjedanja, za komunikaciju s terminalima, ispis obavijesti o rezervacijama, te CRT zaslone.<sup>4</sup>

U 1953. godini, Trans-Canada Airlines počeli su istraživati kompjutorski sustav sa daljinskim terminalima, testirajući jedan dizajn na mašini od University of Toronto, zvanj Manchester Mark 1. Iako je bio uspješan, istraživači su otkrili da je input i output veliki problem. Ferranti Canada uključio se u projekt i predložio novi sustav koji koristi perforirane kartice i tranzistorizirano računalo umjesto nepouzdanog Mark I. temeljenog na cijevima. Rezultirajući sustav ReserVec počeo je s radom 1962., te je preuzeo sve rezervacijske operacije u siječnju 1963. godine. Terminali su postavljeni u svim uredima za prodaju karata Trans-Canada Airlines-a, što omogućuje da se svi upiti i rezervacije završe u otprilike jednoj sekundi, bez potrebe za daljinskim operaterima.

Također 1953., CEO American Airlines-a, R. Smith je upoznao Blair Smitha, višeg prodajnog predstavnika IBM –a, te ga je pozvao da istraži načine kako unaprijediti njihov Reservisor sustav. Blair je naputio Thomasu Watsonu mlađem da je American Airlines zainteresiran za suradnju te je započeo niz studija na niskoj razini. Njihova ideja o automatiziranom sustavu rezervacija aviokompanija (Airline reservation system - ARS) rezultirala je pothvatom iz 1959. poznatim kao poluautomatsko poslovno istraživačko okruženje (Semi-Automatic Business Research Environment - SABER), koji je pokrenut sljedeće godine. Do trenutka kada je mreža dovršena u prosincu 1964. godine, to je bio najveći civilni sustav za obradu podataka na svijetu.

Ostali zračni prijevoznici uspostavili su vlastite sustave. Pan Am je pokrenuo svoj sustav PANAMAC 1964. Delta Air Lines pokrenuo je „Delta Automated Travel Account System“ (DATAS) 1968. United Airlines i Trans World Airlines slijede 1971. sa „Apollo Reservation System“ i „Programmed Airline Reservation System“ (PARS). Ubrzo su putnički agenti počeli zagovarati sustav koji bi mogao automatizirati njihovu stranu procesa izravnim pristupom raznim automatskim rezervacijskim sustavima radi rezervacija. Uplašeni da bi ovo stavilo previše moći u ruke agenata, izvršni direktor American Airlinesa Robert Crandall predložio je stvaranje računalnog sustava rezervacija za cijelu industriju koji će biti središnja klirinška kuća za putovanja u SAD-u; drugi zračni prijevoznici odbili su navodeći strah od antimonopolskog progona.

1976. United Airlines počeo je nuditi svoj sustav Apollo putničkim agentima; iako agentima nije dopuštalo da rezerviraju karte za Unitedove konkurente, pokazalo se da je marketinška vrijednost pogodnog terminala neophodna. SABER, PARS i DATAS uskoro su otvorili pristup i putničkim agentima. Nakon deregulacije zračnih prijevoznika 1978. godine, učinkovit CRS pokazao se posebno važnim; Prema nekim podacima, izvršni direktor Texas

---

<sup>4</sup> IPSJ Computer Museum. Dostupno na: <http://museum.ipsj.or.jp/en/computer/dawn/history.html> (Pristupljeno 16. Kolovoza, 2021.)

Air-a Frank Lorenzo kupio je Eastern Air Lines koji je poslovao sa gubiticima, samo kako bi stekao kontrolu nad njihovim SystemOne CRS-om. Također 1976. godine Videcom international u suradnji s British Airways-om, British Caledonian-om i CCL-om pokrenuo je Travicom, prvi svjetski više-pristupni sustav rezervacija (u potpunosti temeljen na tehnologiji Videcom), formirajući mrežu koja osigurava distribuciju za prvo dva, a kasnije 49 pretplatnih međunarodnih aviokompanija (uključujući British Airways, British Caledonian, Trans World Airlines, Pan Am, Qantas, Singapore Airlines, Air France, Lufthansa, SAS, Air Canada, KLM, Alitalia, Cathay Pacific i Japan Airlines) tisućama putničkih agencija u Velikoj Britaniji. Omogućilo je agentima i zračnim prijevoznicima komunikaciju putem zajedničkog distribucijskog jezika i mreže, pokrivajući 97% poslovnih rezervacija britanskih avioprijevoznika do 1987. godine. Nakon toga mnoge aviokompanije su replicirale ovaj sustav diljem ostatka svijeta, te u budućnosti razvijale nove vlastite inačice sistema.

Značenje ili definicija CRS -a ili središnjeg rezervacijskog sustava je vrsta softvera za rezervacije koji se koristi za ažuriranje i održavanje informacija o na primjer hotelima u vezi s inventarom i cijenama kako bi hoteli mogli upravljati rezervacijama gostiju i procesima oko takvih rezervacija u stvarnom vremenu. Ovim rezervacijama upravlja se putem mnoštva distribucijskih kanala, poput web stranica za rezervacije trećih strana, izravnih internetskih mehanizama za rezervacije, globalnog distribucijskog sustava (GDS), veletrgovaca i drugih. CRS centralizira podatke iz sustava za upravljanje imovinom (PMS), distribucijskih kanala, pozivnih centara i sustava rezervacije putem telefona koji se koriste u jednoj ili više posjeda.

CRS prenosi podatke o rezervacijama sa sustava za upravljanje imovinom na distribucijske kanale u stvarnom vremenu tako da hoteli mogu doseći goste preko koliko god je kanala potrebno po njihovoj strategiji distribucije. Takva platforma omogućuje administraciju alokacije soba jednako za grupacije i hotelske lance sa jednim posjedom kako i za one sa više posjeda. Ovo je pogotovo korisno za menadžere koji žele imati jedan kanal za upravljanje strategijama više kanala i više posjeda.<sup>5</sup>

### **2.3. GDS**

GDS – globalni distribucijski sustav, je još jedan od najvažnijih izuma u području distribucije, primarno u području usluga i turizma. To je računalni mrežni sustav u vlasništvu ili kojim upravlja društvo koje omogućuje transakcije među pružateljima usluga, primarno zrakoplovne kompanije, hoteli, kompanije za najam vozila te putne agencije.

Tijekom 1960-ih, hoteli i zrakoplovne kompanije počeli su graditi centralne sustave rezervacija (CRS) za obradu rezervacija za svoje pojedinačne poslove ili zalihe. Osamdesetih godina prošlog stoljeća potreba za pogodnim pristupom rezervacijama za sve aspekte putovanja potaknula je različite zrakoplovne kompanije i hotelske lance da povežu svoj

---

<sup>5</sup> SiteMinder. Dostupno na: <https://www.siteminder.com/crs-central-reservation-system-definition/> (Pristupljeno 16. Kolovoza, 2021.)

inventar i prodaju ga izravno putničkim agencijama. GDS je osnovan kao spin-off usluga koja bi povezivala različite CRS-ove mnogih tvrtki. Povezana su poduzeća u istoj vrsti industrije, kao i različite industrije, poput aviokompanija, hotelskih lanaca i tvrtki za najam vozila. Od kasnih 1990-ih, zajedno s razvojem interneta, GDS se pojavio kao samostalni biznis, specijaliziran za distribuciju raznih vrsta usluga u području putovanja.<sup>6</sup>

Globalni distribucijski sustav primarno koristi „real-time inventory“ – inventar u stvarnom vremenu. To znači da vidi trenutačnu situaciju pružatelja usluga s kojim posluje (npr. broj slobodnih hotelskih soba, slobodnih mjesta na zrakoplovu, ili broj dostupnih vozila). Putne agencije su tradicionalno se oslanjale na GDS za usluge, proizvode i cijene kako bi pružili usluge vezane za putovanja krajnjim potrošačima. GDS može povezati usluge, cijene i rezervacije, tako konsolidirajući proizvode i usluge diljem sva tri putna sektora: rezervacije u zračnim kompanijama, rezervacije hotela i najam vozila.

GDS je različit od CRS – centralni rezervacijski sustav ili računalni sustav rezervacija, što je sustav za rezerviranje koji koriste pružatelji, tj. dobavljači usluga. Primarni klijenti GDS-a su putni agenti – online i oni u fizičkim uredima, koji vrše rezervacije na raznim rezervacijskim sustavima koje vode dobavljači. GDS ne drži inventar; inventar se drži na rezervacijskom sustavu dobavljača. GDS sustav je povezan sa bazom podataka dobavljača u stvarnom vremenu. To znači da ako na primjer putna agencija zatraži rezervaciju usluge neke zrakoplovne kompanije, GDS sistem preusmjeri zahtjev računalnom rezervacijskom sustavu odgovarajuće zrakoplovne kompanije.

Dobavljači usluga trebaju platiti pristojbu kako bi bili dio GDS-a. To znači da bi često potrošači mogli proći bolje kupujući izravno od dobavljača. Također dovodi do toga da mnogi dobavljači ulažu u vlastite portale za prodaju kako bi izbjegli plaćanje pristojbe za GDS. Međutim, mnogi dobavljači cijene to što su dio sustava više nego im je trošak pristojbe. Dobavljači koji tako razmišljaju najčešće se pridruže mnogim GDS-ima kako bi se njihov inventar prikazivao na što više portala.<sup>7</sup>

U produžetku je navedena povijest razvoja i najutjecajni globalni distribucijski sustavi. Sabre je 1960 -ih godina bio razvijen od strane American Airlines zajedno s IBM Inc. na središnjem računalu. Sabre i American Airline razdvojili su se 2000. godine. Trenutno Sabre osposobljava Travelocity, Expedia, lastminute.com i nekoliko drugih internetskih turističkih agencija (OTA). Worldspan je nastao početkom 1990-ih spajanjem individualnih rezervacijskih sustava Northwest Airlinesa, Delta Airlinesa i TWA-e radi prodaje svojih usluga turističkim agencijama. Worldspan je kasnije, 2007. godine, bio prodan Travelportu. Galileo je 1987. osnovalo devet europskih zračnih prijevoznika. Godine 1992. spojilo se s Apollom, CRS -om koji je United Airline stvorio 1971. Osim zračnih putovanja, Galileo se

---

<sup>6</sup> Pan, B. (2015). Encyclopedia of Tourism: Global Distribution System. New York: Springer.

