



UNIVERZITET U BEOGRADU
EKONOMSKI FAKULTET



MASTER TEZA

**INOVACIJE I PRILAGODLJIVOST: ANALIZA
RESTRUKTURIRANJA AIRBNB-A NAKON
PANDEMIJE**

Ime i prezime kandidata:

Dimitrije Stefanović(2507/23)

Mentor:

Prof. dr Miroslav Todorović

BEOGRAD,
JUL, 2025

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Student: Dimitrije Stefanović

Broj indeksa: 2507/23

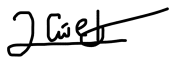
Autor/ka master rada pod nazivom:

Inovacije i prilagodljivost: Analiza restrukturiranja Airbnb-a nakon pandemije

Potpisivanjem izjavljujem:

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

Beograd, 01.07.2025

Potpis 

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva master ekonomiste, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta.

Ovlašćujem biblioteku Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta da u svoj digitalni repozitorijum unese moj završni (master) rad pod naslovom:

Inovacije i prilagodljivost: Analiza restrukturiranja Airbnb-a nakon pandemije

koji je moje autorsko delo.

Završni (master) rad sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moj završni (master) rad, pohranjen u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta i dostupan u otvorenom pristupu, mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u CC BY licenci Kreativne zajednice (Creative Commons), a kojom je dozvoljeno umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje dela, i prerade, uz adekvatno navođenje imena autora, čak i u komercijalne svrhe.

Potpis autora

U Beogradu, 01.07.2025



Apstrakt: Ovaj master rad istražuje kako je kompanija Airbnb sprovela inovacije i restrukturiranje u odgovoru na krizu izazvanu pandemijom Covid-19, sa ciljem očuvanja tržišne pozicije i dugoročne održivosti. Predmet istraživanja je analiza procesa inovacija i adaptacije poslovnog modela u uslovima neizvesnosti, dok je osnovni cilj rada identifikacija strategija koje su omogućile uspešan oporavak i prilagođavanje Airbnb-a novonastalim uslovima poslovanja. U radu su korišćene metode analize i sinteze, istorijsko-komparativna metoda i analiza sadržaja dokumenata, čime su obuhvaćeni kako teorijski koncepti inovacija i organizacione agilnosti, tako i empirijski uvid u strategije kompanije pre, tokom i nakon pandemije. Kvantitativna analiza se oslonila na finansijske pokazatelje i tržišne performanse, dok je kvalitativna analiza uključivala strateške dokumente i izveštaje o poslovanju. Rezultati istraživanja ukazuju na to da je Airbnb uspešno implementirao nove poslovne modele i digitalne inovacije, fokusirajući se na lokalna putovanja, fleksibilne rezervacije i poboljšanu korisničku podršku, čime je povećano poverenje korisnika i ostvarena stabilizacija prihoda. Zaključeno je da su inovacije, prilagodljivost i brzo restrukturiranje ključni faktori za očuvanje konkurentske prednosti u kriznim uslovima.

Ključne reči: inovacije, prilagodljivost, Airbnb, Covid-19, restrukturiranje, turistički sektor.

Abstract: This master's thesis explores how Airbnb implemented innovations and restructuring measures in response to the crisis caused by the Covid-19 pandemic, with the aim of maintaining its market position and ensuring long-term sustainability. The subject of the research is the analysis of innovation processes and the adaptation of Airbnb's business model under conditions of uncertainty, while the main objective is to identify the strategies that enabled the company's successful recovery and adjustment to the new business environment. The research employs methods of analysis and synthesis, historical-comparative method, and content analysis of documents, covering both theoretical concepts of innovation and organizational agility, as well as an empirical overview of the company's strategies before, during, and after the pandemic. The quantitative analysis relied on financial indicators and market performance, while the qualitative part examined strategic documents and business reports. The findings indicate that Airbnb successfully implemented new business models and digital innovations, focusing on local travel, flexible booking options, and improved customer support. These changes increased user trust and contributed to revenue stabilization. The study concludes that innovation, adaptability, and swift restructuring are key factors for maintaining competitive advantage in times of crisis.

Keywords: innovation, adaptability, Airbnb, restructuring, tourism sector.

SADRŽAJ

UVOD	6
1. INOVACIJE I PRILAGODLJIVOST U ORGANIZACIJAMA	11
1.1. Inovacije u poslovanju kompanija	11
1.1.1. Definicija inovacija.....	11
1.1.2. Vrste inovacija.....	12
1.1.3. Uloga inovacija u poslovnim transformacijama	13
1.2. Prilagodljivost organizacija u procesu poslovanja	15
1.2.1. Postavke prilagodljivosti organizacija	16
1.2.2. Uloga agilnosti u poslovanju u kriznim vremenima	18
1.2.3. Krizne situacije i restrukturiranje organizacija	20
2. AIRBNB: POSLOVNI MODEL PRE COVID-19 PANDEMIJE	22
2.1. Osnivanje i razvoj kompanije Airbnb	22
2.2. Poslovni model: ključne karakteristike i relacija sa korisnicima	25
2.3. Globalna prisutnost i tržišna strategija	28
3. UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE KOMPANIJE AIRBNB	32
3.1. Uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam	33
3.2. Promene u ponašanju putnika za vreme Covid-19 pandemije	36
3.3. Reakcija Airbnb-a na tržišne promene izazvane Covid-19 pandemijom	37
3.4. Finansijski efekti pandemije Covid-19 na poslovanje kompanije Airbnb	38
RESTRUKTURIRANJE I INOVACIJE UNUTAR AIRBNB-A U PERIODU NAKON COVID-19 PANDEMIJE	44
4.1. Različiti oblici restrukturiranja u kompaniji Airbnb	46
4.2. Uvođenje novih poslovnih modela i usluganakon pandemije	52
4.3. Globalna zastupljenost kompanije Airbnb u periodu nakon Covid-19 pandemije ...	56
ZAKLJUČAK	60
LITERATURA	63

UVOD

U kontekstu globalizacije i promena u industriji putovanja, Airbnb se pozicionira kao lider u sektoru deljenja smeštaja, te predstavlja značajan fenomen u savremenoj turističkoj industriji. Razvoj ove platforme oblikovan je kako napretkom u tehnologijama, tako i izazovima koje je donelo prilagođavanja zakonskim regulativima, konkurenciji i Covid-19 pandemiji. Sposobnost kompanije da se brzo prilagodi promenama na tržištu pokazuje njenu fleksibilnost i potencijal za poslovni rast i jačanje konkurentne prednosti u industriji turizma.

Airbnb je razvio platformu koja omogućava korisnicima da se direktno povezuju, razmenjuju preporuke i dele iskustva. Ovaj model podržava kulturnu interakciju i razmenu, što doprinosi stvaranju globalne zajednice. Drugim rečima, relacija koju platforma omogućava postaje ključna prednost Airbnb-a, jer omogućava korisnicima da se osećaju povezano sa lokalnim zajednicama i kulturom, a da u isto vreme mogu da pronađu kvalitetan smeštaj po pristupačnim cenama. Ovaj pristup doprinosi stvaranju osećaja pripadnosti, što može učiniti čak i manje poznate destinacije privlačnijim za posetioce. Kulturna interakcija koja se odvija kroz ovu platformu obogaćuje iskustva putnika i doprinosi razvoju lokalnih zajednica. Kroz direktnu povezanost između putnika i domaćina, kao i korišćenje strategija koje se oslanjaju na stvarne interakcije, Airbnb uspeva da izgradi poverenje i osećaj pripadnosti među svojim korisnicima.

Airbnb predstavlja *inovativan poslovni model*, koncept *ekonomije deljenja* koja omogućava pojedincima da iznajmljuju svoje prostore putnicima širom sveta. Ekonomija deljenja je ekonomski model zasnovan na ideji da ljudi dele svoje nedovoljno iskorišćene resurse sa drugim potrošačima na tržištu i na taj način tim resursima obezbede i sebi zaradu. Kako se u postkovid periodu koncept deljenja ekonomije nastavlja razvijati, očekuje se da će Airbnb i dalje igrati ključnu ulogu u oblikovanju budućnosti turističkog sektora i tržišta smeštaja.

Predmet razmatranja je deskriptivna analiza procesa inovacija i adaptacije organizacija u kontekstu globalnih kriza, kao i u postkriznim periodima, sa posebnim naglaskom na analizu poslovnih strategija, restrukturiranja i ključnih poslovnih indikatora. Istraživanje se fokusiralo na teorijsko objašnjenje ključnih pojmova i metoda inovacija, prilagodljivosti i strategijskog menadžmenta, kao i na analizu procesa restrukturiranja organizacija. Kroz empirijski primer, cilj je bio demonstrirati primenu ovih strategija u praksi i istražiti kako organizacije implementiraju inovacije i prilagođavaju svoje poslovne modele u dinamičnom i promenljivom tržišnom okruženju.

Cilj je analizirati kako je ova platforma za deljenje smeštaja reagovala na izazove koje je donela pandemija, kao i na promene u postkovid periodu. U fokusu je bila analiza poslovnih strategija koje je kompanija Airbnb implementirala tokom krize, procese restrukturiranja unutar kompanije, kao i ključni poslovni indikatori koji su odraz uspešnosti prilagođavanja na tržištu.

U *teorijskom smislu* objašnjeni su osnovni pojmovi, termini i definicije i dat je prikaz teorijskih saznanja predmeta istraživanja. *Empirijska analiza u radu* obuhvata istraživanje poslovanja kompanije Airbnb, najpre pre izbijanja pandemije Covid-19, a zatim i u uslovima neizvesnosti i rizika u pandemijskom periodu i najzad daje prikaz poslovanja nakon pandemije sa ciljem da se ukaže i predstavi primer dobre prakse u kontekstu inovacija i prilagodljivosti poslovanja u neizvesnim i nepredvidivim uslovima.

U radu su definisani postulati koji će predstavljati osnovne stavove na kojima će se zasnivati postavke, osnovne pretpostavke i pristupe u procesu sticanja saznanja u istraživanju. Istraživanje u teorijskom smislu polazi od već poznatih stavova i koncepcija o predmetu istraživanja i u svom najvećem delu fokusiran je na rezultate empirijskih istraživanja. *Teorijska analiza* predmeta istraživanja je podržana saznanjima iz međunarodne i domaće naučne i stručne literature, dok je *empirijska analiza* predmeta istraživanja potkrepljena najaktuelnijim istraživanjima i izveštajima o poslovanju kompanije Airbnb.

Pandemija je dovela do značajnog smanjenja potražnje za uslugama kratkoročnog iznajmljivanja, što je izazvalo ozbiljne finansijske gubitke i promene u preferencijama korisnika. U tom kontekstu, rad se fokusirao na analizu metoda i strategija koje je kompanija Airbnb primenila kako bi se uspešno prilagodila novonastalim izazovima i ostvarila oporavak u poslovanju. Takođe, analizirane su reakcije različitih aktera u industriji, uključujući domaćine, putnike i tradicionalne hotele, u kontekstu promena tržišnih uslova, uz procenu njihovog uticaja na razvoj poslovnih strategija kompanije Airbnb.

U master radu pošlo se od ispitivanja sledećih *hipoteza*:

1. Proces restrukturiranja i inovacija koje je kompanija Airbnb implementirala tokom pandemije pozitivno je uticao na sposobnost oporavka i prilagođavanja promenjenim tržišnim uslovima u postkovid periodu.
2. Pandemija Covid-19 je podstakla kompaniju Airbnb na implementaciju inovativnih strategija i rešenja, što je povećalo poverenje korisnika u platformu.
3. Airbnb je prilagodio svoje strategije poslovanja kako bi se fokusirao na lokalna putovanja, što je rezultiralo povećanjem broja rezervacija u postpandemijskom periodu.

4. Airbnb je u procesu restrukturiranja prilagodio svoje poslovanje specifičnostima različitih tržišta, kao što su kulturne razlike i potrebe korisnika, što je uticalo pozitivno na rast konkurentnosti u odnosu na lokalne i globalne konkurente.

