
DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEM AND DIGITAL MARKETING STRATEGY OF AIRBNB COMPANY

Milica Stanković

Academy of Technical-Educational Vocational Studies, Serbia, milica.stankovic@akademijanis.edu.rs

Tiana Anđelković

Academy of Technical-Educational Vocational Studies, Serbia, tiana.andjelkovic-vr@akademijanis.edu.rs

Gordana Mrdak

Academy of Technical-Educational Vocational Studies, Serbia, gordana.mrdak@akademijanis.edu.rs

Branislav Dimitrijević

Academy of Technical-Educational Vocational Studies, Serbia,
branislav.dimitrijevic@akademijanis.edu.rs

Abstract: Digital ecosystems are the reality of modern business. More and more businesses are starting online, and on the other hand, existing businesses are turning to the digital way of doing business. This trend is particularly present in the market after the pandemic caused by the Covid-19 virus, which greatly affected the global economy. Given that it has been proven that efficiency becomes greater as more companies in the supply chain join together, it is no wonder that more and more attention is being paid to ecosystems in business, and today specifically to digital ecosystems. They are actually an upgrade of business ecosystems that are also a modern creation. Today, in addition to achieving efficiency, we must also talk about creating an adequate competitive position on the market through innovative business. Innovative company behavior is highly desirable, but often unfeasible from the perspective of a single company. It requires large investments in the human factor and technology, the implementation of research and development activities, and the creativity of employees. It also implies the willingness to accept the risk of potential failure, but also the flexibility to reorient the company to another alternative in time. Innovative business certainly implies the use of modern digital technologies, and above all knowledge of the rules of digital marketing. Every modern company, in addition to its own website, which is the identity card of the company, must have and run its own social networks and thus communicate with its consumers - existing and potential. Companies that are members of a digital ecosystem must have appropriate applications and an interface that enables a positive user experience and easy connection with other members of the digital ecosystem. The question arises, why are business ecosystems being created, and today more often digital ecosystems? The answer is simple – in order to enable companies to join together in order to achieve a greater competitive advantage. However, people's awareness of the importance of digital business is still far from desired. Despite the widespread use of the Internet, a large number of businesses and people still use traditional methods of connecting and communicating. In this way, a large amount of energy, time and money is wasted, and creativity is lost. The innovative behavior of one company in the ecosystem will affect the innovative behavior of the entire ecosystem. The efficiency of all members of the ecosystem will be higher, if the efficiency of the ecosystem has increased. One of the most famous digital business ecosystems is Airbnb, whose business will be explained in this paper. The aim of the paper is to point out the importance of business ecosystems in the era of digitization, but also to point out the advantages and disadvantages of this way of networking companies, with reference to the digital marketing strategy of the Airbnb company.

Keywords: digital ecosystem, digital marketing, business ecosystem, competitiveness, Airbnb

DIGITALNI POSLOVNI EKOSISTEM I DIGITALNA MARKETING STRATEGIJA KOMPANIJE AIRBNB

Milica Stanković

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Srbija, milica.stankovic@akademijanis.edu.rs

Tiana Anđelković

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Srbija, tiana.andjelkovic-vr@akademijanis.edu.rs

Gordana Mrdak

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Srbija, gordana.mrdak@akademijanis.edu.rs

Branislav Dimitrijević

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Srbija, branislav.dimitrijevic@akademijanis.edu.rs