<sup>7</sup> Travelperk. Dostupno na: <https://www.travelperk.com/corporate-travel-glossary/global-distribution-system/> (pristupljeno 25. Kolovoza 2021.)



može koristiti i za rezervacije putovanja vlakom, krstarenja, iznajmljivanje automobila i hotelskih soba. Godine 2007. Galileo se spojio s Worldspanom i oba su bila u vlasništvu Travelporta.

Amadeus je 1987. godine osnovan od strane saveza Lufthansa, Air France, Scandinavian Airline i Iberia Airline. Devedesetih godina, osim letova, Amadeus je proširio svoje usluge uključivanjem iznajmljivanja automobila i hotela. U 21. stoljeću Amadeus je proširio svoj tržišni udio stvaranjem partnerstva s British Airwaysom, Finnairom i Quantas Airwaysom.

Iz povijesne perspektive, područje GDS -a uvijek je u stanju dinamične evolucije. Trenutno veliki OTA-i, poput Expedia, Travelocity i Orbitz, rade s GDS -om. GDS je još uvijek ključan u pružanju rasporeda zračnih prijevoznika i rasporedu osoblja. Međutim, pojedini zračni prijevoznici i hotelski lanci pokušavaju prodati izravno svojim klijentima zaobilazeći GDS. Natjecanja među različitim GDS -ovima, kao i s OTA-ima nastaviti će dinamičnu promjenu u ovom području. Očekuje se daljnja konsolidacija i žestoka konkurencija.<sup>8</sup>

## 2.4. Internet

Internet ili međumrežje, javno je dostupna globalna podatkovna mreža koja zajedno povezuje računala i računalne mreže korištenjem istoimenog protokola (internetski protokol = IP). To je "mreža svih mreža" koja se sastoji od milijuna kućnih, akademskih, poslovnih i vladinih mreža koje međusobno razmjenjuju informacije i usluge kao što su elektronička pošta, chat i prijenos datoteka te povezane stranice i dokumente World Wide Weba.

Internet je 1969. godine osnovalo Američko Ministarstvo obrane. Zvao se ARPANET (prva četiri slova su kratica za Advanced Research Project Agency – Agencija za napredne istraživačke projekte, dok net označava računalnu mrežu). Cilj te mreže je bio da se poveže određeni broj računala u SAD-u. Radilo se o skupom projektu, no Ministarstvu obrane SAD-a novac nije nedostajao. Arpanet je imao faktor koji je kasnije bio ključan za nastanak i popularizaciju interneta; tijekom šezdesetih godina vladao je hladni rat, zbog čega je Ministarstvo obrane SAD-a strahovalo da bi se mogao dogoditi nuklearni napad. Inženjeri su morali dizajnirati Arpanet tako da on radi čak i ako se bombardira dio uspostavljene mreže te se uništi. Znači čak i ako dio komunikacijskog dijela bude uništen, ostatak mreže treba nastaviti funkcionirati bez problema. Servis World Wide Web izmišljen je u CERN-u u Švicarskoj 1989. godine, a izmislio ga je Britanac Tim Berners-Lee.<sup>9</sup>

Godine 1990. Tim Berners-Lee je izradio prvi World Wide Web server i preglednik. Već sljedeće godine je otvoren za komercijalnu upotrebu. Daljnji napredak se odvijao 1994. godine kada su po prvi put pokrenuti internetsko bankarstvo i Pizza Hut online pizza shop. Iste godine je Netscape uveo SSL enkripciju za online prijenos podataka, ključan čimbenik za

---

<sup>8</sup> Pan, B. (2015). Encyclopedia of Tourism: Global Distribution System. New York: Springer.

<sup>9</sup> Dragan P. (2002.) Internet uzduž i poprijeko. Zagreb: Bug, Sysprint, str.439.

sigurnu online kupovinu. Već godinu dana kasnije pojavili su se Amazon.com i eBay (pod nazivom AuctionWeb).

Razvoj interneta i općenito informacijske i komunikacijske tehnologije dovelo je do ogromnih promjena i unapređenja u više-manje svim granama gospodarstva. Olakšanje komunikacije i mogućnost poslovanja putem interneta dovelo je do smanjenja utjecaja geografske udaljenosti kupaca od poslovnica, te dobavljača i proizvođača.

Dolazi do razvoja potpuno novih oblika biznisa, ili unapređenje postojećih. Trgovine se dijele na 3 vrste: Brick and mortar – tradicionalne trgovine sa fizičkom poslovnicom bez mogućnosti online kupnje, Brick and click – kombinacija tradicionalnog i modernog gdje imaju i fizičku poslovnicu, i mogućnost online kupnje, te dot.com – trgovine koje posluju samo putem interneta, i nemaju fizičku poslovnicu.

Razvoj trgovina putem interneta za biznise koji prodaju fizički proizvod dovodi do potrebe osiguranja sustava distribucije za te proizvode izvan uobičajenih poslovnica. Ovo dovodi do velikog povećanja potražnje usluge špedicije. Ubrzano nastaju i rastu tvrtke koje se ekskluzivno bave špedicijom poput UPS-a u Americi, DHL logistics u Njemačkoj, i GLS iz Nizozemske, koja se sada proširila diljem svijeta.

Uz razvoj komunikacijskih kanala, naravno dolaze i novi načini oglašavanja. Internet je predstavljao potpuno novi potencijalni kanal za slanje marketinške poruke svoje tvrtke. S razvojem e-mail usluga dolazi e-mail marketing i pretplate na „newsletter“. Razvoj Google i drugih tražilica doveo je do SEO – optimizacija sadržaja web tražilice, te oglašavanja na tražilicama. Razvoj društvenih mreža omogućio je oglašavanje putem društvenih mreža. Sve to je omogućilo tvrtkama da lakše, efikasnije i jeftinije dopriju do svih ciljanih potrošača sa njihovom marketinškom porukom. Neke od prednosti internetskog marketinga su to da je oglašavanje je stalno (24/7), te je moguće pratiti učinak i rezultat kampanje u stvarnom vremenu. Također je moguće i izmijeniti ili zaustaviti kampanju u bilo kojem trenutku. Niži su troškovi, te je moguće dosegnuti široki spektar ljudi.

Kod usluga, umjesto nastanka novih posrednika, dolazi do digitalizacije posrednika, gdje se posrednici služe modernom informacijskom i komunikacijskom tehnologijom, ili se posrednici ukidaju te ih ista ta tehnologija zamjenjuje. Ovo je najlakše zamijetiti u turizmu, sa putnim agencijama. Dolazi do pojave OTA – internetskih turističkih agencija koje posluju ekskluzivno putem interneta bez fizičke poslovnice.

### 3. DIGITALIZACIJA

Digitalizacija (engl. digitalization, od digit: znamenka), je u najširem smislu, prevođenje analognoga signala u digitalni oblik. U užem smislu, pretvorba teksta, slike, zvuka, pokretnih slika (filmova i videa) ili trodimenzijskog oblika nekog objekta u digitalni oblik, u pravilu binaran kôd zapisan kao računalna datoteka sa sažimanjem podataka ili bez sažimanja podataka, koji se može obrađivati, pohranjivati ili prenositi računalima i računalnim sustavima. Postupci digitalizacije, kao i uređaji kojima se ona obavlja (analogno-digitalni pretvornici), ovisе o vrsti gradiva koje se digitalizira.<sup>10</sup> Digitalizacija je jedan od najvažnijih transformacija u suvremenom svijetu, kako u poslovanju, tako i u svakodnevnom životu.

Počelo je ranih 1990-ih širenjem Interneta i pojavom usluga poput AOL-a i Compuserve-a. Digitalizacija je unapređivala povećanjem internetskih veza krajem 1990-ih. Kasnijem napretku doprinio je brzi Internet i mobilni pristup podacima. Općenito govoreći, digitalizacija integrira digitalne tehnologije u svakodnevne živote digitaliziranjem svega što se može digitalizirati. U kontekstu poslovanja, proces korištenja digitaliziranih podataka u svrhu pojednostavljenja ustaljenih načina rada i povećanja učinkovitosti istih naziva se digitalizacija. Digitalizacija omogućuje brže i bolje poslovanje odmah dostupnim podacima.<sup>11</sup> Kod poslovanja, glavni dio digitalizacije je automatizacija. Digitalizacija se također definira kao usvajanje ili povećanje upotrebe digitalne ili računalne tehnologije od strane organizacije, industrije, zemlje itd.<sup>12</sup> Ona unapređuje način na koji tvrtke posluju korištenjem tehnologija Interneta stvari (IoT), intenzivnom razmjenom podataka i prediktivnom analitikom.

Digitalizacijom omogućuje se smanjenje transakcijskih troškova poslovanja poduzeća, povećanje trgovine i jednostavnije usklađivanje ponude i potražnje. Digitalizacija mijenja poduzeća utjecanjem na promjene njihovih menadžerskih strategija, organizacijskih struktura te odnosa s kupcima i ostalim poduzećima. Predstavila je modele digitalne disrupcije u nizu industrija prema kojima su se razvili brojni lideri globalnih digitalnih platformi današnjice. Oni se mogu grupirati kako slijedi<sup>13</sup>:

- digitalne platforme za rezervaciju (Booking.com, Airbnb, Nextdoor),
- digitalne industrijske platforme (General Electric),
- digitalne platforme za prijevoz (Blablacar, Uber, Bolt, DriveNow, Lyft),

---

<sup>10</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2021.) Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=68025> (Pristupljeno 07. Rujna, 2021.)

<sup>11</sup> KPMG. (2017.) Dostupno na: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital\\_transformation\\_guide\\_2017.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf) (Pristupljeno 08. Rujna, 2021.)

<sup>12</sup> Schumacher, A., Sih, W., Erol, S. (2016) Automation, digitization and digitalization and their implications for manufacturing processes. International scientific Conference Bucharest, str. 2.

<sup>13</sup> Spremić, M., (2017.), Digitalna transformacija poslovanja, Zagreb, Ekonomski fakultet, str.53..