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja, a u cilju zadovoljenja osnovnih metodoloških zahteva (*objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost*) u istraživanju su korišćene sledeće naučne metode:

- *Metode analize i sinteze* primenjene su kroz sistematski pristup koji uključuje kvantitativnu i kvalitativnu analizu podataka u cilju ispitivanja efekata inovacija i procesa restrukturiranja kompanije Airbnb za vreme i nakon pandemije Covid-19. Kvantitativna analiza, koja se temelji na relevantnim tržišnim indikatorima omogućava evaluaciju uticaja implementiranih strategija na poslovne performanse. S druge strane, kvalitativna analiza, koja obuhvata analizu strateških dokumenata kompanije, pruža uvid u interne procese prilagođavanja na novonastale promene na tržištu. Kroz sintezu ovih podataka povezani su empirijski rezultati sa teorijskim okvirima inovacija što je poslužilo kao osnova za donošenje zaključaka o efikasnosti primenjenih strategija kao i davanja preporuka za unapređenje poslovnih modela u sličnim kriznim okolnostima.
- *Istorijsko-komparativna metoda* je primenjena kroz analizu poslovnih strategija i procesa restrukturiranja kompanije Airbnb pre i nakon pandemije Covid-19, sa posebnim fokusom na inovacije i prilagodljivost organizacije novonastalim tržišnim okolnostima. Poređenjem poslovnog modela kao i tržišne strategije kompanije Airbnb u periodu pre i nakon pandemije, u radu su identifikovane ključne promene u pristupima poslovanju, uvođenju novih usluga i strateškim odlukama koje su oblikovale odgovore kompanije na krizu. Komparativnim pristupom definisane su razlike u poslovnim modelima i strategijama koje je kompanija implementirala pre i posle pandemije, kao i ključni faktori koji su omogućili uspešnu transformaciju i implementaciju novih poslovnih modela nakon Covid-19 pandemije.
- *Metod analize sadržaja* dokumenata primenjen je kroz sistematsko istraživanje relevantnih tekstualnih izvora vezanih za poslovanje kompanije Airbnb pre i nakon pandemije Covid-19. Ova metoda obuhvatila je analizu strateških dokumenata, finansijskih izveštaja, izveštaja o poslovanju, saopštenja za javnost i drugih pisanih materijala koji su pružili uvid u poslovne strategije, inovacije i procese restrukturiranja unutar Airbnb-a. Korišćenjem analize sadržaja, u radu je fokus bio na na identifikaciji ključnih tematskih kategorija, strateških ciljeva i odgovora kompanije na tržišne promene izazvane pandemijom. Poređenjem sadržaja dokumenata iz perioda pre i posle Covid-19,

utvrđene su promene u poslovnim modelima, adaptivnim strategijama i inovacijama koje su implementirane.

Master rad pored uvoda, zaključka i prikaza literature, ima 4 poglavlja:

- *Prvi deo* rada pruža teorijski okvir za razumevanje inovacija i prilagodljivosti u organizacijama, sa posebnim naglaskom na njihov značaj u poslovnim transformacijama u kriznim situacijama. U okviru analize inovacija u poslovanju kompanija, razmatraju se definicije inovacija, različite vrste inovacija i njihova ključna uloga u procesu poslovnih transformacija. Inovacije su prepoznate kao ključni faktor za sticanje konkurentске prednosti i dugoročnu održivost, jer omogućavaju organizacijama da se prilagode tržišnim promenama i unaprede svoje poslovne procese. U nastavku rada fokus je na konceptu prilagodljivosti organizacija, sa posebnim osvrtom na teorije prilagodljivosti, ulogu agilnosti u kriznim vremenima i značaj restrukturiranja organizacija. Agilnost, kao sposobnost brzog odgovora na promene u poslovnom okruženju, postaje ključna u uslovima ekonomske neizvesnosti, dok je restrukturiranje neophodno za oporavak i očuvanje stabilnosti organizacija koje se suočavaju sa krizama.
- U *drugom delu* master rada analizira se poslovni model kompanije Airbnb pre izbijanja pandemije Covid-19: osnivanje i razvoj kompanije, ključne karakteristike poslovnog modela, kao i globalna prisutnost i tržišna strategija. Dalje, analiziraju se ključni faktori koji su omogućili brzo širenje i uspeh kompanije u industriji kratkoročnog iznajmljivanja, zatim poslovni model kompanije, u kome se ističe način na koji je Airbnb stvorio jedinstvenu vrednost za svoje korisnike i domaćine kroz inovativnu platformu, koja je omogućila interakciju između ovih učesnika. Na kraju, razmatra se globalna prisutnost Airbnb-a i tržišna strategija koju je kompanija primenjivala u procesu širenja poslovanja na međunarodna tržišta, uz primenu različitih strategija u odnosu na specifične lokalne uslove i potrebe korisnika.
- *Treći deo* rada istražuje uticaj pandemije Covid-19 na poslovanje kompanije Airbnb sa posebnim naglaskom na promene u međunarodnom turizmu, ponašanju putnika, reakcijama Airbnb-a na tržišne promene i finansijskim efektima izazvanim pandemijom. Razmatra se uticaj pandemije na međunarodni turizam, koji je pretrpeo značajne promene usled globalnih ograničenja putovanja, zatvaranja granica i smanjenja mobilnosti. Sledeće, analiziraju se promene u ponašanju putnika tokom pandemije, uz procenu novih preferencija i prioriteta, kao što su sigurnost, fleksibilnost u rezervacijama i zdravstvena zaštita. Zatim se analizira reakcija kompanije Airbnb na tržišne promene izazvane pandemijom, način prilagođavanja tržištu, kao i implementacija novih usluga i

inicijativa kako bi se odgovorilo na potrebe korisnika. Na kraju, analizirani su finansijski efekti pandemije na poslovanje kompanije Airbnb.

- U *četvrtom delu* master rada analiziraju se procesi restrukturiranja i inovacija unutar kompanije Airbnb u postkovid periodu, sa naglaskom na strategije implementacije novih poslovnih modela i usluga, kao i globalnu zastupljenost kompanije u ovom periodu. Sa jedne strane analiziraju se strategije restrukturiranja koje je kompanija Airbnb primenila kako bi se prilagodila novim tržišnim uslovima i izazovima koji su nastali nakon pandemije. Sa druge strane, razmatra se uvođenje novih poslovnih modela i usluga koje su usmerene na diversifikaciju ponude i optimizaciju korisničkog iskustva, u cilju odgovora na promene u potrebama tržišta. Na kraju, istražuje se globalna prisutnost Airbnb-a u postcovid periodu, sa fokusom na širenje poslovanja na nova tržišta i prilagođavanje strategija specifičnostima lokalnih uslova, kako bi se obezbedila stabilnost i dugoročna održivost kompanije.

1. INOVACIJE I PRILAGODLJIVOST U ORGANIZACIJAMA

1.1. Inovacije u poslovanju kompanija

Od početka dvadesetog veka do danas, struktura svetske privrede se drastično promenila. Poslednjih decenija, promene u strukturi globalne privrede karakteriše preraspodela radne snage među različitim privrednim sektorima, pri čemu dolazi do migracije radne snage iz primarnog i sekundarnog sektora ka tercijalnom sektoru. Ključni razvojni trend predstavlja prelazak sa industrijskog na informatičko društvo u kojem je osnovni resurs informacija, odnosno veština, znanje i stručnost. Drugim rečima, glavni pokretač razvoja postaje razmena informacija sa okruženjem. U modernoj svetskoj ekonomiji opstanak kompanija sve više se zasniva na sposobnosti menadžmenta da razume značaj inovacija kao i da upravlja promenama. U tom kontekstu, jedan od ključnih zadataka menadžmenta kompanije je da inovira poslovne procese i da što fleksibilnije pristupi upravljanju promenama, odnosno da ih prihvati i usmerava njihov tok na što efikasniji i efektivniji način.

1.1.1. Definicija inovacija

Inovacije se mogu definisati kao procesi ili rezultati koji donose nove ili poboljšane proizvode, usluge, poslovne modele, čime se stvara dodatna vrednost za korisnike i organizacije. U literaturi se često naglašava da inovacije imaju ključnu ulogu u održavanju konkurentnosti preduzeća u dinamičnom poslovnom okruženju. Jednu od najčešće citiranih definicija pojma inovacije u literaturi dao je autor *Drucker* (1991), koji inovacije objašnjava kao proces kojim se resursima dodeljuju novi kapaciteti za generisanje bogatstva, pri čemu pojam resursa ne postoji u apsolutnom smislu, već postaje relevantan tek kada se pronađe njegova upotrebna vrednost u prirodi, čime se on transformiše u ekonomsku vrednost.

Prema *Kilibardi* (2018), inovacije su od suštinskog značaja za turističke subjekte kako bi se postigla konkurentnost na globalnom tržištu. Ove inovacije mogu uključivati tehnološke promene, kao i unapređenja u poslovnim procesima i uslugama. Prema navodima *Karabegovića* (2022) inovacije, posebno tehnološke, ključne su za transformaciju industrija u okviru Industrije 4.0, gde se naglašava brzina implementacije i digitalizacija kao osnovni faktori uspeha. Ove inovacije ne samo da menjaju način poslovanja, već i oblikuju budućnost industrije, omogućavajući kompanijama da se prilagode novim tržišnim uslovima. Do sličnog zaključka

dolazi i *Urošević* (2015) koji ističe da se inovacije u hotelijerstvu često oslanjaju na informaciono-komunikacione tehnologije, koje omogućavaju kreiranje konkurentnog turističkog proizvoda, te da ovakve tehnologije imaju ključnu ulogu u procesu unapređenju usluga i efikasnosti poslovanja. U tom kontekstu, digitalizacija i tehnološke inovacije su postale generator razvoja u hotelijerstvu, omogućavajući hotelima da poboljšaju svoje operativne procese i ponude personalizovane usluge gostima (Grujić, 2022). Dodatno, *Dukić i grupa autora* (2023) ističu da su inovacije u hotelijerstvu ključne za jačanje otpornosti sektora na krize, a uključuju primenu novih tehnologija i pristupa u pružanju usluga, što omogućava brže prilagođavanje promenama na tržištu.

U istraživanju *Mličevića* (2016) pronalazimo da su inovacije vitalne za turističku industriju, koja se suočava sa intenzivnom konkurencijom i potrebom za stalnim kreativnim idejama kako bi zadovoljila različite potrebe potrošača. Ova potreba za inovacijama podstiče kompanije da permanentno unapređuju ponudu, čime pridobijaju lojalnost kupaca i održavaju konkurentsku prednost. *Bokić* (2015) se fokusira na strateško razvijanje inovacija kao sredstvo za sticanje konkurentске prednosti, naglašavajući da inovacije moraju biti inspirisane aktuelnim tržišnim trendovima kako bi se postigle superiorne performanse poslovanja. Ova perspektiva ukazuje na važnost praćenja tržišnih promena i prilagođavanja inovacija potrebama potrošača. Prema definiciji *Jovičić-Vuković i Gagić* (2017) inovacije u hotelijerstvu predstavljaju ključni faktor opstanka i uspeha u turbulentnom okruženju, naglašavaju potrebu za kontinuiranim unapređenjem usluga kako bi se zadovoljile sve veće i raznovrsnije potrebe gostiju. Ova definicija ukazuje na to da inovacije nisu samo tehničke promene, već i promene u pristupu i načinu pružanja usluga.

1.1.2. Vrste inovacija

Inovacije su ključni aspekt modernog poslovanja, a njihova klasifikacija može da se temelji na različitim kriterijima. U literaturi, u dokumentu *Oslo Manual* (2005) pronalazimo četiri ključne grupe inovacija: *produktne, procesne, organizacione i marketinške inovacije*. Ova klasifikacija pomaže u razumevanju kako različite inovacije mogu uticati na performanse preduzeća i tržišnu dinamiku.

Produktne inovacije se odnose na razvoj novih ili unapređenih proizvoda. Prema *Damanpouru* (2010), produktne inovacije su često povezane sa procesnim inovacijama, koje se fokusiraju na unapređenje metoda proizvodnje ili isporuke usluga. Ova povezanost ukazuje na to da uspeh u inovacijama može zavisiti od sposobnosti preduzeća da integriše različite vrste inovacija u svoje

poslovne procese. U kontekstu kompanije Airbnb-a, produktne inovacije mogu uključivati nove funkcionalnosti platforme koje poboljšavaju korisničko iskustvo, kao što su unapređenja u pretrazi ili rezervaciji smeštaja (Mhlanga, 2020).

Procesne inovacije, sa druge strane, obuhvataju promene u načinu na koji se proizvodi ili usluge isporučuju. Autori *Oe i Thuy* (2020) ističu da inovacije u poslovnim modelima, kao što je holokratska struktura¹ koju koristi Airbnb, mogu poboljšati inovativno ponašanje unutar organizacije. Ova vrsta inovacije omogućava brže prilagođavanje tržišnim promenama i efikasnije upravljanje resursima.