Rezime: Digitalni ekosistemi su realnost savremenog poslovanja. Sve se više biznisa pokreće onlajn, a sa druge strane postojeći biznisi se okreću digitalnom načinu poslovanja. Ovaj trend je naročito prisutan na tržištu nakon pandemije izazvane Covid-19 virusom, koja je u velikoj meri uticala na globalnu privredu. S obzirom na to da je dokazano da efikasnost postaje veća samim tim što se veći broj preduzeća u lancu snabdevanja udruži, nije ni čudo što se sve više pažnje posvećuje ekosistemima u poslovanju, a danas konkretno digitalnim ekosistemima. Oni su zapravo nadogradnja poslovnih ekosistema koji su takođe moderna tvorevina. Danas pored postizanja efikasnosti moramo govoriti i o kreiranju adekvatne konkurentske pozicije na tržištu i to kroz inovativno poslovanje. Inovativno ponašanje preduzeća je jako poželjno ali često neizvodljivo sa aspekta jednog preduzeća. Zahteva velika ulaganja u ljudski faktor i tehnologiju, sprovođenje aktivnosti istraživanja i razvoja, kreativnost zaposlenih. Podrazumeva i spremnost da se prihvati rizik od potencijalnog neuspeha, ali i fleksibilnost kako bi se preduzeće na vreme preorijentisalo ka nekoj drugoj alternativi. Inovativno poslovanje svakako podrazumeva korišćenje savremenih digitalnih tehnologija, a pre svega poznavanje pravila digitalnog marketinga. Svako moderno preduzeće pored sopstvenog sajta koji je lična karta preduzeća, mora imati i voditi svoje društvene mreže i na taj način komunicirati sa svojim potrošačima – postojećim i potencijalnim. Preduzeća koja su članovi nekog digitalnog ekosistema moraju posedovati i odgovarajuće aplikacije i interfejs koji omogućava pozitivno korisničko iskustvo i lako povezivanje sa ostalim članovima digitalnog ekosistema. Postavlja se pitanje, zašto dolazi do kreiranja poslovnih ekosistema a danas sve češće digitalnih ekosistema? Odgovor je jednostavan – kako bi se preduzeća udružila u cilju postizanja veće konkurentske prednosti. Međutim, svest ljudi o značaju digitalnog poslovanja je još uvek daleko od željene. Uprkos široko rasprostranjenosti upotrebi Interneta, veliki broj preduzeća i ljudi i dalje koristi tradicionalne metode povezivanja i komuniciranja. Na taj način troši se velika količina energije, vremena i novca, i gubi se kreativnost. Inovativno ponašanje jednog preduzeća u ekosistemu će uticati na inovativno ponašanje celokupnog ekosistema. Efikasnost svih članova ekosistema će biti veća, ako je efikasnost ekosistema porasla. Jedan od najpoznatijih digitalnih poslovnih ekosistema je čuveni Airbnb, čije će poslovanje biti objašnjeno kroz ovaj rad. Cilj rada je da se ukaže na značaj poslovnih ekosistema u eri digitalizacije, ali i da se ukaže na prednosti i mane ovog načina umrežavanja preduzeća, sa osvrtom na digitalnu marketing strategiju kompanije Airbnb.

Ključne reči: digitalni ekosistem, digitalni marketing, poslovni ekosistem, konkurentnost, Airbnb

1. UVOD

U praksi postoji više primera digitalnih ekosistema, međutim još uvek ne postoji tačno razumevanje toga šta su to digitalni ekosistemi, što svakako utiče na postojanje bilo kakvog diskursa na tu temu. Pošto je reč o novom trendu u savremenom poslovanju, možda kod definisanja treba početi od pojma poslovnih ekosistema. Poslovni ekosistemi su svakako poznati već više od 30 godina u teoriji, a u praksi mnogo duže. Osiguravajuća kuća Lloyd je prvi poznati poslovni ekosistem još od XVII veka (Birkinshaw, 2020). Ako se baci pogled na poslednjih dvadesetak godina kada je ceo svet doživeo veliku ekspanziju i dostupnost Interneta, vide se osnove razvoja digitalnih ekosistema. Sve je počelo sa širokom upotrebom Interneta veće brzine od klasičnog dial-apa koji su na velika vrata uveli E-bay, Amazon, a onda i društvene mreže poput MySpace i Facebook-a. Mnoge od ovih Internet kompanija posluju uspešno i danas, ali je razvoj digitalnih ekosistema ubrzao nastanak i razvoj kompanija poput Uber-a ili Airbnb-a, kao društveno-tehničkih sistema (Kapoor et al, 2021) koje karakteriše saradnja više različitih preduzeća putem neke digitalne platforme (Hein et al, 2020). Iz priloženog se može shvatiti šta su to digitalni ekosistemi, međutim zvanična definicija još uvek ne postoji. Autori koji govore o digitalnim ekosistemima znaju da razlikuju one kompanije koje posluju u okviru digitalnih ekosistema i znaju kakve proizvode i usluge, i na koji način one pružaju, ali često ne mogu da objasne šta je to digitalni ekosistem i koje su to varijable koje na njega utiču. Nedostatak teorijskih znanja o digitalnim ekosistemima potencijalno povećava rizik od neuspeha digitalnih ekosistema u praksi (De Leon, 2019). Cilj ovog rada jeste da se ukaže na trend nastanka i razvoja digitalnih ekosistema i to kao oblika povezivanja preduzeća putem digitalnih platformi a u cilju povećanja njihove efikasnosti i konkurentske prednosti s obzirom na to da su deo velikog digitalnog ekosistema. U prvom delu rada će biti reči o trendu razvoja digitalnih ekosistema, dok će u drugom delu rada biti više reči o Airbnb-u kao nadaleko poznatom digitalnom ekosistemu.