- digitalne platforme za trgovinu (eBay, Amazon, Alibaba),
- digitalne platforme za komunikaciju (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, LinkedIn),
- digitalne platforme za marketing (Google, Facebook, Instagram),
- digitalne platforme za obrazovanje (edX, Coursera, Udacity),
- digitalne platforme za plaćanje (mPesa, PayPal, Apple Pay, Google Wallet, Revolut),
- digitalne platforme za proizvodnju (Adidas Speedfactory, Adidas 3D Future Craft).

S daljnjim razvojem tehnologije očekuje se povećano korištenje tehnologije poput umjetne inteligencije i robotike.

### **3.1. Razgraničenje: digitalizacija vs. digitalna transformacija**

Digitalna transformacija odnosi se na intenzivnu primjenu digitalne tehnologije i resursa kako bi se ti resursi pretvorili u nove prihode, poslovne modele i načine poslovanja. Transformacija nastaje kada poduzeće odluči u relativno kratkom vremenskom razoblju iz temelja mijenjati svoje poslovne procese, strategije, aktivnosti, hijerarhijsku i organizacijsku strukturu, sve kako bi se ti procesi i strategije bolje povezali i na kraju krajeva omogućili bolju konkurentsku prednost poduzeću na tržištu.<sup>14</sup>

Digitalizacija pretvara sve u digitalni oblik, dok digitalna transformacija podrazumijeva mijenjanje i unapređenje postojećih poslovnih procesa pomoću digitalnih tehnologija ili uvođenje novih procesa i poslovnih modela, a sve sa svrhom jačanja konkurentске pozicije poduzeća. Digitalna transformacija prirodni je napredak od tradicionalne poslovne transformacije, koja je primjerenija modernom svijetu. Krićna razlika su prilike u inovaciji, skalabilnosti i agilnosti (spremnosti na promjene u okruženju) koje su ostvarive u bilo kojem procesu transformacije, pošto je digitalni svijet sada dio miksa.

Umjesto postavljanja dugoroćnih ciljeva i stalnog približavanja istima digitalna transformacija ima sposobnost suoćavanja s neizvjesnošću i brzog reagiranja na promjene. Što je još bolje, digitalna transformacija nije samo jednokratani proces, već jednom kad krene, otvara organizaciju kontinuiranoj i puno efikasnijoj evoluciji.<sup>15</sup>

Umrežavanje partnera i zdravi tržišni odnosi prioritetni su ciljevi na kojima počiva konkurentna prednost tvrtke a proizlazi iz međusobno komplementarnih resursa kojima se nadopunjuju vrijednosti ponaosob i potiče stvaranje nove energije (Boonstra i sur., 2015.). Razmjennom resursa stvaraju se nove prilike koje mogu potaknuti i nove rizike, ali i povećati utjecaj na tržište, ukloniti prepreke ulasku i povećati potaknuti mogućnosti istraživanja i razvoja te proizvodne aktivnosti (Boonstra i sur., 2015 .; Lozada i sur., 2019.). Neki autori

---

<sup>14</sup> Ibidem, str.53.

<sup>15</sup> KPMG. (2017.) Dostupno na: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital\\_transformation\\_guide\\_2017.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf) (Pristupljeno 08. Rujna, 2021.)

ukazuju na komplementarnost resursa koja je neophodna za opstanak i smanjenje ekološke nesigurnosti (Haberley Junior i sur., 2019.). Međusobno povezani poslovni modeli privatnih i javnih dionika moraju sadržavati različite oblike komercijalne, poslovne vrijednosti (na primjer, koji se očituju u novim, proširenim, revidiranim prihodima i / ili poboljšanjima učinkovitosti), kao i društvene vrijednosti (gdje digitalna transformacija mogla bi dovesti do poboljšanja kvalitete života ljudi, potaknuti pravičan rast i zaštititi okoliš). Usklađivanje politika, jačanje suradnje i uključivanje cijelog ekosustava čak na nacionalnoj razini, poduzeća i civilnog društva neki su od preduvjeta za ostvarivanje ovih digitalnih transformacija i širokih inovacija u uslugama.

Ekonomija dijeljenja se temelji na „tehnologiji“ i na način da olakšava nove društvene i ekonomske konfiguracije. U nekim je raspravama ta tehnologija "algoritam", dok je u drugima "platforma", a u mnogo više jednostavno "tehnologija". Nadalje, ne postoji uvijek slaganje oko ovih uvjeta, jer istraživači imaju različite definicije "algoritma", a neke publikacije opisuju tehnologiju kao platformu, ali pritom se bave samo jednim algoritamskim procesom te platforme. U drugim slučajevima, tehnološke promjene svode se na mjerljive trendove, poput povećanja računalne snage, brzine uspoređivanja rezultata ili sveprisutnosti osobnih uređaja, opažanja koja ograničavaju, ali ne objašnjavaju ulogu tehnologije.

Digitalna transformacija se sastoji od IoT – interneta stvari, Cloud-a, ili oblaka, Big data-e, automatizacije, umjetne inteligencije, blockchaina, društvenog aspekta i mobilnosti. Internet stvari je zadužen za transformiranje prikupljanja i analiziranja velikog broja podataka u realnom vremenu. Cloud transformira platforme i aplikacije kao usluge, omogućujući nove razine skalabilnosti i fleksibilnosti. Big data je zadužena za transformaciju novih uvida i informacijama potrebnim za donošenje odluka. Automatizacija je transformacija ručnih i repetitivnih zadataka s ljudi na robote. Umjetna inteligencija predstavlja transformaciju strojeva na način da osjećaju, razmišljaju, ponašaju se i uče kao ljudi. Blockchain predstavlja transformaciju dijeljenja informacija među korisnicima, zadržavajući integritet. Društveni aspekt podrazumijeva transformaciju načina na koji gradimo odnose i otkrivamo informacije unutar i izvan prostora poduzeća. Mobilnost predstavlja transformaciju načina interakcije među ljudima, kako ljudi konzumiraju informacije i usluge, te kako ljudi surađuju i obavljaju posao.<sup>16</sup>

### **3.2. Utjecaj digitalizacije na posrednike u turizmu i proces**

Brza evolucija potreba potrošača stvara nove mogućnosti za poduzetnike i zahtijeva od tradicionalnih poduzeća stalne promjene. Sve veća složenost i česte promjene u tržišnoj dinamici također vrše ogroman pritisak na tradicionalne poslovne modele. Mnoga se velika poduzeća pokušavaju suočiti s takvim izazovima polovičnom digitalnom transformacijom.

---

<sup>16</sup> Maheshwari, A. (2019) Digital Transformation: Building Intelligent Enterprises. New Jersey: John Wiley and Sons, str. 7.

Ona uvode digitalna rješenja za poduzeća, imenuju digitalnog menadžera, pokreću novo web mjesto ili dijelove svoje komunikacije premještaju na mrežne društvene medije. Uspješna digitalna poduzeća, međutim, imaju drugačiji pristup. Obično se prvo usredotočuju na poslovni model. Tehnologija je važan pokretač, ali nije dovoljan i zasigurno nije srž uspjeha većine digitalnih poduzeća. Startup-ovi i manja poduzeća često imaju bolju početnu poziciju jer ne moraju preispitivati postojeće ponašanje ili provesti reinženjering svojih procesa. To ih često čini spretnijim i okretnijim u brzom reagiranju na vanjsko okruženje koje se neprestano mijenja. Suprotno tome, mnoga će tradicionalna poduzeća morati prevladati inerciju kako bi se transformirala dovoljno brzo da budu u toku s brzo mijenjajućim tržišnim uvjetima i konkurentskom dinamikom.<sup>17</sup>

Distribucija je najvažnija funkcija marketinga za turizam jer određuje kompetitivnost i profitabilnost<sup>18</sup> Ovaj termin je definiran kao mehanizam koji optimizira fizički transport dobara i spaja ponudu sa potražnjom. Efektivno utvrđuje vidljivost i pristupačnost proizvoda i usluga na tržištu. U turizmu, logistika je obrnuta i potrošači idu do destinacija kako bi konzumirali usluge i iskustva koja su tamo ponuđena. Komunikacijski i distribucijski kanali se trebaju uspostaviti među potencijalnih turista i ponuđača turističkih usluga kako bi putovanje bilo realizirano. Turistički distribucijski kanali određuju vidljivost turističkih organizacija i jesu li uključene u potrošačevu listu potencijalnih odabira. Ponuđači turističkih usluga, uključujući pružatelje usluga transporta i smještaja, mogu distribuirati svoje proizvode i usluge izravno ili putem različitih posrednika, uključujući online i fizičkih putnih agencija i turoperatora, kako bi doprijeli do potrošača.<sup>19</sup>

Transformacija poslovanja posrednika je fokusirana na kvalitetu pri inovacijama u komunikaciji između turista i pružatelja usluga, poštujući društvene i ekološke elemente pri kreaciji proizvoda. U online okružju ponašanje turista je mijenja, ostavljajući pri tome mjesta za razvoj prednosti. ICT – informacijska i komunikacijska tehnologija, pridržava se vremenskoj i prostornoj konvergenciji. Razvijene online aplikacije i interaktivne internetske stranice dopuštaju turistima da zacrtaju svoje putne odluke dok izrađuju svoj putni plan. Nalazi istraživanja na razini marko okruženja nalažu da društveno-ekološke promjene u turizmu utječu na poslovnu transformaciju putnih agencija. Društveno-ekološka odgovornost je vrlo značajna za buduće poslovne aktivnosti putnih agencija te njihovim inovacijama. Ekonomski rast kao poticaj poslovnim aktivnostima putnih agencija stvara nove mogućnosti

---

<sup>17</sup> Hendrichs, M. (2015) Digital Transformation - How traditional businesses need to adapt. Mjesto izdavanja: LinkedIn. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-how-traditional-businesses-need-hendrichs> (Pristupljeno 10. Rujna, 2021.)