Organizacione inovacije se odnose na promene u strukturi ili kulturi preduzeća. *Meyer* (2014) naglašava važnost različitih kultura inovacija unutar organizacija, koje mogu uticati na sposobnost preduzeća da razvija i implementira nove ideje. U slučaju Airbnb-a, organizaciona inovacija može uključivati promene u načinu na koji se timovi formiraju i kako se donose odluke, što može poboljšati kreativnost i efikasnost.

Marketinške inovacije obuhvataju nove strategije za promociju proizvoda ili usluga. *Chatterjee i saradnici* (2019) ističu da izgradnja poverenja i stvaranje autentičnih iskustava mogu značajno uticati na namere potrošnje. U kontekstu Airbnb-a, marketinške inovacije mogu uključivati korišćenje digitalnih platformi za direktnu interakciju sa korisnicima, što može poboljšati percepciju brenda i povećati lojalnost kupaca.

Pored navedene klasifikacije, literatura takođe prepoznaje i druge oblike inovacija, kao što su radikalne inovacije koje donose značajne promene u industriji, i inkrementalne inovacije koje se fokusiraju na postepena poboljšanja postojećih proizvoda ili usluga. Dalje, inovacije prema kriterijumu njihovog sadržaja možemo porediti na: socijalne, socijalno-tehnološke i čisto tehnološke inovacije (Milisavljević, 1997).

1.1.3. Uloga inovacija u poslovnim transformacijama

Inovacije su ključni faktor u razvoju poslovanja, posebno u kontekstu platformi kao što je Airbnb, koje su redefinisale tradicionalne modele smeštaja i turizma. Prema *Jovičić-Vuković i Gagiću* (2017) sposobnost organizacije da inovira i iskoristi prednosti inovacija postaje odlučujući faktor opstanka u turbulentnom okruženju. Airbnb, kao platforma koja omogućava deljenje smeštaja, predstavlja primer inovativnog poslovnog modela koji se oslanja na tehnologiju i promene u potrošačkom ponašanju, što je u skladu sa trendovima u *ekonomiji*

¹Popularno se označava i organizacionom strukturom „bez šefa“. Airbnb je među pionirima koja je isprobala trend pod nazivom „novi posao“ (eng. „New Work“) tj. holokratiju.

deljenja (Brozović et al., 2019). Koncept poslovanja kompanije Airbnb predstavlja inovaciju u implementaciji modela deljenja, koji omogućava vlasnicima nekretnina da unovče slobodne smeštajne kapacitete. S tim u vezi, ovaj model poslovanja ne samo da povećava dostupnost smeštaja, već i smanjuje troškove za putnike, čime se stvara konkurencija klasičnim hotelima. Drugim rečima, na ovaj način se omogućava direktna povezanost između korisnika, smanjuju se troškovi posredovanja i pruža se veća fleksibilnost u odabiru smeštajnih kapaciteta. Inovacije u kontekstu Airbnb-a mogu se definisati kao promene koje omogućavaju poboljšanje usluga i korisničkog iskustva. Prema rečima autora *Nascimento i Mazali* kompanija Airbnb ne samo da je konkurent tradicionalnim hotelima, već i redefiniše tržišne odnose kroz inovativne pristupe u ponudi smeštaja (Nascimento & Mazali, 2023).

Dodatno, ova platforma koristi *digitalne alate* za povezivanje domaćina i gostiju, što omogućava veću fleksibilnost i pristupačnost, a time i povećava konkurentnost na tržištu (Brozović et al., 2019). Airbnb primenjuje savremene tehnologije kako bi unapredio iskustvo svojih korisnika. Njihova platforma omogućava jednostavno pretraživanje, rezervaciju i plaćanje, kao i efikasnu komunikaciju između domaćina i gostiju. Ove tehnologije omogućavaju prilagođavanje usluga potrebama korisnika, što je ključno za njihovo zadovoljstvo. Istraživanja pokazuju da su tehnološke inovacije presudne za očuvanje konkurentne prednosti u brzo promenljivom sektoru ugostiteljstva (Blešćić et al., 2019). U kontekstu strategijskog menadžmenta, inovacije u Airbnb-u takođe utiču na organizacionu strukturu i kulturu. Tehnološke inovacije podstiču zaposlene da postanu aktivni učesnici u procesu inovacija, što je ključno za uspeh platforme (Čiković, 2023). Ovaj oblik uključivanja može dovesti do bržeg usvajanja novih ideja i rešenja, što je od ključnog značaja u dinamičnom poslovnom okruženju.

Pored tehnoloških inovacija, Airbnb se oslanja i na *socijalne inovacije*, koje uključuju nove oblike interakcije između korisnika i pružalaca usluga. Kako *Pošćić* (2019) navodi, danas se javlja potreba za fleksibilnijim definisanjem inovacija koje se može primeniti na nove poslovne modele, poput onih koje nudi kompanija Airbnb. Ove inovacije ne samo da poboljšavaju uslugu, već i doprinose održivom razvoju kroz efikasnije korišćenje resursa i smanjenje ekološkog otiska (Matešić, 2020).

Konačno, inovacije u Airbnb-u ne mogu se posmatrati izolovano, već u kontekstu šireg ekosistema koji uključuje regulative, tržišne trendove i promene u potrošačkim preferencijama. Airbnb je pokazao veliku fleksibilnost u suočavanju sa tržišnim promenama. Tokom Covid-19 pandemije, kompanija je donela nove mere i pravila kako bi zaštitila goste i domaćine. Brzo prilagođavanje potrebama korisnika i promenama u potražnji od presudnog su značaja za

očuvanje konkurentne prednosti u industriji ugostiteljstva. U tom smislu, Airbnb predstavlja primer kako inovacije mogu oblikovati ne samo poslovne modele, već i celu industriju.

1.2. Prilagodljivost organizacija u procesu poslovanja

U savremenoj privredi, uspeh kompanija zavisi od sposobnosti da se prepozna potreba za promenama i da se iste uspešno implementiraju. Veza preduzeća sa njegovim okruženjem podrazumeva da se promenama ne pristupa sa otporom, već da se one sagledaju kao ključni faktor za rast i razvoj poslovanja. U poslovnom okruženju, koncept prilagodljivosti u kompanijama postaje sve važniji faktor uspeha. Prilagodljivost se može definisati kao sposobnost organizacije da se brzo i efikasno adaptira na promene u unutrašnjem i spoljašnjem okruženju, što uključuje tržišne uslove, tehnološke inovacije i promene u tražnji potrošača (Vollmuth, 2024).

Vrsta promena koje treba sprovesti zavisi od ciljeva koje kompanija želi da postigne na tržištu. Promene treba inicirati na osnovu sveobuhvatne analize strateških faktora poslovnog uspeha, kako bi se tačno odredilo šta, koliko i kada treba menjati u cilju postizanja željenog poslovnog rezultata. U tom kontekstu, promene nisu cilj, već alat za unapređenje efikasnosti, stvaranje konkurentskih prednosti i poboljšanje poslovnih pozicija.

Precizno definisanje pravca promena i merila uspeha ključno je za postizanje željenih rezultata. Potrebno je uskladiti sve procese i aktivnosti koje vode promenama, jer one obično utiču na više poslovnih funkcija ili organizacionih jedinica. Upravljanje promenama zahteva pažljivo donošenje odluka o primeni različitih pristupa i tehnika. U nastavku teksta je prikazana tabela sa metodama za prevazilaženje otpora promena koje mogu da se jave u organizacijama.

Tabela 1: Metode za prevazilaženje otpora promenama

Pristup	Sadržaj pristupa	Situacije u kojima se obično primenjuju	Prednost metoda	Nedostaci metoda
Obrazovanje i komunikacija	Objašnjavanje potrebe i logike predložene promene pojedincima, grupama, pa i čitavoj organizaciji.	Nedostatak i netačnost informacija i analiza.	Kada članovi organizacije jednom pristanu na promene i nadalje će pomagati da se one sprovedu.	Može jako dugo trajati ukoliko je previše ljudi uključeno.
Participiranje i uključivanje	Traženje pomoći od članova organizacije u procesu dizajniranja promena.	Inicijatori promena nemaju sve potrebne informacije za dizajniranje promena, dok drugi imaju značajnu moć	Ljudi kojiparticipiraju obavezuju se da pomognu u implementaciji predloženih promena. Svaka relevantna	Može jako dugo trajati ukoliko participatori predlože neodgovarajuće promene.

		da pruže otpor.	informacija kojom raspolažu biće uključena u planpromena.	
Pomoć i podrška	Davanje emocionalne podrške i razumevanje situacija pojedinaca koji su pogođeni predloženim promenama.	Članovi organizacije pružaju otpor jer problemi nisu rešeni.	Ni jedan drugi pristup nije podesan za rešavanje ispoljenih problema.	Može jako dugo trajati i izazvati visoke troškove i pored toga može bitineuspešan.
Pregovaranje do prihvatanja	Pregovaranje sa potencijalnim nosiocima otpora, čak i uz stanje brižnih pisama punih razumevanja.	Neki pojedinci ili grupe sa značajnim stepenom moći da pruže otpor će predloženim promenama dosta izgubiti.	Ponekad je ovo relativno jednostavan način da se izbegne glavni otpor.	Može biti vrlo skupukoliko podstiče na pregovaranje do pune saglasnosti.
Manipulisanje i kooptiranje	Davanje željenih pozicija (uloga) ključnim osobama u procesu dizajniranja i implementacije procesa promena.	Druge taktike su nepodesne ili su previše skupe.	Ovo može biti relativno brzo i jeftino rešenje za prevazilaženje otpora.	Može izvesti probleme u budućnosti ukolikose ljudi osećaju izmanipulisano.
Eksplicitna i implicitna prinuda	Pretnja gubitkom posla, premeštajem, izostankom unapređenja itd.	Ključna stvar je brzina (vreme). Inicijatori promena poseduju potrebnu moć.	Reč je o vrlo brzom metodi za prevazilaženje bilo koje vrste otpora.	Može biti jako riskantan ukoliko kod članova organizacije izazoveljutnju i bes, usmerene protivinicijatora promena.

Izvor: Mihailović et al., 2010

1.2.1. Postavke prilagodljivosti organizacija

U stručnoj literaturi pronalazimo nekoliko bitnih postavki prilagodljivosti u procesu poslovanja: postavke organskih organizacija, dinamičkih kapaciteta, organizacione kulture, postavke učenja i strateške otpornosti.

Jedna od ključnih teorija prilagodljivosti je *postavkaorganskih organizacija*, koja se fokusira na strukture koje su manje hijerarhijske i više decentralizovane. Ove organizacije su sposobne da brzo reaguju na promene u okruženju, što im omogućava da bolje odgovore na potrebe tržišta i potrošača. Prema ovoj postavci, organizacije koje usvoje fleksibilne strukture i procese mogu efikasnije upravljati promenama i izazovima (Saha et al., 2017). Ova fleksibilnost se često postiže kroz inovacije u menadžmentu i korišćenje tehnologije, što omogućava brže donošenje odluka i prilagođavanje strategija. Organizacije koje usvajaju fleksibilne strukture i procese mogu efikasnije upravljati promenama i izazovima, što je posebno važno u kontekstu globalizacije i tehnoloških inovacija (Chatman et al., 2014).

Dalje, *postavka dinamičkih kapaciteta* naglašava važnost sposobnosti organizacije da se prilagodi i transformiše u skladu sa promenama u okruženju. Ova postavka sugerira da organizacije moraju razvijati svoje interne resurse i sposobnosti kako bi mogle efikasno reagovati na promene u tržištu (Saha et al., 2017). U tom smislu, organizacije koje ulažu u razvoj svojih ljudskih resursa, tehnologije i inovacija imaju veće šanse za uspeh u dinamičnom poslovnom okruženju.

Postavka organizacione kulture takođe je značajna za prilagodljivost preduzeća. Istraživanja su pokazala da organizacije sa kulturom koja podržava prilagodljivost imaju bolje finansijske performanse (Chatman et al., 2014). Ova postavka sugerira da normativne vrednosti unutar organizacije mogu uticati na sposobnost preduzeća da se prilagodi promenama, što je ključno za održavanje konkurentnosti (Offner et al., 2011).

Postavka učenja u organizacijama naglašava važnost kontinuiranog učenja kao sredstva za prilagodljivost. Organizacije koje uspevaju da transformišu individualno znanje u kolektivno znanje imaju veće šanse da se uspešno prilagode promenama u okruženju (Basten & Haamann, 2018). Ova postavka ukazuje na to da učenje može biti ključni faktor u razvoju inovacija i prilagodljivosti (Greve, 2020).