2. DIGITALNI EKOSISTEMI U TEORIJI I PRAKSI

U teoriji digitalni ekosistemi su najčešće blisko povezani sa poslovnim ekosistemima ili sa softverskim (platformskim) ekosistemima (Bygstad & Dulrud, 2020, Valdez de Leon, 2019). Oni podstiču saradnju među učesnicima na tržištu i to povezivanjem potrošača i dobavljača i ostalih učesnika u lancu snabdevanja putem digitalne platforme. Uspešnost digitalnih ekosistema leži upravo u toj saradnji koja mora da postoji između svih učesnika u ovom procesu. Da bi se shvatilo šta su to digitalni ekosistemi, treba početi od koncepta pružanja usluga koji je vezan za sve oblike saradnje. Polazeći od toga šta je to usluga, može da se definiše i pojam digitalne usluge, a

onda i usluge digitalnog ekosistema. Kada se ovi pojmovi definišu, dolazi se i do pojma samog digitalnog ekosistema gde se predstavljaju ključna svojstva i izazovi digitalnih ekosistema.

Ako se analiza ponovo usmeri na pojam usluge kao ekonomske aktivnosti koja je definisana kao skup više igrača koji daju, primaju i realizuju uslugu, zaključuje se da je za sprovođenje usluge potrebno najmanje 3 elementa – pružalac usluge, primalac usluge i aktivnosti vezane za sprovođenje usluge u delo (Kotler, 2003). Pošto je već jasno ko su primalac i pružalac usluge, za digitalne ekosisteme je bitno koje su to aktivnosti koje omogućavaju sprovođenje usluge u delo, a povezane su sa platformom preko koje se izvršava ta usluga.

Digitalni ekosistemi su danas realnost. Oni menjaju svet – u finansijama, poslovanju, maloprodaji i potrošnji, u zdravstvu i svim ostalim segmentima života i rada.

Dakle, postavlja se pitanje kako najbolje objasniti šta su to poslovni – digitalni ekosistemi? Najbolje je poći od neke firme koja se bavi proizvodnjom. Da bi takva firma bila uspešna mora upravljati čitavom mrežom dobavljača, proizvodnih i montažnih organizacionih jedinica, da se bavi istraživanjem i razvojem, marketingom ali i svojom mrežom distribucije i postprodajnih usluga, pa čak i odnosima sa konkurentima. Isto je i u drugim uslužnim sektorima, npr. bankama. Kako bi ova preduzeća koja su u centru tog stejkholderskog odnosa sprečila rivalstvo među konkurentima i održala profitabilnost, ona često manevrišu svojim aktivnostima kao što su marketing i prodaja kako bi proširila svoj uticaj i na druga tržišta (Subramaniam, 2020). Ovako posmatrano, poslovni ekosistem je zapravo cela ta industrija kao privredna grana sa svim svojim entitetima i međusobnim odnosima. Oni su postali digitalni u onom trenutku kada su pokrenuti digitalnim tehnologijama i povezivanjem podataka. Nije reč o novim poslovnim modelima koji su novi za firme, jer se primenjuju još od početka primene prvih računara u poslovanju. Podaci takođe nisu novi, jer su firme navikle da istražuju tržište i koriste te podatke o tržištima, proizvodima ili operacijama i da ih usput integrišu u svoje lance vrednosti.

3. UTICAJ INFORMACIJA NA KONKURENTNOST DIGITALNIH EKOSISTEMA

Ključna odlika digitalnih ekosistema jeste skladištenje i obrada svih podataka neophodnih u odnosima sa svim akterima u ekosistemu i van njega. Ovi podaci imaju različit uticaj na različite aktere i shodno tome može se javiti trostruki uticaj digitalnih ekosistema na konkurentnost preduzeća: povećanje vrednosti, povećanje konkurentnosti i stvaranje digitalnih monopola (Subramaniam, 2020).