<sup>18</sup> Buhalis, D., Laws, E. (2001). Tourism distribution channels: Practices, Issues and Transformations Continuum, London.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 67.

za posrednike kroz više povoljne transakcije. Testiranjem tržišne pozicije i konkurentnosti u isto vrijeme, uloga putnih posrednika se revitalizira te osnažuje.<sup>20</sup>

Zaposlenici se u uslužnim djelatnostima, uglavnom bave stvaranjem, obradom i raspodjelom informacija<sup>21</sup> Informacijska i komunikacijska tehnologija „omogućuje prijenos i uporabu svih vrsta informacija te predstavlja najprirodniju generičku tehnologiju današnjice i temelj je ekonomije društva 21. stoljeća“<sup>22</sup>.

„Imajući na umu potrebu da je za uspješno poslovanje temelj znanje i iskustvo, čije su pretpostavke inovativan stav u rješavanju problema, a pretpostavka za brzo i pouzdano dobivanje informacija u digitalnom obliku (transformacija analogne informacije u digitalnu), logična je tvrdnja prema kojoj institucije, gospodarske aktivnosti i mogući odnosi među poduzećima poprimaju obilježje virtualnog.“<sup>23</sup> Napredak komunikacijske tehnologije i primjena iste je važna za konkurentnost turističkih agencija jer skraćuje vrijeme potrebno za odgovor i prilagodbu sve zahtjevnijim klijentima. Prema mišljenju Eggera i Buhalisa suvremena informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT) ima snažan utjecaj na konkurentnost poduzeća, a razvojem novog partnerstva utječe na konkurentnost subjekata turističke ponude i turističkih posrednika<sup>24</sup> Mnogi misle da će internet za veliku većinu predstavljati komplementarnu, a ne alternativnu ulogu, što bi u širem kontekstu primjene novih tehnologija i njihova utjecaja na pojedine subjekte turističke ponude i posrednike označavalo nadopunu i olakšan način poslovanja istaknutih subjekata u segmentima informiranja, promocije, i/ili bookinga te prodaje. Time bi se demantirali stavovi onih teoretičara prema kojima nove tehnologije primjenom, tj. intenzitetom i koncentracijom utjecaja prvenstveno na kanale distribucije - ukidaju klasičnu funkciju posredovanja, što bi utjecalo na temeljnu misiju turističkih agencija i ostvarenje prognoza kojima se u budućnosti aludira na njihovo iščezavanje, već suprotno, transformacijom uočljivom na razini kanala distribucije, i kroz nove oblike komunikacije, nove tehnologije su u funkciji poboljšanja djelatnosti plasmana proizvoda i usluga posrednika.<sup>25</sup>

Razumijevanje sustava kanala distribucije u svrhu plasmana proizvoda i usluga u turizmu doživjelo je veliki pomak od tradicionalnog poimanja kao jednostavnog modela prema kojemu su se “proizvodi i usluge nudili turistima bilo direktno ili indirektno preko posrednika kao što su turističke agencije”<sup>26</sup>. Prema tome, i smisao je turističkih agencija dominirao u

---

<sup>20</sup> Mihajlović, I., Raguz, L. (2018) Key drivers of business transformations in the environment of travel intermediaries. *International journal of economics and statistics*, Vol. 6, str. 67-80.

<sup>21</sup> Naisbitt, J. (1982). *Megatrendovi, Deset novih smjerova koji mijenjaju naš život*. Globus, Zagreb, str.51. .

<sup>22</sup> Budin, L., et al. (2001.). *Hrvatska u 21. stoljeću, Informacijska i komunikacijska tehnologija, Ured za strategiju razvitka Republike Hrvatske, Zagreb, ISBN 953–6430-23*.

<sup>23</sup> Mihajlović, I. (2013). *Op.cit.*, 45 – 72., str. 48

<sup>24</sup> Egger, R., Buhalis, D. (2008). *eTourism, Case Studies*. Butterworth Heinemann, Oxford, str.327.

<sup>25</sup> Mihajlović, I. (2013). *Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT -a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija, Poslovna izvrsnost, Vol.7, br.1. Str. 50*.

<sup>26</sup>Lubbe, B. (2005). *A revenue model for travel intermediaries in South Africa: The negotiated approach, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 12., No. 6., pp. 385-396*

području “posrednika koji nudi davateljeve proizvode i usluge krajnjim korisnicima”<sup>27</sup> Funkcije turističkih agencija kroz razvojne faze bilježe odmak od njihova klasičnog poimanja: obavljanja funkcije informacijskog brokera, prenošenja informacija između kupaca i prodavača; obavljanja procesa transakcije (uključujući tiskanje putnih karata i prosljeđivanje novca ponuđačima usluga); savjetovanja putnika<sup>28</sup> Turističke agencije koje su nekada bile ograničene svojom veličinom i geografskim položajem, sada primjenom inovacija u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji mogu poslovati na mnogo većem području, i u mnogo većem obujmu.

Zbog istaknutih promjena, turisti traže složenije turističke proizvode posrednika koji odgovaraju njihovim potrebama, dok su istodobno bolje informirani i žele bržu uslugu. U takvim je uvjetima sve „teže“ prodati turistički proizvod. Razlog prilagodbe turističkih agencija se, prema tome, čini nužnim, što znači da smisao njezinih funkcija, uočljivih kroz aktivnosti, dolazi do izražaja u razumnom načinu poslovanja koji se temelji na prilagodbi unutarnjim i vanjskim promjenama okruženja<sup>29</sup>

S razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije turistima je omogućeno olakšano komuniciranje izravno sa pružateljima turističkih usluga globalno, te tako izbjeći troškove provizije turističkih agencija. Ovo dopušta informiranim turistima da detaljnije isplaniraju svoje putovanje. S druge strane, to je puno više vremenski intenzivno, te je veća mogućnost da nešto pođe po krivu. Tu turističke agencije i dalje imaju mjesto kao pružatelj informacija, ili kao sigurna i brza opcija pri turističkom putovanju, sa aranžmanom kao jedna zaokružena usluga. Ovo je posebno pogodno za grupna putovanja poput školskih ekskurzija ili poslovnih putovanja. Na temelju primarnog istraživanja provedenog u 2010. godini, provedeno na menadžerima turističkih agencija Republike Hrvatske, zaključeno je da proces globalizacije neće dovesti do minimizacije uloge posrednika na turističkom tržištu.

Međutim, na prezasićenom tržištu, sa promjenjivim zahtjevima kupaca, brzim razvojem novih trendova i tehnologija, kako bi opstale na tržištu turističke agencije trebaju uložiti dodatan napor u inovaciju turističkih proizvoda i plasmana istih. To podrazumijeva pribavljanje informacija o proizvodima, pribavljanje kvalitetnih informacija o sadržajima koje nudi odredište, a što je olakšano korištenjem nove tehnologije na temelju prednosti sadržanih u mogućnostima koje ono pruža, poput interaktivnog pristupa u komunikaciji, korištenja multimedije, anticipacije prostora i pogodnostima odredišta njegovim vizualnim doživljajem.<sup>30</sup>

U 2019. godini u Sloveniji provedeno je sekundarno istraživanje na temu korelacije broja turoperatora i putničkih agencija naprema postignutoj razini razvoja, mjerenoj putem

---

<sup>27</sup> Ibidem, str. 386.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 52.-53.

<sup>29</sup> Ibidem, str. 53.

<sup>30</sup> Mihajlović, I. (2013). Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT -a i poseljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija, Poslovna izvrsnost, Vol.7, br.1. Str. 68.-59.



ekonomskih i obrazovnih indikatora, indikatora digitalne vještine te indikatora razvoja internet bookinga. Korišteni su podatci 32 europske zemlje iz 2016. godine. Rezultat je da „provedena analiza pokazuje kako u odabranim europskim zemljama broj turoperatora i putnih agencija nije povezan sa odabranim ekonomskim, obrazovnim, i dva indikatora razine digitalnog razvoja na statistički značajan način“.<sup>31</sup>

### **3.3. Snažni pokretači - proizvodi i alati kompatibilni koji stvaraju nove uvjete u online tržišnom prostoru putovanja**

#### 3.3.1. Značenje informacije kao resursa

Konkurentna prednost tvrtki proizlazi iz međusobno komplementarnih resursa koje partneri imaju, što olakšava stvaranje više novih energija<sup>32</sup>. Razmjena komplementarnih resursa može raspršiti rizike, povećati tržišni utjecaj, ukloniti ulazne barijere i povećati ekonomske veličine, aktivnosti istraživanja i razvoja, proizvodne aktivnosti, itd.<sup>33</sup> Gledan iz perspektive ovisnosti o resursima, komplementarni resursi su ti koji su potrebni za preživljavanje i smanjenje nesigurnosti okruženja<sup>34</sup>. Stoga, poduzeća će evaluirati komplementarne resurse koji su im potrebni, i provesti će strateške saveze kako bi osigurali dostupnost resursa potrebnih za preživljavanje i smanjenje nesigurnosti u okruženju.

Međusobno povezani poslovni modeli od i privatnih i javnih dioničara treba njegovati razne oblike komercijalnih i poslovnih vrijednosti (na primjer, očitovani u novim, produženim, prerađenim prihodima i/ili unapređenjima efikasnosti), kao i društvene vrijednosti (gdje digitalna transformacija može voditi do unapređenja kvalitete života ljudi, poticati pravičan rast, i zaštititi okoliš). Usklađivanje politika, poboljšanje kolaboracija, i uključivanje cijelog ekosustava vladinog, poslovnog i civilnog društva su neki od preduvjeta za omogućavanje nastanka ovih digitalnih transformacija i inovacija širokopojsnih usluga.

#### 3.3.2. Društveni model

Ključnim se drži i društvena trgovina (s-commerce) će uzrokovati daljnju disintermedijaciju, sa mogućnosti kasnih influencera i potrošača promoviranja i prodaje svojih aktivnosti i iskustava putem platforma društvenih mreža.

---

<sup>31</sup> Žmuk, B., Dumičić, K., Mihajlović, I., Resić, E. & Novkovska, B. (2019) Impact of achieved development levels on the number of tour operators and travel agencies in selected European countries. U: Kovač, T. & Cingula, M. (ur.) Knowledge and business challenge of globalisation in 2019: conference proceedings of the 8th international scientific conference.