Na kraju, *postavka strateške otpornosti* se fokusira na sposobnost preduzeća da se oporavi i prilagodi nakon krize ili značajnih promena u okruženju. Ova postavka je posebno relevantna u kontekstu malih i srednjih preduzeća koja se suočavaju sa izazovima kao što su ekonomske krize ili promene u potražnji (Khanzad & Gooyabadi, 2021). Razvijanje strateške otpornosti može pomoći preduzećima da ostanu konkurentna i uspešna u dinamičnom poslovnom okruženju.

U nastavku je prikazana tabela sa ključnim karakteristikama postavki prilagodljivosti u organizacijama.

Tabela 2: Ključne karakteristike postavki prilagodljivosti organizacija

Postavka	Karakteristike
Dinamički kapacitet	<ul style="list-style-type: none"> Fokusira se na sposobnost organizacija da razvijaju resurse i prilagođavaju se promenama. Naglašava značaj prilagodljivosti u dinamičnom okruženju. Posebno se bavi razvojem internih resursa.
Organske organizacije	<ul style="list-style-type: none"> Promoviše decentralizovane strukture koje omogućavaju brze reakcije na promene. Slična je teoriji dinamičkih kapaciteta u naglašavanju fleksibilnosti. Fokusira se na strukturu organizacije, a ne na resurse.
Organizaciona kultura	<ul style="list-style-type: none"> Naglašava uticaj normi i vrednosti na prilagodljivost i performance. Prepoznaje važnost kulture u prilagodljivosti. Više se fokusira na ljudski faktor i međuljudske odnose.
Učenje	<ul style="list-style-type: none"> Ističe važnost kontinuiranog učenja za razvoj prilagodljivosti.

	<ul style="list-style-type: none"> • Slična je teoriji dinamičkih kapaciteta u naglašavanju razvoja sposobnosti. • Fokusira se na proces učenja, a ne na strukturu ili resurse.
Strateške otpornosti	<ul style="list-style-type: none"> • Bavi se sposobnošću organizacija da se oporave i prilagode nakon krize. • Fokusira se na oporavak nakon krize, dok druge teorije to ne čine.

Izvor: Prikaz autora na osnovu dostupne literature koja je citirana u tekstu

1.2.2. Uloga agilnosti u poslovanju u kriznim vremenima

Agilnost u poslovanju ima ključnu ulogu u efektivnom upravljanju kriznim situacijama, omogućavajući organizacijama brzu adaptaciju na promene i izazove. U savremenom poslovnom okruženju, koje je često obeleženo nesigurnostima i dinamičnim promenama, sposobnost organizacija da funkcionišu agilno direktno utiče na njihov opstanak i poslovni uspeh. Ovaj princip obuhvata sposobnost preduzeća da brzo reaguju na tržišne promene, prilagode svoje strategije i procese, kao i da efikasno komuniciraju sa zaposlenima i korisnicima (Paul, 2024).

Jedan od ključnih faktora agilnosti je *sposobnost lidera* da efikasno upravljaju krizama. Istraživanja o ulozi strateških lidera u zdravstvenim krizama pokazuju da je efikasno upravljanje krizom često povezano sa sposobnošću lidera da brzo uspostave komunikaciju i organizuju obuku zaposlenih (Paul, 2024). Ova sposobnost omogućava preduzećima da se efikasno prilagode na nove okolnosti, čime se smanjuju negativne posledice kriznih situacija.

Uz liderstvo, *korišćenje tehnologije* tokom kriznih perioda takođe ima značajnu ulogu. Tokom pandemije Covid-19, mnoga preduzeća suočila su se sa izazovima u vezi sa e-trgovinom. Istraživanja ukazuju da su mala, srednja i mikro preduzeća (MSME) koja nisu uspela da se prilagode napretku u informacionim tehnologijama bila posebno pogođena krizom, dok su ona koja su brzo implementirala digitalne strategije uspela da prežive i čak napreduju (Ausat, 2021). Ova situacija podvlači značaj digitalne transformacije kao ključnog elementa agilnosti.

Pored toga, *kompetencije menadžera* u kriznim okolnostima značajno utiču na uspeh organizacije. Istraživanja ukazuju da menadžeri sa specifičnim veštinama u upravljanju krizama često postižu bolje rezultate u rešavanju kompleksnih problema nego oni koji se oslanjaju isključivo na osnovne menadžerske sposobnosti (Dubrovski, 2023). Ova saznanja ukazuju na potrebu za kontinuiranim obrazovanjem i razvojem lidera koji su sposobni da upravljaju krizama i suoče se sa njihovim izazovima.

Agilnost takođe uključuje sposobnost preduzeća da se brzo prilagode promenama u tražnji i tržišnim uslovima. Kompanije koje su uspele da se brzo prilagode, razviju nove proizvode ili

usluge tokom krize, često su imale veće šanse za opstanak (Chanyasak et al., 2021). Na primer, mnoga preduzeća su usmerila svoje resurse na inovacije, prilagodivši ponudu potrebama potrošača, čime su dodatno istakla važnost fleksibilnosti u poslovanju.

Agilnost predstavlja ključnu komponentu u upravljanju krizama. Efektivno liderstvo, korišćenje tehnologije za prilagodbu tržišnim promenama, kao i razvoj specifičnih menadžerskih kompetencija, predstavljaju faktore koji direktno doprinose uspehu organizacija u kriznim vremenima. Ove strategije omogućavaju ne samo preživljavanje preduzeća u izazovnim periodima, već i njihov rast i jačanje.

Planiranje scenarija predstavlja efikasan alat strateškog planiranja koji se koristi za srednjoročno i dugoročno planiranje u uslovima tržišnih promena i potencijalnih neizvesnosti. Glavni cilj planiranja scenarija je unapređenje strategija, razvijanje planova za neočekivane događaje i postizanje postavljenih ciljeva (Stanković & Melović, 2013). Razmišljanje kroz scenarije omogućava bolje razumevanje logike razvoja tržišta, identifikaciju ključnih faktora koji utiču na taj razvoj, kao i procenu sposobnosti organizacije da se nosi sa promenama i nepredvidivim situacijama.

Predviđanja koja se koriste u planiranju scenarija uglavnom imaju kvantitativnu prirodu i često se predstavljaju kao opis mogućih događaja, što omogućava organizacijama da se pripreme na različite scenarije i razvijaju odgovarajuće strategije. U okviru ovog pristupa, predviđanja funkcionišu kao ulazni podaci koji usmeravaju dalji proces planiranja. Planiranje scenarija može se primeniti u različitim oblastima, kao što su industrija, tehnologija ili ponašanje potrošača, i koristi se za istraživanje i razvoj novih proizvoda i usluga. Takođe, scenariji mogu biti inspiracija za generisanje novih ideja i kao mehanizam za proveru njihovih mogućnosti realizacije.

Jedan od glavnih ciljeva planiranja scenarija je evaluacija različitih kategorija rizika i njihovog potencijalnog uticaja na donošenje odluka i postizanje ciljeva. Međutim, primena ovog pristupa zahteva složenu proceduru i specifičan pristup u sagledavanju strategija i njihove implementacije. Ovaj proces iziskuje visok nivo strateškog razmišljanja i snažan fokus na buduće događaje, što može povećati njegovu složenost. Jedan od glavnih nedostataka planiranja scenarija je neizvesnost u vezi sa zaključcima, budući da ovaj pristup ne daje jedinstveni odgovor o budućim dešavanjima, što može predstavljati izazov za donošenje sigurnih odluka.

Planiranje scenarija je zahtevniji proces. Rezultati koji proističu iz ovog pristupa često nisu u skladu sa jednostavnim modelima donošenja odluka, u kojima postoji samo jedan tačan odgovor.

Planiranje scenarija predstavlja holistički ili sistemski pristup, koji se razlikuje od klasičnih metoda i često se svrstava u takozvane „meke“ metode, koje se baziraju na intuiciji i zaključivanju. Iako se temeljna analiza obično koristi, rezultati planiranja scenarija uglavnom se predstavljaju kvalitativno, a zatim povezani sa kvantitativnim metodama, kao što je višekriterijumska analiza, koja omogućava optimizaciju različitih scenarija. (Stanković & Melović, 2013).

1.2.3. Krizne situacije i restrukturiranje organizacija

Restrukturiranje podrazumeva sprovođenje promena na pravnom, organizacionom, upravljačkom, tehnološkom, finansijskom i drugim aspektima poslovanja preduzeća. Ovaj proces obuhvata redefinisane ključnih poslovnih funkcija, uključujući sektore kao što su prodaja, proizvodnja, marketing, finansije i drugi relevantni odeljenja, s ciljem unapređenja efikasnosti poslovnih operacija, optimizacije resursa i jačanja konkurentnosti preduzeća na tržištu. *Jozić* (2002) navodi da svrha restrukturiranja kompanija leži u nekoj od sledećih kategorija: obuka zaposlenih, obezbeđivanje radnih mesta, uvođenje novih preduzetničkih struktura, tržišno orijentisano planiranje, smanjenje troškova, otvaranje novih tržišta ili umnožavanje znanja.

Krizne situacije i proces restrukturiranja kompanija predstavljaju ključne aspekte savremenog poslovnog menadžmenta, posebno u kontekstu globalnih ekonomskih izazova. Krize, bilo da su izazvane ekonomskim, političkim ili prirodnim faktorima, često dovode do potrebe za brzim i efikasnim promenama unutar organizacija. U daljem tekstu biće razmotreni različiti aspekti kriznih situacija i strategije restrukturiranja.

Jedan od ključnih uzroka kriza u kompanijama je *ekonomsko-finansijska nestabilnost* koja može rezultirati smanjenjem prihoda i povećanjem troškova. *Jeremić* (2015) ističe da su mnoge kompanije suočene sa poslovnim problemima usled krize, što ih primorava na promene u organizaciji i investicijama. Ove promene često uključuju finansijsko restrukturiranje, koje se može smatrati jednim od najefikasnijih načina za rešavanje nastalih problema.

U evropskom kontekstu, *Kaličanin i Kuč* (2014) opisuju kako su kompanije koje se bave tehnologijom u Evropskoj uniji i Srbiji prošle kroz kompleksan proces restrukturiranja, koji je započeo pre više od dve decenije. Ovaj proces je zahtevao prilagođavanje različitim regulatornim okvirima i tržišnim uslovima, što dodatno naglašava potrebu za strateškim pristupom u menadžmentu. *Milovanović i Vučenović* (2018) ukazuju na značaj *strateškog*

upravljanja u procesu restrukturiranja, naglašavajući da nedostatak strateškog pristupa može dovesti do neuspeha u implementaciji promena.

Pored svega navedenog, pandemija Covid-19 je dodatno ubrzala potrebu za transformacijom poslovnih modela. *Tešić* (2022) istražuje kako je pandemija uticala na *digitalnu transformaciju* i promene u organizaciji rada u kompanijama u Srbiji, što je postalo ključno za njihovu otpornost i prilagodljivost u novonastaloj situaciji. Ove promene su često uključivale usvajanje novih tehnologija i inovativnih pristupa, što je dodatno naglasilo važnost fleksibilnosti u menadžmentu.

Kako *Krstić i Krstić* (2016) navode restrukturiranje možemo posmatrati kao *organizaciono, finansijsko ili portfolio*. Organizaciono restrukturiranje obično ima manji uticaj na poslovne rezultate u poređenju sa portfolio i finansijskim restrukturiranjem. Pozitivni efekti ovog restrukturiranja javljaju se kada dođe do bolje usklađenosti između organizacione strukture i specifičnih zahteva tržišta. Finansijsko restrukturiranje uključuje promene u strukturi kapitala, kao i reorganizaciju dužničko-poverilačkih odnosa između preduzeća ili preduzetnika u finansijskim teškoćama i njihovih poverilaca. Portfolio restrukturiranje dovodi do značajnih promena u imovini i poslovnim aktivnostima preduzeća. U ovom slučaju, kompanija može odabrati dve strateške opcije: prodaju dela svog portfolija ili akviziciju novih, perspektivnih samostalnih preduzeća.