Najpre se vrši uticaj na povećanje vrednosti generisanjem tokova informacija o proizvodu ili uslugama koje digitalni ekosistem nudi. Kanalisanjem tih tokova ka onim korisnicima koji mogu različitim inovativnim aktivnostima da utiču na kreiranje novih usluga vezanih za taj proizvod ili usluga dolazi se do kreiranja nove dodatne vrednosti koja nastaje baš zbog toga što su ti akteri elementi poslovnog odnosno digitalnog ekosistema. Na primer osiguravajuća društva će verovatno u budućnosti nuditi polise obaveznog auto osiguranja koje će biti po meri svakog vozača (Stanković, Anđelković, Mrdak & Stojković, 2022). Kompanije koje proizvode četkice za zube će prodavati one četkice koje pored održavanja higijene usne duplje nude i neko novo inovativno rešenje vezano za poboljšanje zdravlja zuba. Ova uvećana vrednost finalnog proizvoda ili usluge je rezultat spajanja više kompanija u jedan ekosistem, koje se udružuju kako bi dobili neki „uvećan“ proizvod.

Nakon povećanja vrednosti proizvoda i usluga u ekosistemima, dolazi i do poboljšanja konkurentske pozicije svakog entiteta digitalnog ekosistema, ali i digitalnog ekosistema kao celine. Ova poboljšanja se međusobno prepliću i utiču na dinamiku konkurentske pozicije. Poboljšanje performansi jednog entiteta utiče dvostruko na ostale entitete i na konkurentsku poziciju celog ekosistema. S jedne strane dovodi do konkurentskog odnosa između kompanija koje su konkurenti a članovi su ekosistema, što doprinosi borbi svake kompanije da ima bolju poziciju. Ta borba ubrzava dinamiku poslovanja ekosistema i doprinosi tome da se taj ekosistem kao celina bolje pozicionira u odnosu na konkurentske ekosisteme.

S obzirom na to da je glavni cilj svake konkurentske strategije upravo monopolska moć, analiza monopolske moći se pomera sa tradicionalnih industrija na digitalne ekosisteme (Iyer, Subramaniam & Srinivasan, 2017). Samim tim što digitalni ekosistem gradi svoju vrednost na osnovu podataka koji se prikupljaju i obrađuju unutar celog ekosistema, to je već prednost u odnosu na tradicionalne monopolske kompanije koje grade zid oko svoje pozicije na tržištu dok je ulazak novih kompanija na to tržište ograničen brojnim barijerama. S obzirom na to da je danas informacija glavni resurs i da živimo u informatičkom društvu, ovaj uticaj podataka na konkurentnost digitalnih ekosistema je nemerljiva.

4. DIGITALNI POSLOVNI EKOSISTEM I DIGITALNA MARKETING STRATEGIJA: PRIMER AIRBNB-a

Kako bismo lakše shvatili poslovne ekosisteme, možemo uzeti za primer Canvas poslovni model (Sarafin, 2021). Prema ovom modelu, ekosistem nastoji da odgovori na dva velika pitanja – šta radi ekosistem i ko je potreban da bi se ekosistem kreirao?

Prvo pitanje – šta radi ekosistem možemo dekomponovati na tri komponente – jedinstvenu vrednosnu ponudu ekosistema, njegove konkurente i njegov metod monetizacije. Prva komponenta – jedinstvena ponuda vrednosti je vrednost koju ekosistem želi da ponudi krajnjem potrošaču. Ta vrednost je nešto viša nego kad bi je članovi ekosistema nudili bez ove vrste strateškog partnerstva. Konkurenti mogu biti drugi ekosistemi i platforme koje pružaju sličnu ponudu vrednosti. Strategije monetizacije bi podrazumevale oglašavanje, unakrsnu prodaju, analizu podataka, transakcione troškove ili usluge platnog prometa.

Drugo veliko pitanje je ko je potreban za postojanje ekosistema. Pored orkestratora (lidera, vođe) ekosistema tu su i ostali entiteti, koje se mogu podeliti u sledeće četiri grupe – glavni partneri, tehnološka podrška, komplementari i preprodavci.