<sup>32</sup> Boonstra, T.W., Larsen, E., Christensen, M.H., 2015. Mapping dynamic social networks in real life using participants' own smartphones. *Heliyon* 1 (3), e00037.

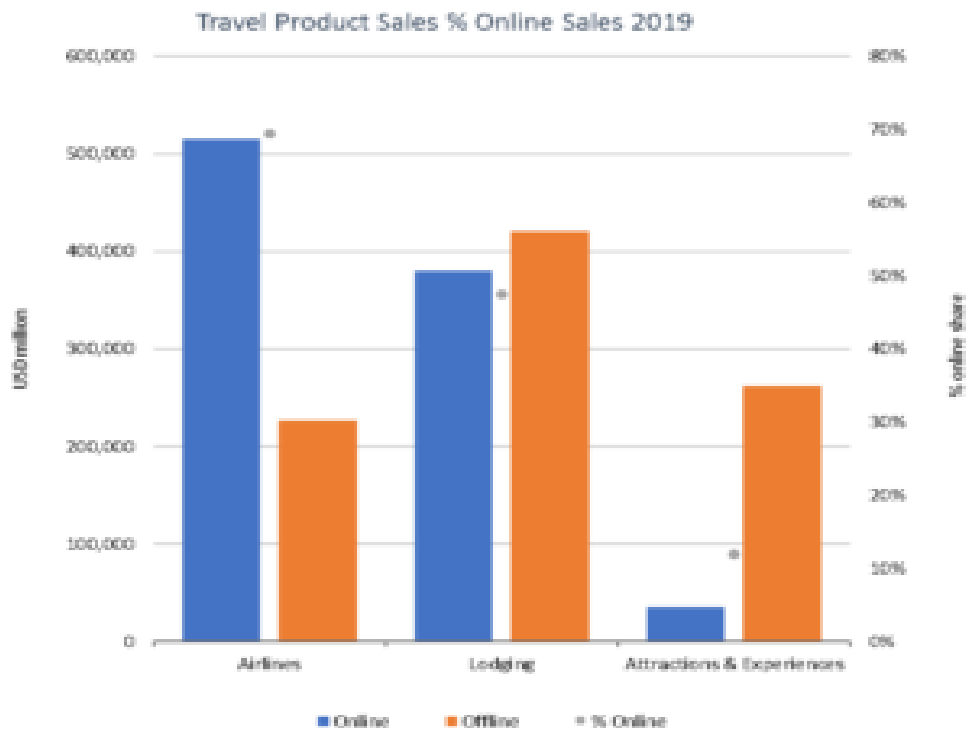
<sup>33</sup> Boonstra, T.W., Larsen, E., Christensen, M.H., 2015. Mapping dynamic social networks in real life using participants' own smartphones. *Heliyon* 1 (3), e00037

<sup>34</sup> Haberli Junior, C., Oliveira, T., Yanaze, M., Spers, E.E., 2019. Performance, farmer perception, and the routinisation (RO) moderation on ERP post-implementation. *Heliyon* 5 (6), e01784

3.3.3. Održivi doživljaji sa visokom vrijednosti, a malim utjecajem na okoliš spremni postati mainstream.

Sa većim naglaskom na promociju pozitivnih utjecaja turizma, aktivnosti i iskustva trebaju se sve više gledati kroz leće održivosti.

3.3.4. Online prodaje iza krivulje troškova putovanja – potkrepljeno primjerom istraživanja Euromonitor International



Slika 2. Postotak online prodaja u odnosu na postotak offline prodaja u području putovanja.

Izvor: Euromonitor International

Budućnost ukazuje na sjajnu priliku za dovođenje aktivnosti i iskustava online tako da se izravni dobavljači opreme sa potrebnim softverom ili ubrzavajući prijelaz na online distribucijske platforme i daljnju integraciju iskustava u putne ponude „s kraja na kraj“ (end to end). Dolazak 5G mreže u nadolazećim godinama će ubrzati prijelaz na online. Atrakcije i iskustva su daleko iza krivulje u smislu digitalne transformacije sa samo 12% prodaja ostvarenih online u 2019., nasuprot skoro 70% za aviokompanije i 47% za smještaj. Širi sektor putnih aktivnosti i turističkih iskustava je koristio od prijelaza na mobilno poslovanje, međutim, visoka razina fragmentacije zbog lokaliziranih malih i srednjih (MSP) dobavljača ga sputava.

3.3.5. Dinamično pakovanje kao blagodat turističkim iskustvima s kojima je povezano

Sposobnost kombiniranja putnih proizvoda pomoglo je pojačati prodaje aktivnosti i iskustava, sa kombinacijama dinamičnog pakovanja proširenima od let + hotel + auto da obuhvaćaju let

+ hotel + auto + aktivnosti od strane globalnih online putnih agencija (OTA) poput Expedia i Booking.com.

Sarah Essa, glavna analitičarka za putovanja u Microsoftu, izvjestila je u „Unlocking cross-selling in travel“ da u 2019., 55% pretraga povezanih za putovanje u Ujedinjenom Kraljevstvu su višelinijski (uključuju kupnju više od jednog proizvoda), gdje su aktivnosti popularni dodatak. Microsoft je izjavio da 46% korisnika ekskluzivno pakiraju letove ili hotele sa aktivnostima, sa godišnjom ratom rasta od 23%, za period siječanj – kolovoz 2019.

Međutim, postoji ključni izazov u obliku toga što potrošači su najmanje lojalni brendu kada traže aktivnosti i iskustva, sa 90% pretraga bez brenda, naprotiv drugih putnih proizvoda – letovi (68%), smještaj (72%) i najam automobila (57%).

### 3.3.6. Najpopularnije aktivnosti po broju pretraga

To su<sup>35</sup>:

1. Skijanje
2. Surfanje
3. Safari
4. Wellness
5. Ronjenje sa maskom i disaljkom (snorkeling)
6. Pješaćenje
7. Rafting
8. Ronjenje sa bocama kisika (scuba diving)
9. Padobranstvo
10. Sportsko padobranstvo (skydiving)

Ovi podatci nam daju u uvid koje aktivnosti su poželjne, te se prema njima turističke agencije mogu prilagoditi kako bi bolje zadovoljili potražnju na tržištu turizma.

### 3.3.7. Važnost ekonomije dijeljenja (SE) – društveni utjecaj Airbnb-a i sličnih tvrtki

Po prvi put potrošač postaje dio i upravlja svojim vrijednosnim lancem. Ekonomija se razvija u umreženu ekonomiju umjesto tradicionalne hijerarhijske strukture. Tradicionalni dobavljači gube kontrolu nad svojim tržištima ako ne zauzmu presudnu poziciju u digitaliziranim mrežama. Prema Pralahadu i Ramaswamyu, zajednički stvorene platforme trebaju ispuniti daljnja četiri uvjeta; trebaju se držati DART načela, uvjet dijaloga, pristupni uvjet, te upravljanje rizikom i transparentnost. Djelomično kroz nove komunikacijske tehnologije i internet, svatko može komunicirati sa svakim, i svačim. Potrošači postaju sukreatori

---

<sup>35</sup> Microsoft Advertising Trends & Disruptors, Unlocking Cross-Selling in Travel (2019.)

vrijednosti i imaju potencijal da postanu poduzetnici upravljajući svojom imovinom poput solarne energije i iznajmljivanje svojih kuća i apartmana<sup>36</sup>. Dematerijalizacija i digitalizacija našeg društva omogućila je organizacijama da dosegnu daleko dalje od tradicionalnih tržišta.

Exponencijalne organizacije rastu deset puta brže od njihovog pripadajućeg tržišta. Funkcioniraju bolje, brže su i jeftinije. Ismail et al. (2014.) opisuje faktore uspjeha ovih kompanija na sljedeći način: imaju uvjerljivu višu svrhu, usuđuju se eksperimentirati, imaju pametna sučelja, grade na zajednici i angažmanima, upravljaju algoritmima, imaju imovinu sa polugom i ovlaštene autonomne radnike. Primjeri „exponencijalnih organizacija“ su Airbnb, Uber, Etsy i Gitgap. Tipologija mrežnog dijeljenja je o tome kako efikasnije iskoristiti fizičku imovinu, a ne o međusobnom pružanju usluga privatnih pojedinaca. Imovina može stati neiskorištena, dok ljudi ne mogu.

Internetske platforme koje spajaju potrošače kako bi pružili usluge jedni drugima predstavljaju ekonomiju na zahtjev. Primjer takve platforme je Task Rabbit, putem koje možete zaposliti ljude da obavljaju zadatke oko kuće.

Rifkin (2014.) također koristi termin „ekonomija dijeljenja“ dok se poziva na što bi radije zvali hiperpovezana ekonomija. Nasuprot tradicionalnog tržišta koje spaja klijente i kompanije, digitalne platforme su više kao generični „ekosistem“ koji povezuje potencijalne klijente sa bilo čime i bilo kime, od privatnih pojedinaca do multinacionalnih korporacija. Bilo tko može postati dobavljač svakakvih proizvoda i usluga uz samo jedan klik dugma; to je prava inovacija koju nam je digitalizacija i digitalna transformacija priuštila.

Što tvrtke poput Airbnb i Task Rabbit imaju zajedničko je da su one platforme za koordinaciju ponude i potražnje proizvoda i usluga koje u sadašnjem obliku prije nisu bili dostupni na tržištu.

Koncept „ekonomije dijeljenja“ treba se razlikovati od što se tradicionalno poznaje kao dijeljenje. Osnova dijeljenja je to da ne uključuje razmjenu novca; dijeljenje se samo ostvaruje bez tržišnih transakcija. Dok korištenje ovih usluga može biti pogodno, one nemaju nikakve veze sa dijeljenjem. One predstavljaju digitalno omogućeno proširenje tržišne ekonomije, što je suprotno od dijeljenja.

U 2016., pokrenuta su „Airbnb iskustva“, te ih trenutačno ima preko 40, 000 dostupnih preko 1, 000 gradova. U 2018. broj rezervacija njihovih eklektičnih usluga je porastao sedmerostruko, od veslanja na dasci do yoge sa kozama. Joseph Zadeh, pod-predsjednik Iskustava kod Airbnb-a je iskazao kako postoji potencijal da Airbnb Iskustva postanu dostupna putem organizacija za upravljanje odredištem (DMO), i hotela kroz sučelja za programiranje aplikacija (API).