2. AIRBNB: POSLOVNI MODEL PRECOVID-19 PANDEMIJE

Pre pandemije Covid-19, Airbnb je postao dominantan subjekt u sektoru turizma i ugostiteljstva, značajno transformišući način na koji se putuje i iznajmljuju smeštajni kapaciteti. Kroz svoju platformu za deljenje smeštaja, Airbnb je omogućio korisnicima da iznajmljuju sobe, apartmane ili cele kuće od domaćina, što je dovelo do povećane popularnosti alternativnih oblika smeštaja. Pre pandemije, statistički podaci ukazuju na više od 7 miliona aktivnih oglasa u više od 65.000 gradova širom sveta, sa prisustvom u 191 zemlji (Richards et al., 2019). U velikim gradovima, poput Njujorka, Pariza i Londona, Airbnb je postao značajan deo turističke infrastrukture, koji je korisnicima nudio povoljnije opcije smeštaja u poređenju sa tradicionalnim hotelima (Puebla et al., 2017).

Pre izbijanja pandemije Covid-19, u 2019. godini, zabeleženo je više od 500 miliona noćenja, što je predstavljalo značajan porast u poređenju sa 2018. godinom (Negi & Tripathi, 2022). Dodatno, statistički podaci ukazuju na podatak da je u 2019. godini oko 60% korisnika koristilo ovu platformu zbog jedinstvenih iskustava koje ona pruža (uključujući mogućnost da se povežu sa lokalnim zajednicama) (Nicolau et al., 2023), kao i da je više od polovine korisnika izabralo Airbnb zbog fleksibilnosti u mogućnosti izbora smeštajnih kapaciteta (Arevalo, 2023). Kompanija Airbnb pruža korisnicima širok spektar opcija smeštaja, uključujući različite tipove objekata, kao što su sobe, apartmani, kuće i vikendice, uz mogućnost izbora smeštaja u različitim cenovnim rangovima. Ova visoka fleksibilnost u ponudi omogućava korisnicima da pronađu opciju koja je optimalna u odnosu na njihove specifične potrebe i budžet. U poređenju sa tradicionalnim hotelskim smeštajem, koji se odlikuje ograničenim brojem opcija, Airbnb platforma omogućava veći stepen personalizacije i slobode u odabiru smeštajnih kapaciteta, čime se zadovoljavaju širi zahtevi korisnika i omogućava im se pristup raznovrsnijim mogućnostima. Kada je reč o demografskim karakteristikama klijenata, istraživanja su pokazala da su korisnici platforme često mlađi putnici, sa prosečnom starošću između 25 i 34 godine, što ukazuje na to da je većina korisnika u mlađoj životnoj dobi. (Bonfanti et al., 2021).

Vrednost kompanije Airbnb je bila procenjena na oko 31 milijardu američkih dolara (Kondo & Miyamae, 2022). U 2019. godini, Airbnb je zabeležio prihod od oko 4,5 milijardi dolara, što je predstavljalo rast od 30% u odnosu na 2018. godinu (Kondo & Miyamae, 2022).

2.1. Osnivanje i razvoj kompanije Airbnb

Airbnb predstavlja platformu koja korisnicima omogućava deljenje i korišćenje smeštajnih kapaciteta. Osnovana je 2008. godine u San Francisku, u Kaliforniji, i predstavljala je odgovor

na potrebe za alternativnim i pristupačnijim opcijama za putnike. Inicijalnu ideju za ovu platformu dali su osnivači Brajan Češki, Džo Gebija i Nejtan Bleharčik (*eng. Brian Chesky, Joe Gebbia i Nathan Blecharczyk*), koji su se našli u nezavidnoj finansijskoj situaciji, jer nisu mogli da obezbede troškove stanovanja. Upravo je to bio ključni razlog za donošenje odluke da iznajmljuju stan učesnicima konferencije u San Francisku. Ubrzo se ova ideja doživela potencijal za širenje u globalnu platformu koja povezuje domaćine i putnike, te je ovaj poslovni model postavio temelje za razvoj jedne od najuticajnijih i najbrže rastućih kompanija u turističkoj industriji. U fazi inicijalnog poslovanja, kompanija je postavila jasno definisan cilj koji je obuhvatao pružanje mogućnosti korisnicima platforme za jednostavnu rezervaciju smeštaja i doručka. Ovaj cilj bio je usmeren na rešavanje problema sa kojim se većina korisnika susreće, a koji se manifestuje kroz poteškoće u rezervaciji hotelskih soba izazvane nedostatkom dostupnih kapaciteta.

Misija Airbnb-a je da „stvori globalnu zajednicu u kojoj svaki pojedinac može da se oseća kao kod kuće, bez obzira na to gde se nalazi” (Airbnb, 2019). U okviru ovog cilja, kompanija se fokusira na razvoj sveobuhvatne platforme za putovanja koja integriše sve aspekte putničkog iskustva. Kroz strateške inicijative, Airbnb se posvećuje izgradnji održivog i dugoročnog rasta, stvaranju novih poslovnih modela i inovacija koje će omogućiti postizanje trajnog uspeha u budućnosti.

U 2009. godini, Airbnb je pridobio prvu do tada značajnu investiciju od fonda rizičnog kapitala (*eng. Venture Capital*) *Sequoia Capital*, koja je iznosila 600 hiljada dolara. Broj rezervacija je sa 21.000 u 2009. godini porastao na 140.000 u 2010. godini, budući da su putnici tražili smeštaje sa pristupačnijim cenama kako bi istražili destinacije širom sveta. Godinu dana kasnije, 2011, Airbnb je objavio podatak da je zabeleženo više od 2 miliona noćenja, a vrednost kompanije je prešla milijardu dolara (Laandy, 2020). Do 2011. godine, platforma je započela globalnu ekspanziju, da bi na kraju godine tržišna vrednost premašila milijardu dolara, čime je Airbnb postao "jednorog" kompanija².

Od osnivanja, Airbnb je iskoristio napredak digitalnih tehnologija kako bi omogućio jednostavno povezivanje korisnika. Ovaj model je značajno uticao na tradicionalnu hotelijersku industriju, smanjujući potražnju za hotelskim smeštajem u mnogim gradovima širom sveta (Zervas et al. 2017). Airbnb je menjanjem paradigme putovanja pružio putnicima pristup raznovrsnim opcijama rezervacija smeštajnih kapaciteta – od privatnih soba do luksuznih vila.

²„Jednorog” kompanija (*eng. Unicorn*) je termin koji se koristi za preduzetničke kompanije čija je vrednost dostigla milijardu dolara.

Na taj način je platforma postala konkurencija etabliranim hotelima i promenila je svest putnika o načinu doživljaja smeštaja.

Danas, Airbnb predstavlja jedan od ključnih faktora u industriji turizma. Platforma je postala sinonim za deljenje ekonomije. Prema *Guttentagu* (2015), Airbnb je simbol inovativnih poslovnih modela u turizmu, jer je omogućio korisnicima da postanu aktivni učesnici u tržištu smeštaja, umesto da budu samo potrošači. Kroz ovaj proces, platforma je promenila način razmišljanja o potrošnji u turizmu i motivisala mnoge druge inicijative koje slede sličan poslovni model.

Do kraja 2019. godine, Airbnb je predstavljao jedan od najistaknutijih primera poslovnog modela u globalnoj turističkoj industriji. Kompanija je bila prisutna u 220 zemalja, sa više od 7 miliona aktivnih smeštajnih jedinica, uključujući apartmane, kuće, jedinstvene objekte i specifične tematske prostore (Airbnb, 2019). Korisnička baza obuhvatala je oko 150 miliona registrovanih korisnika, što ukazuje na visok stepen globalne prihvaćenosti i diverzifikacije tržišta. Prema izveštaju *Brand Finance Global 500* (2019), tržišna vrednost brenda Airbnb procenjena je na približno 10 milijardi američkih dolara, što je kompaniju pozicioniralo među vodeće brendove u sektoru turizma, rame uz rame sa tradicionalnim hotelskim gigantima poput *Marriott International* i *Hilton Worldwide*. Ovakav rezultat bio je indikator ne samo finansijske snage, već i dubokog uticaja koji je *Airbnb* imao na redefinisane načina na koji se percipira i konzumira turističko iskustvo (Brand Finance, 2019).

Međutim, razvoj Airbnb-a nije prošao bez prepreka. Platforma se suočila sa izazovima u vezi sa regulativama i otporom od strane tradicionalnih hotelijera. Širom sveta počela je polemika i razmatranje uticaja Airbnb-a na lokalne zajednice, naročito u pogledu bezbednosti, poreza i rasta cena nekretnina. Autori *Tussyadiah i Pesonen* (2016) ukazuju na zabrinutosti koje su se pojavile u vezi sa povećanjem cena nekretnina i smanjenjem dostupnosti dugoročnog stanovanja, usled porasta popularnosti platforme. Iako je Airbnb beležio značajan rast i širenje na globalnom nivou i u periodu pre izbivanja pandemije, suočavao se s nizom izazova, naročito u urbanim sredinama. U velikim gradovima javile su se kritike na račun poslovnog modela kompanije, pre svega zbog njegovog uticaja na lokalna tržišta nekretnina. Povećano prisustvo kratkoročnog najma dovelo je do smanjenja ponude stanova za dugoročno iznajmljivanje, što je u nekim slučajevima doprinelo porastu kirija i otežalo pristup stanovanju za lokalno stanovništvo.

Osim ekonomskih posledica, prisutan je bio i problem društvenog karaktera. Stanovnici pojedinih kvartova izražavali su nezadovoljstvo zbog promena koje je donela sve veća prisutnost

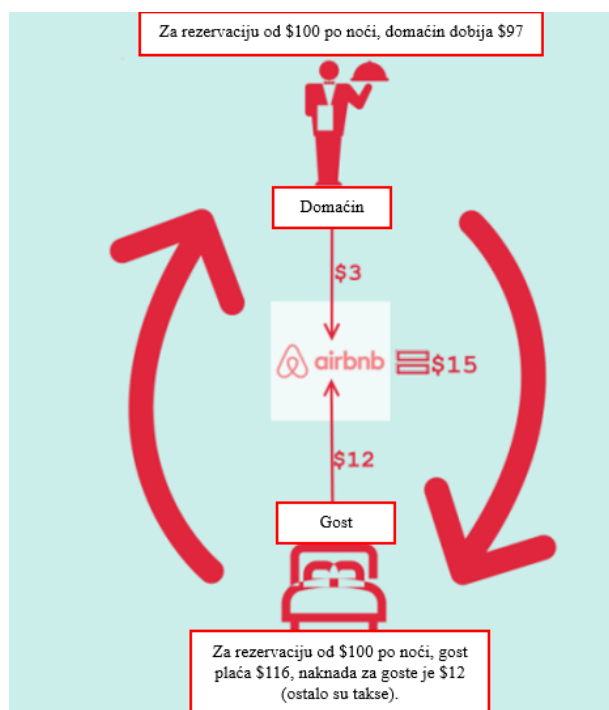
turista u stambenim zonama– uključujući buku, narušavanje komunalnog reda i gubitak osećaja zajedništva. Ove promene su u mnogim slučajevima podstakle lokalne vlasti da uvedu dodatne regulative, poput ograničenja broja dana kada se objekti mogu iznajmljivati, registracije iznajmljivača i oporezivanja prihoda ostvarenog putem platformi poput Airbnb-a.

Takvi izazovi ukazivali su da, uprkos inovativnosti i brzom rastu, poslovni model Airbnb-a nije bio potpuno održiv u dugoročnom smislu bez jasnog regulatornog okvira. Nedostatak institucionalne kontrole i pravnih okvira mogao je ozbiljno da ugrozi dalju ekspanziju kompanije, posebno u gradovima koji su počeli da ograničavaju ili strože nadgledaju kratkoročno izdavanje nekretnina.

U odgovoru na ove izazove, Airbnb je uspeo da prilagodi svoje poslovanje i da se angažuje u dijalogu sa lokalnim vlastima, čime je omogućio svoj dalji razvoj kroz nekoliko ključnih koraka: 1. uvođenje pravila i procedura (npr. ograničenja u vezi sa brojem dana kada se objekti mogu iznajmljivati na kratkoročni period), 2. prikupljanje i plaćanje poreza na usluge iznajmljivanja, bezbednost i 3. zaštita korisnika kroz primenu različitih sigurnosnih mera koje uključuju proveru identiteta domaćina i korisnika smeštaja.