Ukoliko se ova dva velika pitanja predstave Canvas poslovnim modelom u čijem je centru kompanija Airbnb – polazi se od toga da Airbnb stvara vrednost tako što usklađuje i olakšava transakcije između dve grupe – domaćina i gostiju. Međutim, ova platforma ima u sebi i neke prednosti što je čini pravim poslovnim ekosistemom a to je mogućnost da gosti rezervišu pored smeštaja i ostale prateće aktivnosti – časove kuvanja, pešačenje, obilazak znamenitosti i drugo. Na ovaj način se jedan proizvod – usluga tipa noćenje ili noćenje sa doručkom pretvara u jedan kompletan proizvod a to je razvijeno korisničko putovanje. S druge strane Airbnb pomaže i domaćinima da upravljaju sopstvenim poslovanjem kroz saradnju sa komplementarnim platformama koje vrše čišćenje ili pak pružaju pomoć pri prijavljivanju ili odjavljivanju gostiju iz smeštaja. Još jedna dobra stvar ovog poslovnog ekosistema je to što domaćini mogu istovremeno biti i gosti kod nekih drugih domaćina u okviru istog poslovnog ekosistema i obrnuto. Na ovaj način se pruža pun ugođaj putovanja krajnjim korisnicima, a entiteti u okviru ovakvog poslovnog sistema su srećni jer su uspeali da prodaju svoj konkretan proizvod ili uslugu, i zadovoljni jer su pružili uvećan proizvod krajnjim potrošačima uz niže transakcione troškove (Shipilov & Burelli 2021). Najpre treba istaći da Airbnb ima dosta konkurenata, kao što su Tripping.com, OneFineStay i Vrbo. Tripping.com nudi kampere za putovanja koje korisnici mogu iznajmiti. OneFineStay nudi opcije iznajmljivanja luksuznih apartmana i vozila na odmoru, dok je Vrbo dosta sličan Airbnb-u. Jedina razlika u odnosu na Airbnb je u tome što ne daje mogućnost da se izdaju slobodne sobe u okviru stambenih objekata. U ovom primeru se ne vide konkurenti koji dominiraju evropskim tržištem, a to su svakako Booking.com, HRS, Expedia i drugi manji konkurenti.

Za svoje usluge platforme poput Airbnb-a naplaćuju provizije za svaku rezervaciju. U periodu godišnjih odmora kada su cene smeštaja dosta veće u odnosu na periode kad ne postoji tolika tražnja za smeštajem, provizija kao procentualni deo vrednosti naplaćene cene smeštaja ume da bude i poprilično visoka, ukoliko je reč o premium lokacijama.

U dosadašnjem izlaganju je već objašnjeno kako Airbnb kao ekosistem radi, ali ostalo je da vidimo kako Airbnb kao ekosistem funkcioniše. Orkestrator – vođa ovog ekosistema je očigledno Airbnb, jer pruža platformu koja povezuje domaćine i goste. Prema ovom poslovnom modelu, Airbnb saraduje sa osiguranjem u Cirihi. Ovo osiguranje pruža usluge osiguranja nekretnina za kratkoročni zakup. Airbnb saraduje i sa kompanijama koje pružaju bezbednosne smernice za avanturistička putovanja koja uglavnom nude domaćini obogaćujući time svoju ponudu. Airbnb poseduje sopstvenu tehnološku platformu i infrastrukturu sa alatima iz oblasti veštačke inteligencije kako bi optimizovao i svoj pretraživač i korisničko iskustvo učinio boljim.

Svaki ekosistem, pa i Airbnb mora imati i komplementara. To podrazumeva da Airbnb saraduje sa kompanijama za čišćenje, upravljanja imovinom, sa kompanijama koje se bave kreiranjem ključnih reči, algoritama dinamičkih cena i sa drugim kompanijama. Ovi manji igrači – komplementari kao što su FlyCleaners, Guesty ili Beyond Pricing obogaćuju ponudu vrednosti za krajnje korisnike ali pojedinačno ne stvaraju niti narušavaju Airbnb iskustvo. Na kraju su tu i firme koje rade preprodaju Airbnb usluga. Na primer HomeToGo, TripAdvisor i drugi su pretraživači smeštaja za odmor koji objedinjuju ponude sa Airbnb-a, Booking-a, Vrbo-a, Expedia-e. Kao što vidimo prednosti ekosistema su velike. Ako se neki preduzetnik ili pravno lice odluči da izgradi sopstveni ekosistem ali nema dovoljno finansijskih resursa potrebno je da kreira dobar poslovni model ekosistema, kako bi se predstavio potencijalnim investitorima.