---

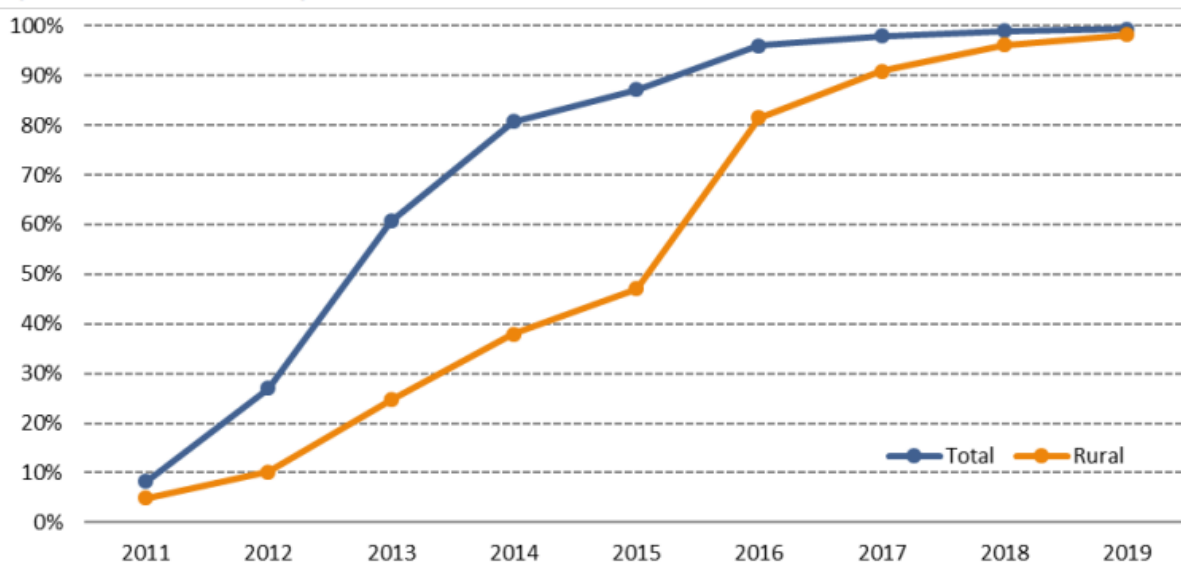
<sup>36</sup> Boswijk, A. , Peelen, E. and Olthof, S. (2015), *Economie van Experiences*, Pearson, Amsterdam.

## 4. SEKUNDARNO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DIGITALIZACIJE NA POSLOVANJE POSREDNIKA U TURIZMU U EU

4G (LTE) mreža je gotovo sveprisutna sa 99,4% kućanstava pokriveno od strane barem jednog operatora u Europi (sveukupna pokrivenost 4G mreže), te je sada čak šire dostupna nego fiksna širokopojasna mreža (fixed broadband – 97,1%). 4G pokrivenost je porasla primarno u Irskoj, Rumunjskoj, Cipru i Hrvatskoj od 2018. do 2019. godine.

### 1.1. Pokrivenost mobilne mreže u EU

Figure 18 4G mobile coverage in the EU (% of households), 2011-2019



Slika 3. Pokrivenost mobilne mreže u EU (% kućanstava), 2011-2019

Izvor: IHS Markit, Omdia, Point Topic and VVA, Broadband coverage in Europe studies.

Gledajući petogodišnji trend, sveukupna pokrivenost 4G mreže porasla je od 81% u 2014. za 18,4% na 99,4% u 2019. Ruralna pokrivenost 4G mreže porasla je sa 38% u 2014. na 98% u 2019., što je porast od 60% u 5 godina (DESI 2020.).

Figure 19 4G mobile coverage (% of households), mid-2019



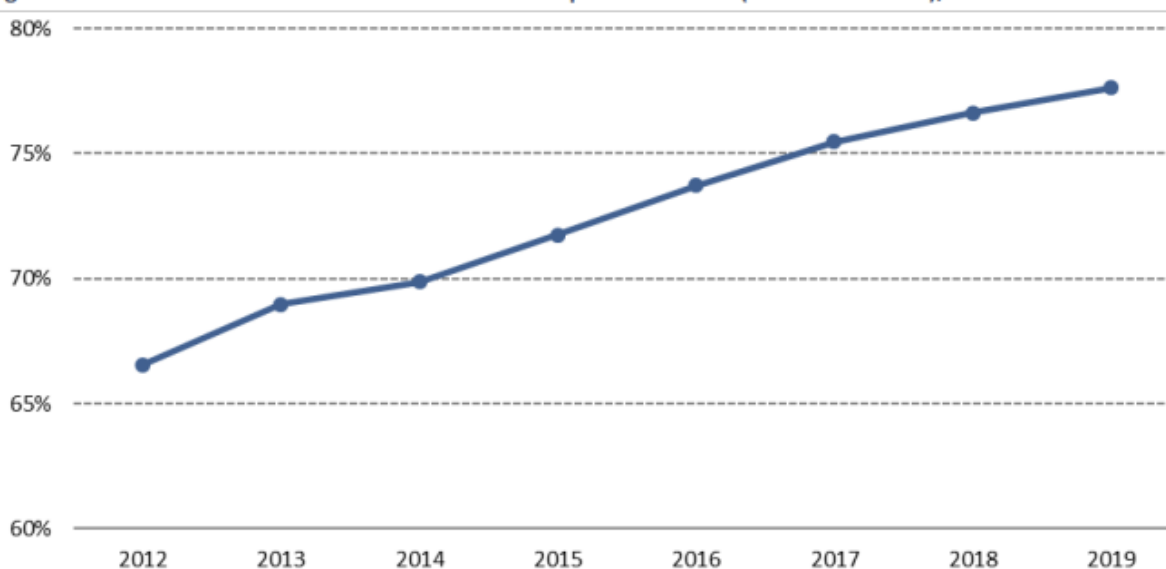
Slika 4. Pokrivenost mobilne 4G mreže (% kućanstava), sredina 2019. godine

zvor: IHS Markit, Omdia and Point Topic, Broadband coverage in Europe studies.

Iz ovih podataka vidimo koliko je velika povezanost mobilne mreže danas. Koristeći se mobilnom mrežom, tvrtke mogu doprijeti potencijalnim potrošačima, i potrošači mogu istražiti, pronaći i poslovati sa tvrtkama, sa skoro bilo kojeg mjesta u Europi, u bilo koje vrijeme dok rade bilo što (DESI 2020.).

### 1.2. Odnos postotka kućanstava koja imaju pretplatu na fiksnu mrežu u odnosu na broj kućanstava koja koriste mobilnu mrežu.

Figure 20 Households with a fixed broadband subscription in the EU (% of households), 2012-2019



Slika 5. Kućanstva sa pretplatom na fiksnu širokopojasnu mrežu u EU (% kućanstava), 2012-2019

Izvor: Eurostat, Community survey on ICT usage in Households and by Individuals.

Iako je fiksna širokopojasna mreža dostupna 97% kućanstava, 22% ih nema pretplatu na istu. Porast broja pretplata je stabilan, sa porastom sa 67% na 78% u zadnjih 6 godina.

Postotak pretplata je u rasponu od 57% do 98%. Nizozemska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Luxemburg i Njemačka su zabilježili najviše postotke pretplata, dok Finska, Bugarska, Italija, Poljska i Latvija imaju relativno nizak postotak pretplata, možda djelomice zbog supstitucije mobilnom mrežom.

Mobilna mreža je još uvijek primarno komplementarna fiksnoj mreži. Europljani primarno koriste fiksne tehnologije kod kuće kako bi pristupili internetu. Međutim, broj kućanstava koja se oslanjaju na mobilni internet raste. U 2019., 11% kućanstava u EU pristupalo je internetu samo putem mobilnih mreža, što je porast sa 4,1% u 2010. Finska i Italija su vodeći u korištenju samo mobilne mreže za pristup, sa respektivno 36% i 23% kućanstava. Nizozemska je imala najniži broj kućanstava sa samo mobilnim pristupima, sa 0,04% kućanstava, što korelira činjenicu da ima najveći postotak pretplata na fiksnu mrežu u EU (98%) (DESI 2020.). Iz ovih podataka vidimo da skoro svako kućanstvo ima barem neku vrstu mreže, fiksnu ili mobilnu, a većina ih ima i fiksnu i mobilnu.