2.2. Poslovni model: ključne karakteristike i relacija sa korisnicima

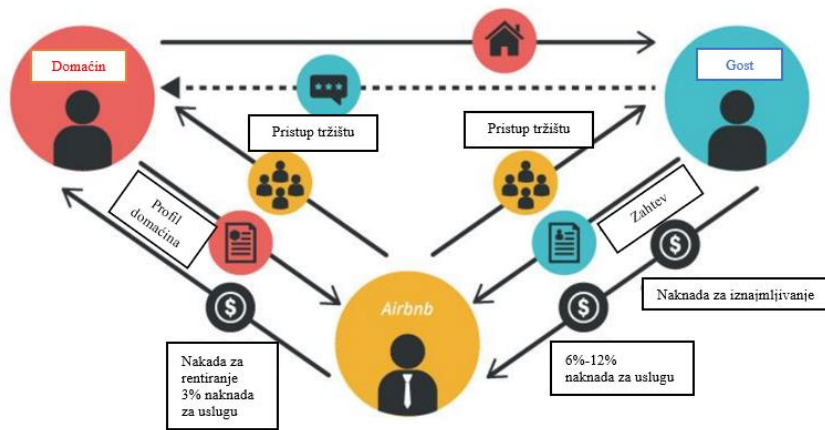
Kompanija Airbnb (pun naziv *AirBed and Breakfast*) je najuspešnija P2P(*eng. peer to peer*) platforma u oblasti ugostiteljstva na tržištu u okviru koje ljudi mogu da postavljaju oglase, pretražuju i rezervišu smeštajne jedinice širom sveta (Zeljковиć, 2023). Razvoj ekonomije deljenja doveo je do brojnih promena u poslovnom okruženju, među kojima se izdvajaju efikasnije korišćenje resursa, pomeranje fokusa sa vlasništva na dostupnost, pojava novih modela poslovanja i širenje usluga na globalnom nivou (Maričić et. al, 2024). Airbnb predstavlja online platformu zasnovanu na principu zajedničke ekonomije, koja funkcioniše kao dvosmerna platforma. Sa jedne strane, omogućava domaćinima (vlasnicima nekretnina) da oglašavaju svoj prostor i ostvaruju prihod kroz iznajmljivanje privatnih objekata. Za domaćine na Airbnb platformi, jedna od najvažnijih stvari je pravilno definisanje cene smeštaja koji nude. Kako bi im pomogla u ovom procesu i ostvarivanju finansijskih ciljeva, kompanija Airbnb pruža domaćinima različite alate i savete za formiranje cena (Maričić et. al, 2023). Sa druge strane, putnicima pruža jednostavan i brz pristup opcijama za iznajmljivanje privatnog smeštaja, čime kreira alternativu tradicionalnim oblicima turističkog smeštaja. Glavni izvor prihoda kompanije Airbnb čine provizije koje se naplaćuju sa dve strane za svaku rezervaciju, od domaćina i gostiju.



Slika 1: Ekonomska analiza transakcija na Airbnb-u

Izvor: Airbnb Financial Prospectus, 2022

Airbnb naplaćuje gostima proviziju koja varira od 6% do 12% ukupne vrednosti rezervacije, pri čemu se visina naknade određuje na osnovu iznosa same rezervacije. Ova naknada predstavlja osnovnu naknadu za goste i obračunava se kao procenat od ukupnog iznosa boravka. Uz ovu proviziju, gosti su obavezni da plate i nepovratnu servisnu naknadu, koja je specifična za tip oglasa i obično ne prelazi 14,2% ukupne vrednosti rezervacije. Ova naknada se obračunava zasebno i uobičajeno se primenjuje u zavisnosti od karakteristika konkretne ponude, poput vrste smeštaja ili dodatnih usluga. Oba procenta, osnovna provizija (6-12%) i servisna naknada (do 14,2%) zajedno čine ukupan iznos koji gost plaća, što dovodi do povećanja konačne cene boravka u odnosu na početnu vrednost rezervacije. Sa druge strane, Airbnb naplaćuje domaćinima 3% od svake uspešne transakcije kako bi pokrio troškove obrade plaćanja od strane gostiju. Naknada se obračunava na osnovu ukupnog iznosa rezervacije i automatski se odbija od isplate domaćinu (Pereira, 2021). Domaćini su dali značajan doprinos finansijskom rastu Airbnb-a. Svaki spoljni negativni faktor koji može uticati na finansijsko zdravlje Airbnb-a može indirektno uticati i na prihod domaćina.



Slika 2: Model poslovanja kompanije Airbnb

Izvor: Pereira, 2021

Ova platforma je postala sinonim za alternativni smeštaj, a njen poslovni model se može analizirati kroz nekoliko ključnih karakteristika:

1. Airbnb funkcioniše kao *posrednik* između domaćina i gostiju, omogućavajući im da se povežu putem digitalne platforme. Domaćini postavljaju svoje nekretnine na platformu, dok gosti mogu pretraživati dostupne opcije prema različitim kriterijumima, kao što su lokacija, cena ili tip smeštaja. Ovaj model omogućava domaćinima da generišu dodatni prihod, dok putnici imaju pristup raznovrsnim i često povoljnijim opcijama smeštaja u poređenju sa tradicionalnim hotelima (Sarkar et al., 2023). Ekonomija deljenja, koju predvodi platforma kao što je Airbnb, ima kako pozitivne, tako i negativne uticaje na turističke destinacije i lokalne zajednice. Takođe, ovo može rezultirati većim zapošljavanjem i ubrzanim razvojem nedovoljno razvijenih područja. Međutim, postoje i negativni aspekti. Povećanje broja turista može stvoriti prekomernu koncentraciju na određenim mestima, što opterećuje lokalnu infrastrukturu i resurse. Povoljniji smeštaj dovodi do većeg turističkog prometa, što može izazvati nezadovoljstvo među domaćim stanovništvom, te čak dovesti do sukoba sa turistima. Lokalni iznajmljivači se takođe suočavaju sa rizikom oštećenja svoje imovine, jer neki gosti mogu ostaviti značajnu štetu ili čak ukrasti stvari. Sa druge strane, gosti preuzimaju rizik da smeštaj koji su rezervisali možda neće odgovarati onome što je prikazano na platformi.
2. *Fleksibilnost* poslovanja je druga ključna karakteristika poslovanja Airbnb kompanije. Domaćini imaju mogućnost da definišu cene, uslove i dostupnost svojih nekretnina, što im omogućava da prilagode svoje ponude prema tražnji i tržišnim uslovima. Ova fleksibilnost takođe omogućava gostima da pronađu smeštaj koji odgovara njihovim potrebama i budžetu, čime se povećava pristupačnost putovanja (Sarkar et al., 2023).

3. Airbnb se oslanja na *sistem ocenjivanja i recenzija*, koji igra ključnu ulogu u izgradnji poverenja između domaćina i gostiju. Gosti mogu ostaviti povratne informacije o svom boravku, što pomaže budućim korisnicima da donesu kvalitetne odluke. Ovaj mehanizam ne samo da poboljšava kvalitet usluge, već i podstiče domaćine da održavaju visoke standarde kako bi privukli više gostiju.
4. Airbnb se suočava sa *izazovima regulative i konkurencijom iz tradicionalne hotelske industrije*. Mnoge gradske vlasti su uvele ili razmatraju regulative koje se odnose na kratkoročni najam, što može uticati na poslovanje platforme. Istraživanja pokazuju da je Airbnb značajno uticao na hotelijersku industriju, smanjujući potražnju za hotelskim smeštajem u mnogim urbanim sredinama (Sarkar, 2023). Ova dinamika zahteva od Airbnb-a da se prilagodi i razvije strategije koje će omogućiti poslovanje u nepredvidljivim okolnostima i okruženju.
5. *Održivost* je postala sve važnija tema u kontekstu poslovanja Airbnb kompanije. Platforma se suočava sa kritikama zbog potencijalnog negativnog uticaja na lokalne zajednice, uključujući povećanje cena nekretnina i smanjenje dostupnosti dugoročnog stanovanja. U tom smislu, Airbnb promovise koncept održivosti i odgovornog poslovanja, kako bi se umanjili negativni efekti na lokalne zajednice (Sarkar, 2023). U pogledu životne sredine, Airbnb nudi prednosti u smanjenju emisije CO₂, jer privatni smeštaji obično ne uključuju energetske zahtevne objekte kao što su restorani ili bazeni, koji su uobičajeni u hotelima. Kada je reč o motivacijama turista, istraživanja pokazuju da društvene i ekonomske potrebe često podstiču odluku o korišćenju P2P smeštaja. Turisti žele da se povežu sa lokalnim zajednicama i preferiraju pristupačnije smeštajne opcije, što ih često navodi da biraju apartmane umesto hotela. Takođe, korišćenje platforme kao što je Airbnb doprinosi povećanju konkurentnosti destinacija, dok neki stručnjaci smatraju da ovaj model može podstaći turiste da češće putuju jer omogućava niže troškove za smeštaj.

2.3. Globalna prisutnost i tržišna strategija

Kako bismo razumeli poslovanje kompanije Airbnb, potrebno je sagledati njihovu *globalnu strategiju* i načine na koje koriste svoje prednosti kako bi podstakli rast. Džo Zade, bivši potpredsednik proizvođača, opisao je strategiju kompanije za međunarodna tržišta kao „*glokalnu*“. Ovaj pojam označava potrebu da se na tržištu razvijaju proizvodi, iskustva i marketinške strategije koje će istovremeno biti globalne, ali i prilagođene lokalnom tržištu i njegovim karakteristikama i specifičnostima (Solomon, 2016). Tako, elementi kao što su cene, čistoća i korisničko iskustvo na platformi treba da budu dosledni za sve korisnike, bez obzira na deo

sveta. Ipak, treba posebnu pažnju posvetiti očuvanju autentičnosti lokalnih tradicija kako bi korisnici smeštajnih kapaciteta doživeli i osetili iskustvo lokalne zajednice. Efikasnost primene globalne strategije kompanije Airbnb može se analizirati kroz nekoliko ključnih indikatora koji nam pružaju korisne informacije o međunarodnom uticaju kao i stepenu prihvatanja od strane korisnika. Najznačajnije indikatore strategije rasta i angažovanja korisnika platforme Airbnb možemo podeliti u tri kategorije:

- *Broj oglasa i aktivnih domaćina* predstavlja jedan od ključnih pokazatelja uspešnosti Airbnb-a. Do 2023. godine, broj oglašanih smeštaja na platformi prešao je 7 miliona, što ukazuje da Airbnb može da zadovolji potrebe različitih grupa korisnika, od onih sa ograničenim budžetom do onih koji traže luksuzne opcije. Ipak, od ključne važnosti je kvalitet i raznovrsnost oglasa, koji pokazuju da Airbnb-ova strategija stvaranja prijateljskog okruženja za domaćine širom sveta daje pozitivne rezultate.
- *Rast i angažman korisnika* predstavlja drugi ključni pokazatelj uspešnosti globalne strategije kompanije. U svim regionima sveta, od osnivanja pa sve do izbijanja Covid-19 pandemije, broj aktivnih korisnika Airbnb-a je beležio stopu rasta, što ukazuje na popularnost platforme. Dodatno, ovaj rast nije bio samo rezultat povećanja broja korisnika, već i njihove angažovanosti na platformi. Praćenjem ponašanja korisnika, kao što su učestalost pretrage i broj rezervisanih noćenja, Airbnb je bio u mogućnosti da sagleda nivo zadovoljstva korisnika i da utvrdi procenat korisnika koji se vraćaju na platformu.
- *Recenzije i ocene gostiju* ključni su faktori za izgradnju poverenja i privlačenje novih korisnika. Usmeravanje globalne strategije ka obezbeđivanju pozitivnog korisničkog iskustva omogućava Airbnb-u da razvije platformu koja doprinosi pozitivnim recenzijama i visokim ocenama. Kroz efikasan proces rezervacije, jasnu komunikaciju između domaćina i gostiju, kao i široku ponudu visokokvalitetnih oglasa, Airbnb uspeva da stvori bazu korisnika koja je sklonija ostavljanju pozitivnih povratnih informacija. Pozitivne recenzije igraju ključnu ulogu u jačanju reputacije platforme, pružajući potencijalnim korisnicima sigurnost u kvalitet i pouzdanost usluga koje Airbnb nudi, bez obzira na geografsku lokaciju (Internationa marketing, 2024).

Kada je reč o *tržišnim strategijama* u poslovanju kompanije Airbnb, možemo da konstatujemo da je od osnivanja implementiran niz poslovnih strategija koje su omogućile globalnu ekspanziju i uspeh u ekonomiji deljenja:

1. *Prilagođavanje lokalnim tržištima*. Airbnb se suočava sa različitim regulatornim okruženjima i potrošačkim preferencijama u različitim geografskim oblastima.

Istraživanja pokazuju da operateri Airbnb listinga treba da prilagode svoje poslovne strategije prema specifičnostima lokalnog tržišta, uključujući karakteristike susedstva i konkurenciju sa hotelima (Yi et al., 2021). Ova prilagodljivost omogućava Airbnb-u da efikasnije zadovolji potrebe potrošača i da se takmiči sa tradicionalnim hotelima, posebno u segmentima gde su cene i kvalitet usluge ključni faktori (Agapitou et al., 2020).