Strategija digitalnog marketinga Airbnb-a je odličan uspešan primer strategije za sve startup kompanije koji se bore za svoje mesto na globalnom tržištu. Uspeh Airbnb-a je ukorenjen u širokom spektru faktora kao što su efektivne ideje, velika baza klijenata i sve veća tražnja za putovanjima. Osnovni razlog za veliki uspeh Airbnb-a je njihova moćna strategija digitalnog marketinga koja je nesumnjivo dovela do impresivnog rasta ove kompanije. Inicijalno je glavni izazov sa kojim se Airbnb suočio bio da dopre do ljudi koji žele da koriste njihovu uslugu i domaćina koji žele da promovišu svoj smeštaj. Zbog toga su primenjivali različite pristupe za obe ciljne grupe. Za domaćine, Airbnb je olakšao pristup platformi i obezbedio promociju smeštajnih kapaciteta. Airbnb je želeo da blisko saraduje sa zajednicom kako bi promovisao svoj brend i osigurao da dobije pozitivne ocene kako domaćina, tako i putnika (Planetmedia, 2022).

Marketinška strategija Airbnb-a je prilagođena mobilnim uređajima, pri čemu marketing na društvenim mrežama daje ključni doprinos uspehu Airbnb-a. Pored navedenog, Airbnb ima konkurentan program preporuke, te nudi nagrade za članove zajednice koji pozivaju nove korisnike da instaliraju Airbnb aplikaciju ili posete njihovu veb stranicu. Ovaj marketinški pristup pomaže preduzeću da proširi svoj krug klijenata preko trenutnih korisnika, smanjujući troškove akvizicije klijenata. Airbnb koristi i strategiju e-mail marketinga, kako bi angažovao klijente koji se prijavljuju na Airbnb sajt da vide grad koji žele da posete, ali ne izvrše rezervaciju. Airbnb takve potencijalne korisnike mapira i kontaktira ih imejlovima kako bi se predomislili i izvršili rezervaciju. Personalizovani mejlovi privlače pažnju korisnika, uz fokus na smeštaj za iznajmljivanje u gradu koji je korisnik pretraživao. Uspeh Airbnb-a zasniva se na činjenici da potrošači doživljavaju Airbnb kao jedan od svojih omiljenih brendova. Kako daje sve od sebe da kontinuirano stvara izuzetna i nezaboravna iskustva za svoje klijente, Airbnb je postao izbor mnogih korisnika na međunarodnom tržištu (Planetmedia, 2022).

5. ZAKLJUČAK

Istraživanja agencije Accenture iz 2021. godine pokazuju da čak 56% menadžera smatra poslovne ekosisteme izvorom konkurentne prednosti u budućnosti (Lyman, Ref & Wright, 2021). Procena je da su oni svesni važnosti analize podataka kako bi pružili bolje proizvode / usluge kupcima i kako bi podsticali implementaciju inovacija. Sa druge strane, ekosistemi istovremeno predstavljaju i priliku i rizik. Često su čak i najuspešniji lideri suočeni sa strahom od povezivanja sa konkurencijom, deljenja informacija i odustajanja od kontrole, pa je stoga potrebno raditi na eliminisanju tog straha.

U centru poslovnih ekosistema je tržišna igra sa disruptivnim rastom mogućnosti i značajnim potencijalnim rastom prihoda za sve učesnike i ceo ekosistem. Danas većina kompanija ne može sama da značajnije utiče na svoj tržišni uspeh i pozicioniranje. Svakoj kompaniji je potrebno znanje ali i inovacije koje će biti u skladu sa potrebama na tržištu. Pošto je to jako retko i izuzetno teško izvodljivo potrebno je da imaju pomoć koja se ogleda kroz dostupnost podataka, znanja i inovacija, a to je moguće kroz povezivanje sa drugim entitetima u jedan poslovni ekosistem.

Pored uticaja na konkurentsku strategiju, poslovni ekosistemi utiču i na organizacioni dizajn njegovih entiteta. Reč je o reorganizaciji senzorne mreže unutar lanaca vrednosti gde kompanije članovi ekosistema moraju da strukturiraju odnose između jedinica unutar preduzeća ali i aktivnosti unutar lanca vrednosti. Te kompanije moraju da nađu neki adekvatan organizacioni dizajn koji će povezati njihove lance vrednosti sa novim platformama i ostalim kompanijama koje su članovi tog ekosistema.