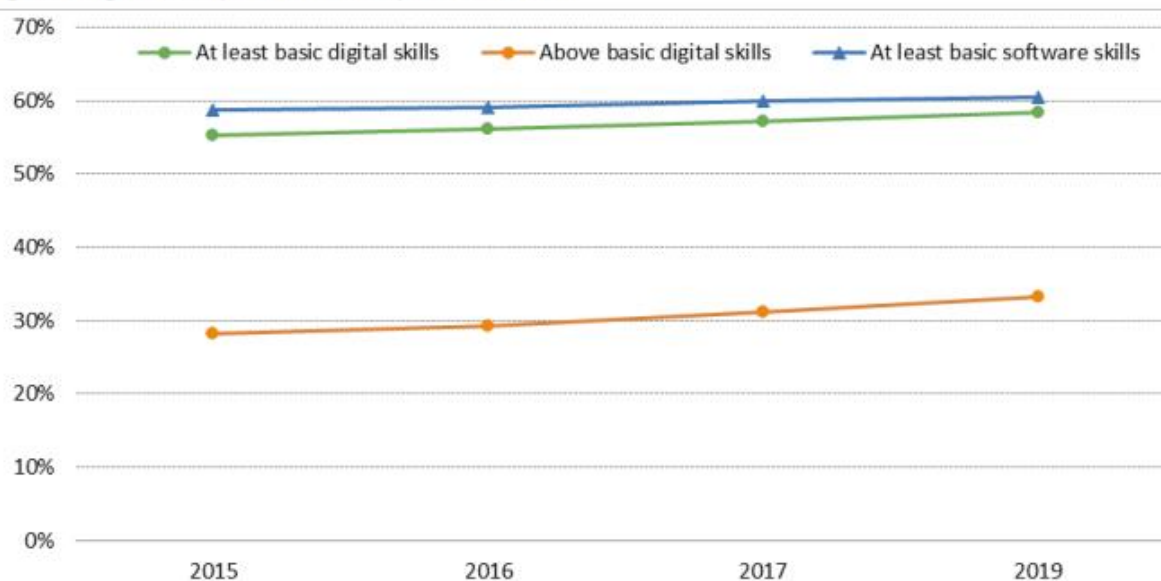
### **1.3. Plan za 5G mrežu**

Plan akcije za 5G mrežu u Europi, usvojen od strane Komisije u 2016. postavio je kao cilj početak lansiranja 5G usluga u svim zemljama članicama EU do kraja 2020. godine. 5G će pružiti sveprisutnu, ultra-visoki raspon mrežnog pojasa (bandwidth) i nisku latenciju konekcije za pojedince i spojene predmete. 5G će imati visoki raspon aplikacija i sektora uporabe uključujući za profesionalnu uporabu (npr. povezana automatizirana mobilnost, e-zdravlje, upravljanje energijom i sigurnosne aplikacije). Preduvjet za komercijalno lansiranje 5G mreže je dodjela 5G spektruma u svakoj zemlji. Do sad, samo 17 zemalja članica je dodijeljen spektrum u 5G „pionirski pojasi“ i samo 21% ukupne količine 5G spektruma je dodijeljeno na razini EU. Zemlje sa najboljom performansom su Finska, Njemačka, Mađarska i Italija (DESI 2020.).

### **1.4. Digitalne vještine stanovnika**

Iako je već 2019. godine 85% stanovnika koristilo internet, prije COVID-19 krize, samo 58% je posjedovalo barem osnovne digitalne vještine. Digitalne vještine su okosnica digitalnog društva, bez čega osoba ne može u potpunosti koristiti od digitalnih tehnologija. Dok trenutačna kriza je imala pozitivnu posljedicu povećanja broja korisnika interneta, razvoj digitalnih vještina ne dolazi samo povećanim korištenjem. Postotak ljudi sa barem osnovnim digitalnim vještinama malo je porastao, sa 55% u 2015. na 58% u 2019. Godini. Nizozemska i Finska su predvodnici u EU, dok Bugarska i Rumunjska zaostaju za ostalima (DESI 2020.).

Figure 4 Digital skills (% of individuals), 2015 – 2019<sup>(7)</sup>



Slika 6. Postotak pojedinaca sa digitalnim vještinama u EU, 2015 – 2019.

Izvor: Eurostat, Community survey on ICT usage in Households and by Individuals.

U 2018., nekih 9.1 milijun ljudi radilo je kao specijalist za informacijsku i komunikacijsku tehnologiju (ICT) diljem EU, 1.6 miliona više nego 4 godine ranije. Međutim, idaje postoji manjak ICT specijalista na tržištu rada. Za vrijeme 2018., 57% poduzeća koja su zaposlila ili pokušala zaposliti ICT specijaliste zabilježili su poteškoće s popunjavanjem takvih slobodnih radnih mjesta. To su zabilježili 64% velikih tvrtki, te 56% MSP-ova (DESI 2020.).

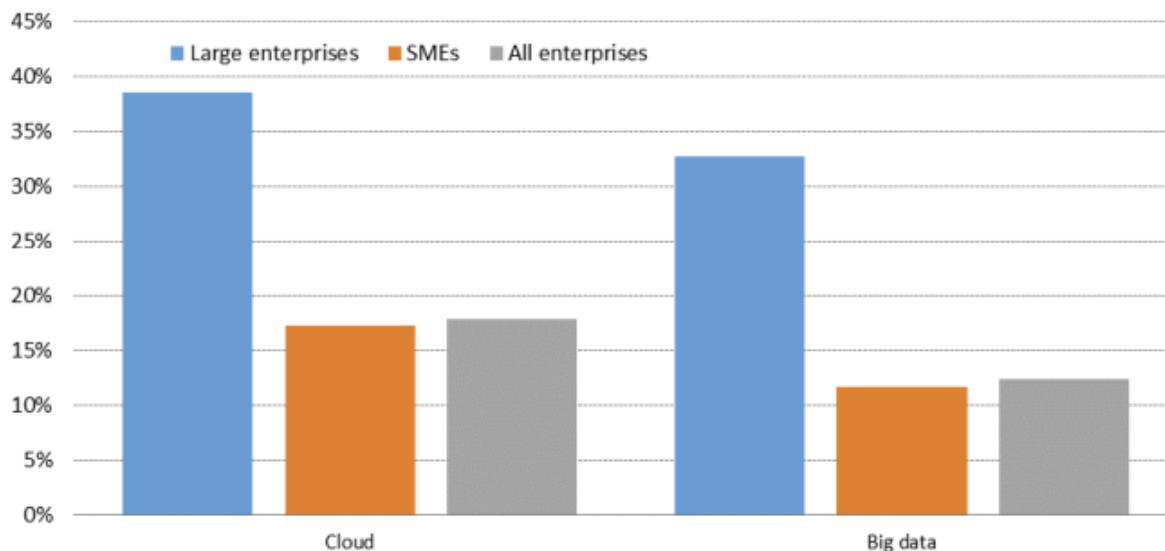
Prema ovim podatcima postoji tu puno mjesta za napredak u području izobrazbe stanovnika u digitalnim vještinama, te mjesta da poslodavci unaprijede svoje poslovanje obrazovanjem zaposlenika.

### 1.5. Primjena naprednih digitalnih tehnologija u poslovanju

Upotreba naprednih digitalnih tehnologija poput umjetne inteligencije (AI), interneta stvari (IoT), računarstvo u oblaku (cloud computing), i analiza velikih podataka (big data) pojačati će produktivnost, unaprijediti efikasnost i otvoriti nove prilike za europska poslovanja u svim sektorima, od kojih su svi važni za oporavak ekonomije. Dok poslovanje postaje sve više digitalizirano, samo mali dio MSP-ova se oslanja na napredne aplikacije na temelju oblaka (17%) i velikih podataka (12%). Malta je predvodnik u Europi u području velikih podataka (24% kompanija), dok je Finska najnaprednija u području uporabe usluga oblaka (50% kompanija). Postoji znatan raskorak između velikih kompanija i MSP-ova. Ovaj raskorak postoji ne samo za napredne tehnologije, nego i za osnovna digitalna rješenja poput paketa softvera za upravljanje resursima poduzeća (ERP) i e-trgovine.



Figure 5 Use of advanced cloud services and big data in the EU by company size (% of enterprises), 2018



Slika 7. Postotak korištenja usluga oblaka i velikih podataka u EU podjeljen na veličinu kompanije, 2018.

Izvor: Eurostat, Community survey on ICT usage and e-commerce in enterprises.

Prema ovim podatcima, vidimo da primjena naprednih digitalnih tehnologija je još daleko od potpune iskorištenosti. To predstavlja veliku priliku rasta i razvoja za kompanije.

### 1.6. Kritički osvrt na temelju sekundarnog istraživanja

Pokrivenost Europske Unije mrežama, fiksnim i mobilnim je gotovo potpuna, sa 97% pokriva kod fiksnih tehnologija, i 99,4% pokrivenosti kod mobilnih tehnologija. To znači da, ako žele, potrošači imaju mogućnost pristupa internetu na neki način na skoro cijelom području Europske Unije. Kao takav predstavlja ogromnu poslovnu priliku, ali i gotovo preduvjet za uspješno poslovanje. S razvojem ICT-a, i privikavanja potrošača na njih, također su porasla i očekivanja potrošača, i što oni smatraju „potrebnim“ kada traže način zadovoljavanja svojih potreba i želja.

Fiksne mrežne tehnologije su i dalje najprisutnije, uz mobilnu mrežnu tehnologiju kao komplementar. Postotak kućanstava koji imaju fiksnu mrežu također nastavlja rasti. Međutim, vide se početci trenda u određenim zemljama poput Finske i Italije, gdje prisutnost fiksne mrežne tehnologije opada, te je sve više kućanstava koja ekskluzivno koriste mobilne mrežne tehnologije. S druge strane, neke zemlje poput Nizozemske se čvrsto pridržavaju fiksnih tehnologija, gdje 98% kućanstava ima pretplatu na fiksnu mrežu, dok samo 0.04% kućanstava koristi ekskluzivno mobilnu mrežu. Ovi podatci bi mogli biti vrlo važni za na primjer turističke agencije, kako bi mogli prilagoditi svoje internetske marketinške aktivnosti prema određenim zemljama na temelju toga kako pristupaju internetu.

Uvođenje 5G tehnologije unaprijediti će poslovanje u gotovo svim granama gospodarstva, te će otvoriti prozore prema potpuno novim tehnologijama i mogućnostima. Dok je potpuni prijelaz na 5G mrežu još daleko, određena poslovanja se već prilagođavaju neizvjesnom,

poput tvrtki u području proizvodnje mobilnih uređaja, koje već neko vrijeme dizajniraju mobilne uređaje koji su kompatibilni sa 5G mrežom.

S obzirom na razinu digitalizacije u svijetu danas, digitalne vještine postale su skoro neophodne za život. Nažalost, općenita razina digitalnih vještina među građanima je još relativno niska, te ima puno mjesta za napredak. S druge strane, to predstavlja veliku priliku poslodavcima za unapređenje svog poslovanja putem obrazovanja svojih zaposlenika i primjene naprednijih digitalnih tehnologija. Pogotovo pri primjeni naprednih digitalnih tehnologija poput računarstva u oblaku i obrade velikih podataka. Primjena naprednih digitalnih tehnologija u EU je relativno nizak kod velikih kompanija sa oko 38% kompanija koje primjenjuju tehnologiju oblaka, i oko 33% kompanija koje primjenjuju tehnologiju velikih podataka. Međutim, kod MSP-ova postotak primjene je vrlo nizak sa samo 17% poduzeća koja koriste tehnologiju oblaka, te samo 12% poduzeća koja koriste tehnologiju velikih podataka.