2. *Dinamičko određivanje cena.* Airbnb domaćini često koriste strategije dinamičkog određivanja cena kako bi optimizovali svoje prihode u zavisnosti od potražnje, sezonalnosti i konkurencije (Bode et al., 2022). Ova fleksibilnost u cenama omogućava domaćinima da se prilagode promenama na tržištu i da privuku različite segmente potrošača, od onih koji traže povoljne opcije do onih koji su spremni da plate više za jedinstvena iskustva (Chen et al., 2020).
3. *Izgradnja poverenja.* Airbnb se oslanja na recenzije i ocene korisnika kako bi stvorio osećaj sigurnosti među potencijalnim gostima. Visoke ocene i sertifikati kao što su „Superdomaćin” (eng. *Superhost*) pomažu Airbnb-u da se takmiči sa hotelima u povećavanju profitabilnost (Fleischer et al., 2021). Ova strategija ne samo da poboljšava korisničko iskustvo, već i doprinosi jačanju brenda i reputaciji platforme.
4. *Održivost.* Kompanija se trudi da minimizira negativne uticaje na lokalne zajednice i da promoviše odgovorno ponašanje među svojim korisnicima (Xie & Gjerald, 2022). Ova strategija uključuje angažovanje sa lokalnim vlastima i zajednicama kako bi se osiguralo da Airbnb doprinosi ekonomskom razvoju, a ne da ga ugrožava (Janasz et al., 2022).
5. *Upravljanje krizom.* Tokom pandemije Covid-19, Airbnb je morao da se prilagodi novim okolnostima i izazovima. Kompanija je razvila strategije za krizno upravljanje koje su uključivale komunikaciju sa domaćinima i gostima, kao i prilagođavanje svojih operacija kako bi se osigurala sigurnost i zadovoljstvo korisnika (Miguel et al. 2022). Ova strategija je omogućila Airbnb-u da zadrži poverenje svojih korisnika i da se brzo prilagodi promenama u tražnji.
6. *Emocionalni aspekti korisničkog iskustva.* Istraživanja pokazuju da gosti često traže porodične aktivnosti koje im pružaju osećaj sigurnosti i udobnosti u novim okruženjima (Sthapit et al., 2020). Airbnb koristi ovu strategiju kako bi stvorio emocionalnu povezanost sa svojim korisnicima, što povećava verovatnoću ponovnog korišćenja platforme. Ova emocionalna komponenta može značajno uticati na odluku putnika da se vrate na Airbnb nakon prvog iskustva.
7. *Inovacije i diversifikacija ponude.* Kompanija kontinuirano istražuje nove načine za poboljšanje svojih usluga i proširenje ponude. Na primer, Airbnb je razvio nove

vrednosne ponude koje uključuju dodatne usluge kao što su vođene ture i iskustva, čime se dodatno diferencira od tradicionalnih hotelskih usluga (Genet, 2023). Ova inovacija omogućava Airbnb-u da privuče više putnika i domaćina i da se na tržištu pozicionira kao globalna platforma za putovanja.

3. UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE KOMPANIJE AIRBNB

Krizu izazvanu SARS-CoV-2 virusom, koji uzrokuje Covid-19, pokreće prvi registrovani slučaj upale pluća 8. decembra 2019. godine u Vuhanu (WHO, 2020), glavnom gradu kineske provincije Hubei. Kao odgovor na širenje zaraze, kineske vlasti donose odluku o izolaciji Vuhana, a potom i drugih gradova, sa ciljem smanjenja rizika od daljeg prenosa infekcije. Svetska zdravstvena organizacija marta 2020. godine proglašava Covid-19 pandemiju kao globalnu zdravstvenu, ekonomsku i socijalnu krizu sa dalekosežnim posledicama na tržišta rada i životnu sredinu.

U stručnoj literaturi pandemija se često opisuje kao početak nove ekonomske paradigme, u kojoj država preuzima centralnu ulogu u ekonomskim procesima i suzbijanju negativnih efekata. U kratkom vremenskom intervalu od par meseci, virus se proširio na 215 zemalja širom sveta. Odgovor Evropske unije, u vidu uvođenja fiskalnih i monetarnih mera, bio je na početku nedovoljno koordiniran i neefikasan. Zakasnele i neadekvatne reakcije, naročito u Italiji i Španiji, za rezultat su imale brže širenje virusa nego u Kini i veliki broj smrtnih slučajeva. To je za posledicu imalo negativne efekte posebno u sektorima kao što su turizam, ugostiteljstvo, obrazovanje i prehrambena industrija, što je izazvalo smanjenje ključnih makroekonomskih indikatora, uključujući pad bruto domaćeg proizvoda u mnogim zemljama. Najveći pad privrednih aktivnosti zabeležen je u zemljama koje su značajno zavisile od turizma i ugostiteljstva. Do maja 2020. godine, ukupno 156 destinacija (75% svetskih destinacija) „zatvorilo je” svoje granice, što je predstavljalo više od 80% međunarodnog prometa u turizmu. Procene su da je tokom pandemije oko 100 miliona radnih mesta u turizmu bilo ugroženo, pri čemu je veći broj zaposlenih radio u mikro, malim i srednjim preduzećima, koja su zapošljavala veliki procenat žena i mlađe populacije (UNWTO, 2023).

Uzimajući u obzir potrebu za razvojem digitalizacije i tehnoloških inovacija, pretnje su postale prilike za razvoj novih poslovnih modela i poslovnih kultura, što je rezultiralo bržim rastom sektora zasnovanih na visokoj tehnologiji. Industrije koje su se bavile digitalizacijom i automatizacijom poslovanja doživele su brži oporavak u poređenju sa tradicionalnim sektorima, a ovaj trend i dinamika razvoja postali su još očigledniji u postpandemijskom periodu.

U uslovima globalizacije i međusobne povezanosti ekonomskih integracija, ekonomske promene u bilo kojem segmentu privrede izazvale su direktne i indirektno efekte u drugim delovima sveta. Oporavak nakon prvih talasa pandemije u većini zemalja bio je zadovoljavajući, a ekonomske posledice bile su manje negativne nego što se inicijalno prognoziralo. Međutim,

uzimajući u obzir činjenicu da su talasi virusa nastavljeni, oporavak svetske ekonomije postao je neujednačen, kako među zemljama, tako i unutar samih privreda.

3.1. Uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam

Sektor turizma je pretrpeo nezapamćenu krizu u skorijoj istoriji tokom pandemije Covid-19, od 2020. do 2022. godine, i bio je jedan od najpogođenijih sektora pandemijom, sa ozbiljnim negativnim uticajem na preduzetništvo i zapošljavanje. U izveštaju Međunarodne turističke organizacije (UNWTO, 2023) navode se ključni indikatori i negativni efekti koje je pandemija Covid-19 ostavila po sektor turizma: međunarodni dolasci turista smanjeni su sa 1.464 miliona u 2019. na 407 miliona u 2020. godini, što predstavlja pad od 72% u samo jednoj godini, pod uticajem globalnih zaključavanja i opadanja potražnje za putovanjima. Ovaj drastičan pad bio je mnogo veći od zabeleženog smanjenja tokom globalne ekonomske krize 2009. godine (od 4%), dok je broj prekograničnih putnika smanjen na nivo koji nije evidentiran u poslednjih 30 godina.

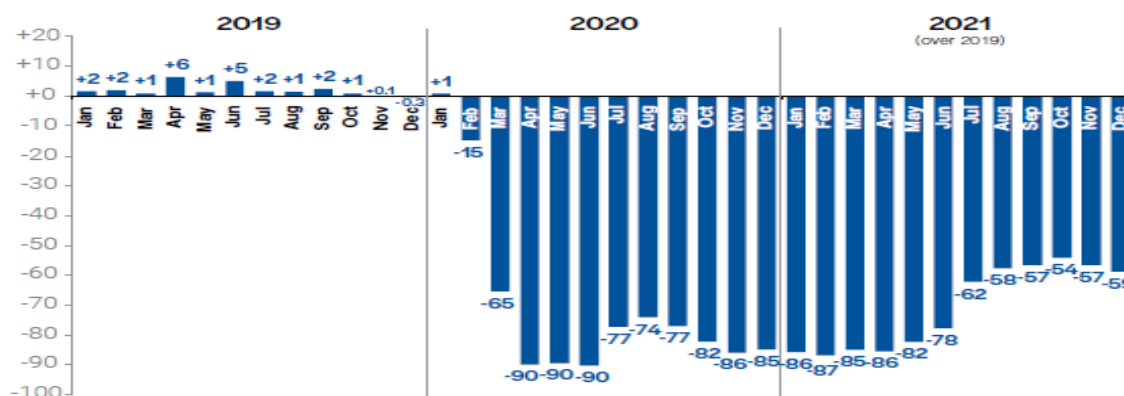
Ovi podaci ukazuju na ozbiljan uticaj pandemije Covid-19 na globalnu turističku industriju, naročito na sektor kratkoročnog iznajmljivanja. Ova situacija je primorala Airbnb da preispita poslovne strategije i prilagodi se novim uslovima na tržištu, kao i potrebama korisnika (potrošača). U izveštaju Međunarodne trgovinske organizacije (UNWTO, 2023), promene u ponašanju potrošača tokom pandemije Covid-19 su grupisane u narednih pet kategorija:

1. *Kraća putovanja*- Domaći turizam doživeo je brži oporavak na mnogim tržištima jer su ljudi skloniji da putuju na destinacije u blizini svog doma.
2. *Odmori u prirodi* -Prirodni i ruralni turizam, uključujući putovanja automobilom, postali su popularni izbori zbog ograničenja putovanja tokom pandemije i potrage za iskustvima na otvorenom prostoru.
3. *Odgovorniji turizam* - Održivost, autentičnost i lokalnost: putnici veruju u značaj stvaranja pozitivnog uticaja na lokalne zajednice, sve više su bili u potrazi za autentičnim i održivim smeštajnim kapacitetima.
4. *Duži boravci i veća potrošnja*- U 2020. i 2021. godini došlo je do značajnog povećanja potrošnje od putovanja kao i rezervacije dužih boravaka, koje su bile rezultat prelaska na novi sistem rada, rad od kuće.
5. *Adaptacija*- Rezervacije u poslednjem trenutku, fleksibilne politike otkazivanja i nesigurno okruženje postali su karakteristični za putovanja.

Prema izveštaju koji je objavila Američka asocijacija za turizam u Sjedinjenim Američkim Državama zabeležen je gubitak od 1,2 triliona dolara nakon Covid-19 pandemije, što je devet

puta više nego nakon tragedije 11. septembra (Hu & Lee, 2020). Posebno treba istaći period april-jun i oktobar-decembar 2020. godine kada je na globalnom nivou zabeležen pad putovanja od 90% i 80%, respektivno, u odnosu na isti period prethodne godine. Prema istraživanju *Bošković i saradnici* (2021) ove promene u međunarodnom turizmu značajno su umanjile ekonomski uticaj turizma na razvoj mnogih zemalja u prethodnim decenijama.

U 2021. godini broj dolazaka je blago porastao, ali je i dalje bio 69% niži u odnosu na 2019. godinu, jer je svet nastavio da se bori sa pandemijom i većina restrikcija je ostala na snazi. Godina 2022. donela je delimičan oporavak međunarodnih putovanja, koji je bio podstaknut velikom potražnjom i ublažavanjem restrikcija, pri čemu su dolasci turista više nego udvostručeni u poređenju sa 2021, ali su i dalje ostali 34% niži od nivoa koji je zabeležen 2019. godine. U nastavku je prikazano kretanje broja dolazaka međunarodnih turista u periodu od 2019. do 2021. godine (UNWTO, 2023).