Upravo ovo se pokazalo i na primeru poslovnog ekosistema kompanije Airbnb. Airbnb i ostale kompanije koje se nalaze u ovom ekosistemu čine jedan orkestriran poslovni sistem koji posluje uspešno zahvaljujući tome što nude proširen proizvod koji ima uvećanu vrednost u odnosu na proizvode konkurencije. Taj proizvod podstiče konkurenciju unutar tog ekosistema tako da se entiteti bore za bolju poziciju međusobno, što sve zajedno utiče na konkurentnost ekosistema kao celine. Na kraju Airbnb ima veliki tržišni udeo, i svakodnevno se bori za prevlast u konkurentskoj trci na tržištu digitalnih smeštajnih platformi. Glavni resurs koji poslovni ekosistemi u eri digitalizacije koriste je informacija a deljenje tih informacija unutar ekosistema i orkestrirano upravljanje ekosistemom je ono što pravi razliku i stvara konkurentsku prednost.

REFERENCES

- Birkinshaw, J. (2020). *Turnstile Logic: The new rules of strategy in an ecosystem world*, in: Ecosystem Inc - Understanding, harnessing and developing organizational ecosystems, p. 9-13
- Bygstad, B., & Dulrud, A. (2020). *Digital ecosystems as a unit of scientific analysis. A sociological investigation*. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii International Conference on System Sciences. Dostupno na: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/5184115a-9307-46e2-bd65-5d28631fc784/full> (01.03.2023.)
- De Leon, V. (2019). How to develop a digital ecosystem – A practical framework. In: *Technology Innovation Management Review*, 9 (8) (2019), p. 43-54. Dostupno na: <https://doi.org/10.22215/timreview/1260> (26.02.2023.)
- Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Setzke, D.S., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). *Digital platform ecosystems*. In: *Electronic Markets*, 30 (1) (2020), p. 87-98. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4> (26.02.2023.)
- Iyer, B., Subramaniam, M., & Srinivasan U.R. (2017). *The next battle in antitrust will be whether one company knows everything about you*. Harvard Business Review Digital Article. Dostupno na: <https://hbr.org/2017/07/the-next-battle-in-antitrustwill-be-about-whether-one-company-knows-everything-about-you> (06.03.2023.)

- Kapoor, A., Bigdeli, A.Z., Dwivedi, Y.K., Schroeder, A., Beltagui, A., & Baines, T. (2021). *A socio-technical view of platform ecosystems: Systematic review and research agenda*, in: Journal of Business Research, 128 (2021), p. 94-108. Dostupno na: [10.1016/j.jbusres.2021.01.060](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.060) (26.02.2023.)
- Kotler, P. (2003). *A framework for marketing management*. Pearson Education India.
- Lyman, M., Ref, R., & Wright, O. (2021). *Cornerstone of future growth: Ecosystems*, in: Accenture. Dostupno na: <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-162/Accenture-Cornerstone-for-Future-Growth-Ecosystems-POV.pdf> (06.03.2023.)
- Planetmedia (2022). *Airbnb's Successful Digital Marketing Strategy and Business Model Explained*, Dostupno na: <https://planetmedia.com.au/blog/airbnbs-digital-marketing-strategies/> (07.03.2023.)
- Sarafin, G. (2021). *Companies that utilize business ecosystems will be better positioned to drive innovation and capital efficiency to create customer value*. Ernst & Young Global Limited. Dostupno na: https://www.ey.com/en_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters (06.03.2023.)
- Shipilov, A., & Burelli, A. (2021): *What makes business ecosystem succeed?* INSEAD. Dostupno na: <https://knowledge.insead.edu/strategy/what-makes-business-ecosystems-succeed> (06.03.2023.)
- Stanković, M., Anđelković, T., Mrdak, G., & Stojković, S. (2022). *The trend of digitalization in the insurance market in the period after the pandemic caused by the Covid-19 virus*. Knowledge – International Journal. Vol 54.1 p. 51-57. Dostupno na: <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/5544> (06.03.2023.)
- Subramaniam, M. (2020). *Digital ecosystems and their implications for competitive strategy*. Journal of Organization Design 9 (12) 2020. Dostupno na: <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00073-0> (02.03.2023.)