## 2. ZAKLJUČAK

Distribucija je još od davnih vremena bila od ogromne važnosti. Bilo to brinuti se za opskrbu rimskih vojnika kako bi mogli u rat potpuno opremljeni čim trebaju, ili pobrinuti se da proizvod neke tvrtke stigne do potrošača koji ga žele. Međutim, poduzetnici nisu uvidjeli pravu važnost distribucije do tek prije par desetljeća.

Distribucija je započela kao način opskrbe vojske za vrijeme rata u Rimskom Carstvu, sa opskrbnim linijama i vojnim oficirima zaduženim za nadgledanje logistike istog. Također je postojala u obliku zajedničkih skladišta resursa, glavno hrane, u dvorcima, koji bi opskrbljivali naselja u okolnom području. Distribucija kakvu je mi poznajemo započinje pojavom prvih gradova, i naseljavanja istih. Svi su htjeli biti blizu potrebnim resursima, ali nisu mogli zbog geografske ograničenosti. Iz toga proizlazi nastanak prvih posrednika – tada znani jednostavno kao trgovci. Oni bi dovodili resurse i dobra s jednog mjesta do drugog, bavivši se kupoprodajom za svoje ime i račun.

To je bio neorganiziran oblik distribucije, gdje bi proizvođači proizvodili, potrošači kupovali, a dobra bi na jedan način ili drugi stizala do tržišta. Tek šezdesetih godina prošlog stoljeća se zasniva koncept fizičke distribucije te se menadžment uključuje u rukovođenje distribucijskog sustava. Od tada se ubrzano razvija spoznaja o važnosti dobrog distribucijskog sustava, te se nova tehnologija primjenjuje za isto. Stvar koja je najviše pridonijela razvoju sistema distribucije, i promijenila naš cijeli pogled na njih, je razvoj ICT – informacijske i komunikacijske tehnologije, pogotovo u uslužnim djelatnostima.

Od olakšavanja i ubrzavanja rezervacija usluga, do omogućavanja obavljanja istih automatski putem udaljenih terminala primjenom centralnih rezervacijskih sustava (CRS), do povezivanja brojnih pružatelja usluga što je omogućilo olakšano pronalaženje potraživanih usluga, grupiranje istih u paket, i tako pretvoriti razne usluge potrebne za cijelo iskustvo turističkog putovanja u jedinstven proizvod.

Pojavom interneta otvara se ogroman broj potpuno novih načina poslovanja, te unapređenja starih. Uklanja se geografska ograničenost poslovanja, te dostupnost informacija za potrošače i ponuđače drastično raste. Započinje proces digitalizacije.

Digitalizacija i digitalna transformacija daljnje nadograđuju na temelje koje je internet postavio. Nastaju nove vrste poslovanja, uz poslovanje putem interneta i platforma na istom, ili tvrtke koje posluju ekskluzivno putem interneta, poput online putnih agencija (OTA). Naglašava se vrijednost informacije kao resursa, te se koriste brojne nove usluge i platforme na internetu za unapređenje poslovanja, bilo to internet marketingom na društvenim mrežama, ili prodajom putem online trgovine.

To sve je omogućilo potrošačima ogromnu slobodu pri izboru načina na koji će zadovoljiti svoje potrebe i želje. U kontekstu turizma, to se odnosi na mogućnost potrošača da zaobiđu

posrednike poput putnih agencija, i njihovu premiju, te izravno posluju sa hotelima, aviokompanijama, tvrtkama za najam vozila, pružateljima usluga turističkih aktivnosti i iskustava itd. Međutim, to ne znači da će prisutnost posrednika se smanjiti, jer oni sada preuzimaju funkciju informiranja i olakšavanja, te osiguravanja sveobuhvatnog iskustva turizma. Ako ne žele zaostati, trebaju unijeti trud i participirati u inovacijama u ICT, primjenjujući je za svoju korist.

## LITERATURA

Knjige, članci, znanstveni i stručni radovi, publikacije

1. Bocko, T., (2017.) Distribucijska logistika. Završni rad. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
2. Boswijk, A. , Peelen, E. and Olthof, S. (2015), *Economie van Experiences*, Pearson, Amsterdam.
3. Buhalis, D., Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: Practices, Issues and Transformations* Continuum, London.
4. Buhalis, D., Camilleri, M., A., (2021). *Encyclopedia of tourism management and marketing: The travel distribution value chain*. Ujedinjeno Kraljevstvo: Bournemouth University Business School.
5. Europska Komisija (2020.). *The Digital Economy and Society index (DESI)*.
6. Filipović, A. (2018.) *Analiza višekanalnog distribucijskog sustava*. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti.
7. Ivaković Č., Stanković R., Šafran M. (2010.) *Špedicija i logistički procesi*, Zagreb: Fakultet prometnih znanosti
8. Krajnović, A., Gospić, P., Sikirić, D., *Strateški utjecaj alata digitalnog marketinga i CRM u turizmu*. Sveučilište u Zadru, Ekonomski odjel.
9. Lubbe, B. (2005). *A revenue model for travel intermediaries in South Africa: The negotiated approach*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12., No. 6., pp. 385-396
10. Maheshwari, A. (2019) *Digital Transformation: Building Intelligent Enterprises*. New Jersey: John Wiley and Sons
11. Mihajlović, I., Raguz, L. (2018) *Key drivers of business transformations in the environment of travel intermediaries*. *International journal of economics and statistics*, Vol. 6. str. 67-80.
12. Mihajlović, I. (2013). *Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija*, *Poslovna izvrsnost*, Vol.7, br.1. Str. 45 – 72.

13. Pan, B. (2015). Encyclopedia of Tourism: Global Distribution System. New York: Springer.
14. Ravlić, F. (2020.) Analiza primjera provedbe digitalne transformacije. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
15. Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. (2014.) The handbook of logistics and distribution management 5th edition: Understanding the supply chain, London: Kogan Page Limited
- 15 Sentić, D., (2018.) Internet kao kanal distribucije posrednika u turizmu – prednosti i nedostaci. Završni rad. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
- 17 Spremić, M., (2017.), Digitalna transformacija poslovanja, Zagreb, Ekonomski fakultet
18. Steven A. M., Clifford W. (1995.) The Evolution of the Airline Industry, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
19. Tamilya, R., D., (2019.), History of Channels of Distribution and Their Evolution in Marketing Thought. Montreal, Canada, School of Business, UQAM.
20. Zelenika R., Pavlić Skender, H. (2007.) Upravljanje logističkim mrežama, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
21. Željko P. (2005.) Informatički enciklopedijski rječnik, Europress holding, Zagreb.
22. Žmuk, B., Dumičić, K., Mihajlović, I., Resić, E. & Novkovska, B. (2019) Impact of achieved development levels on the number of tour operators and travel agencies in selected European countries. Knowledge and business challenge of globalisation in 2019: conference proceedings of the 8th international scientific conference / Kovač, Tatjana ; Cingula, Marijan (ur.). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede, str. 271-280

#### Internetski izvori:

1. Corporate travel glossary: global distribution system. Mjesto izdavanja: Travelperk. Dostupno na: <https://www.travelperk.com/corporate-travel-glossary/global-distribution-system/> (pristupljeno 25. Kolovoza 2021.)
2. Filuet (2019.) How logistics began. Dostupno na: <https://filuet.com/how-logistics-began/> (Pristupljeno 9. Kolovoza, 2021.)
3. Hendrichs, M. (2015) Digital Transformation - How traditional businesses need to adapt. Mjesto izdavanja: LinkedIn. Dostupno na:

<https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-how-traditional-businesses-need-hendrichs> (Pristupljeno 10. Rujna, 2021.)

4. Hopkins Distribution Company (2020). Dostupno na :  
<https://www.hdcusa.com/news/history-of-logistics-distribution-and-supply-chain-management/> (Pristupljeno 1. Rujna 2021).

5. IPSJ Computer Museum. Historical Computers in Japan: Early Computers.  
Dostupno na: <http://museum.ipsj.or.jp/en/computer/dawn/history.html> (Pristupljeno 16. Kolovoza, 2021.)

6. KPMG (2017.) Innolytics, What is digitalization? Dostupno na:  
[https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital\\_transformation\\_guide\\_2017.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf) (Pristupljeno 08. Rujna, 2021.)

7. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2021.) Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje: Digitalizacija. Dostupno na:  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=68025> (Pristupljeno 07. Rujna, 2021.)

8. SiteMinder: What is a CRS (central reservation system)? Mjesto izdavanja: SiteMinder. Dostupno na: <https://www.siteminder.com/crs-central-reservation-system-definition/> (Pristupljeno 16. Kolovoza, 2021.)

9. Wikipedia (2021.) Željeznica. Dostupno na:  
<https://hr.wikipedia.org/wiki/%C5%BDeljeznica> (Pristupljeno 10. Kolovoza, 2021.)

10. Wikipedia (2021.) Željezničke pruge u Hrvatskoj. Dostupno na:  
[https://hr.wikipedia.org/wiki/%C5%BDeljezni%C4%8Dke\\_pruge\\_u\\_Hrvatskoj](https://hr.wikipedia.org/wiki/%C5%BDeljezni%C4%8Dke_pruge_u_Hrvatskoj) (Pristupljeno 10. Kolovoza, 2021.)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Odnos logistike i distribucije .....	4
Slika 2. Postotak online prodaja u odnosu na postotak offline prodaja u području putovanja. 20	
Slika 3. Pokrivenost mobilne mreže u EU (% kućanstava), 2011-2019 .....	23
Slika 4. Pokrivenost mobilne 4G mreže (% kućanstava), sredina 2019. godine.....	24
Slika 5. Kućanstva sa pretplatom na fiksnu širokopojasnu mrežu u EU (% kućanstava), 2012-2019.....	24
Slika 6. Postotak pojedinaca sa digitalnim vještinama u EU, 2015 – 2019. ....	26
Slika 7. Postotak korištenja usluga oblaka i velikih podataka u EU podjeljen na veličinu kompanije, 2018. ....	27



## **Izjava**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad pod nazivom "Digitalizacija posrednika kao kanala distribucije", izradio samostalno, primjenom znanja stečenih tijekom studiranja na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice izv.prof. dr. sc. Iris Mihajlović kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Borna Boro