Slika 3: Broj međunarodnih turističkih dolazaka u periodu od 2019. do 2021. godine

Izvor: UNWTO (2023)

Prema izveštaju Međunarodne turističke organizacije iz 2023. godine, najveće gubitke u turizmu prema kriterijumu ostvarenih dolazaka turista, u odnosu na 2019. godinu zabeležen je u Aziji i Pacifiku. Ovaj region je osetio najjači negativan uticaj pandemije, sa najoštrijim ograničenjima putovanja i najvećim smanjenjem broja međunarodnih dolazaka od 93% u 2021. godini. Dodatno, u poređenju sa 2019. godinom zabeleženo je oko 300 miliona manje dolazaka turista. I Evropa je pretrpela gubitke, smanjenje od 68% u 2020. godini, odnosno 500 miliona manje turista u poređenju sa 2019. godinom. Dolasci u Americi su smanjeni za 68%, što predstavlja 150 miliona manje međunarodnih turista. Na Bliskom istoku i Africi broj dolazaka je opao za 73% u 2020. godini. Ipak ovaj region se najbrže oporavio, jer je u poređenju sa ostalim delovima sveta u 2022. godini beležio samo 5% manje međunarodnih turista u odnosu na 2019. godinu

3.2. Promene u ponašanju putnika za vreme Covid-19 pandemije

Pandemija COVID-19 je značajno uticala na *ponašanje putnika* širom sveta, uzrokujući promene koje su se manifestovale u različitim aspektima putovanja: uključujući izbor destinacija, trajanje putovanja i načine prevoza. Ove promene su rezultat straha od zaraze i širenja koronavirusa, promena u ekonomskim uslovima, kao i prilagođavanja novim pravilima i normama u vezi sa putovanjima.

Jedna od najznačajnijih promena u ponašanju putnika je *povećana zabrinutost za zdravlje i sigurnost*. Prema istraživanju *Värzaru i saradnika* (2021), pandemija je dovela do značajnih promena u odlukama potrošača, uključujući i putnike, koji su počeli da traže sigurnije opcije putovanja i smeštaja. Ova promena se može posmatrati kao direktna reakcija na strah od virusa, što je rezultiralo smanjenjem potražnje za tradicionalnim turističkim destinacijama i povećanjem interesa za manje gužve i otvorene prostore.

Drugo, putnici su se sve više okretali *digitalnim rešenjima*. Pandemija je promenila kupovno ponašanje potrošača, pri čemu su online platforme postale ključne za planiranje putovanja i rezervaciju smeštaja (Korinth & Wendt, 2021). Ova digitalizacija je omogućila putnicima da lako pristupe informacijama o destinacijama, kao i da uporede cene i uslove, što je postalo posebno važno u kontekstu neizvesnosti sa pandemijom i širenjem zaraze.

Promene u ponašanju putnika takođe su se ogleдалe u *prilagođavanju njihovih očekivanja*. U istraživanju koje su sproveli autori *Pahlavi i saradnici* (2021) ističe se da su putnici postali svesniji važnosti održivosti i ekoloških faktora prilikom izbora destinacija. Ova promena u vrednostima može se povezati sa globalnim trendovima koji naglašavaju potrebu za očuvanjem životne sredine, a pandemija je dodatno pojačala svest o ovim pitanjima. Pored toga, i druga istraživanja pokazuju da su ruralne turističke destinacije postale popularnije tokom pandemije, jer su putnici tražili manje gužve i više prirodnog okruženja (Li et al., 2021). Ova promena u preferencijama ukazuje da su putnici spremni da istraže nove, manje poznate destinacije koje nude sigurnije i opuštenije iskustvo.

Važno je napomenuti da su mere socijalnog distanciranja i „zaključavanja” uticale na *psihološko stanje putnika*. Ograničenja kretanja su dovela do povećanja stresa i anksioznosti među mladima, što je moglo uticati na njihove odluke o putovanjima. Ova emocionalna komponenta je dodatno oblikovala ponašanje putnika, čineći ih opreznijim prilikom planiranja putovanja.

3.3. Reakcija Airbnb-a na tržišne promene izazvane Covid-19 pandemijom

Nekoliko godina pre izbijanja Covid-19 pandemije, predviđalo se da će celokupna ekonomija deljenja (platforme za putovanja, deljenje automobila, finansije, zapošljavanje i deljenje muzike), u kojoj je deljenje smeštaja postalo neizbežan deo, porasti na 335 milijardi dolara do 2025. godine, u poređenju sa 14 milijardi dolara 2014. godine (PwC, 2015).

Jedna od ključnih reakcija Airbnb-a na Covid-19 bila je fokusiranje na *zdravlje i sigurnost*. Kompanija je implementirala strože mere higijene i bezbednosti, što je postalo ključno za privlačenje gostiju koji su postali svesniji rizika povezanih sa putovanjima. Dodatno, Airbnb je uveo program *Naprednog čišćenja* (eng. *Enhanced Clean*), koji je uključivao rigorozne protokole čišćenja, kako bi se povećalo poverenje potrošača (Yang, 2023). Prema podacima sa zvaničnog sajta kompanije (Airbnb, 2020) ovaj program predstavlja unapređeni skup protokola čišćenja koji je razvijen kako bi se obezbedila dodatna zaštita i sigurnost kako gostiju, tako i domaćina, posebno u kontekstu pandemije Covid-19, ali i u post-pandemijskom periodu. U tom kontekstu, ovaj program implementira rigorozne smernice koje se odnose na sveobuhvatan postupak čišćenja, dezinfekcije i dezodoracije, sa ciljem minimizacije rizika od prenosa bolesti. Karakteristike programa su prikazane u sledećoj tabeli.

Tabela 3: Ključne karakteristike programa „*Naprednog čišćenja*” kompanije Airbnb za vreme Covid-19 pandemije

Karakteristike	Objašnjenje
Standardizovani protokoli čišćenja i dezinfekcije	<ul style="list-style-type: none">Domaćini koji se odluče za implementaciju ovog programa obavezani su da prate specifične smernice koje definišu temeljne postupke čišćenja, sa posebnim fokusom na visokorizične površine, poput prekidača svetla, kvaka, daljinskih upravljača, tastatura i drugih objekata sa kojima se često dolazi u kontakt.
Upotreba sertifikovanih dezinfekcionih sredstava	<ul style="list-style-type: none">Domaćini su dužni da koriste sredstva koja su u skladu sa važećim zdravstvenim standardima i odobrena su za eliminaciju virusa i bakterija, uključujući specifične proizvode koji deluju efikasno na virus.
Obuka domaćina i resursi za implementaciju	<ul style="list-style-type: none">Airbnb pruža specijalizovane obuke i edukativne materijale za domaćine kako bi osigurali pravilnu primenu ovih procedura. Obuka obuhvata i prakse vezane za ličnu zaštitu tokom procesa čišćenja (npr. upotreba zaštitne opreme, kao što su maske i rukavice).
Preporučeni intervali između boravaka	<ul style="list-style-type: none">Domaćini su u obavezi da između svaka dva boravka ostave odgovarajući vremenski razmak kako bi se osigurala adekvatna ventilacija prostora i sprovedli svi koraci čišćenja i dezinfekcije, čime se minimizira mogućnost prenosa zaraze.
Protokoli za zaštitu zdravlja i bezbednosti	<ul style="list-style-type: none">Pored osnovnih smernica za čišćenje, program uključuje dodatne bezbednosne mere, kao što je obavezna upotreba zaštitne opreme tokom samog procesa čišćenja, kao i pridržavanje strogih procedura za ventilaciju i dekontaminaciju prostora.

Izvor: Airbnb, 2020

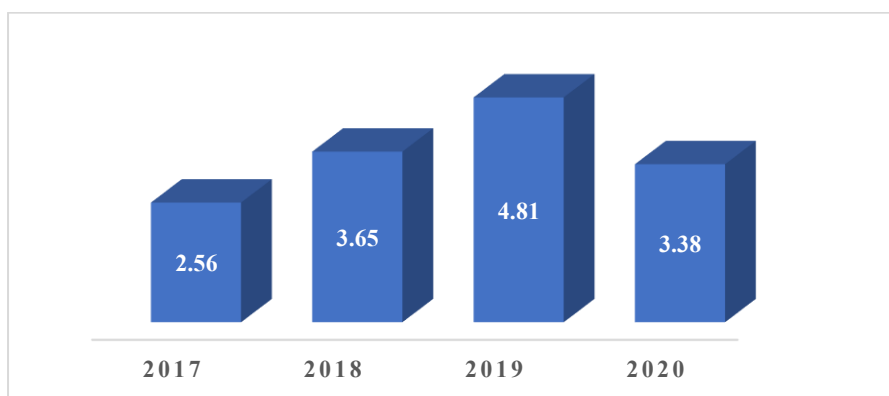
Kako autor *Yang* (2023) navodi kompanija Airbnb je obustavila *marketinške aktivnosti i zapošljavanje*, te preduzela finansijske mere štednje, uključujući odricanje od prihoda osnivača i smanjenje plata izvršnih direktora za 50% u cilju optimizacije troškova. U isto vreme, kompanija je revidirala svoju strategiju, preusmeravajući fokus na tržište dugoročnog smeštaja. Više od šest miliona korisnika platforme prihvatilo je opciju za duži boravak (28 ili više dana) koja je bila posledica reakcija poslodavaca da omoguće „rad od kuće” kao i želje zaposlenih za napuštanjem gradskih sredina i odlaska u manje naseljene krajeve (Menze, 2020). Korišćenjem svoje široke korisničke baze, Airbnb je pre svega proširio portfolio proizvoda i usluga, unapredio ponudu kroz personalizovane usluge, te povećavao operativne prihode kroz diversifikaciju poslovnih aktivnosti.

Airbnb je uveo *novu politiku otkazivanja* kako bi obezbedio veću fleksibilnost za putnike i domaćine koji, ukoliko su zaraženi Covid-19, mogu otkazati rezervacije i dobiti puni povraćaj novca. Dodatno, povraćaj novca bio je omogućen i koordiniran u skladu sa odlukama vlada država o restriktivnom kretanju i „zaključavanju” u industriji turizma i putovanja. Ove strategije poslovanja i prilagođavanja novonastalim situacijama omogućile su kompaniji Airbnb da na prvom mestu zaštititi interese korisnika, kao i da ublaži negativne efekte na poslovanje usled pandemije. Tako su rezervacije za boravke napravljene do 14. marta 2020. godine, sa datumom prijave između 14. marta i 31. maja 2020. godine, pokrivene politikom fleksibilnih otkazivanja i mogle su biti otkazane pre dolaska. Međutim, rezervacije napravljene nakon 14. marta 2020. godine, uglavnom ne podležu ovoj politici, jer je Covid-19 proglašen pandemijom i njegove posledice više nisu smatrane nepredviđenim ili iznenađujućim događajem (Hu & Lee, 2020).

3.4. Finansijski efekti pandemije Covid-19 na poslovanje kompanije Airbnb

U nastavku teksta biće dat kratak prikaz kretanja *nivoa prihoda, ostvarenog broja rezervacija, vrednosti kompanije i primene zakonske regulative* za vreme koronavirusa.

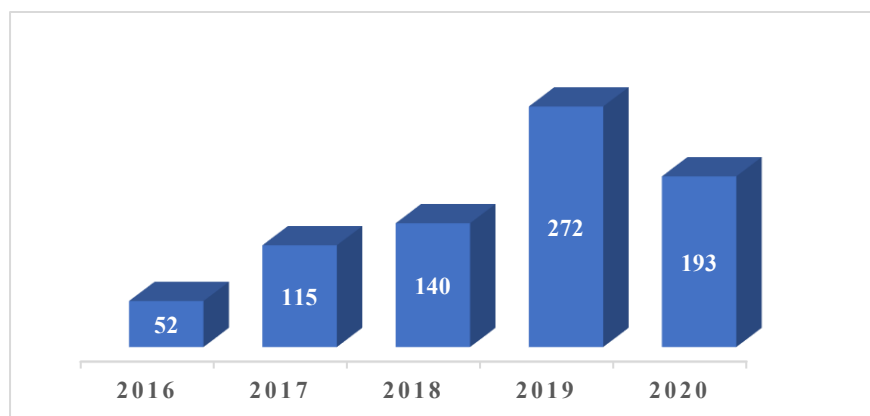
Kada je reč o *prihodima*, prema podacima *Statista* (2021), kompanija Airbnb je u period 2017-2020. godine beležila stopu rasta prihoda od 45% i 32%, da bi u 2020. godini, usled negativnih efekata koje je izazvao koronavirus, prihodi bili manji i u odnosu na 2018. godinu. Kompanija je 2020. godine pretrpela 700 miliona dolara gubitaka, a prihodi su opali za 32% u odnosu na stanje pre pandemije. Airbnb i vlasnici nekretnina za kratkoročni najam su se suočili sa problemima zbog odlaganja putovanja izazvanih Covid-19.



Grafikon 1: Prihodi kompanije Airbnb na globalnom nivou, u milijardama USD

Izvor: Statista (2021)

Broj rezervacija na Airbnb-u u periodu od 2016. do 2020. godine beležio je stopu rasta, da bi na kraju 2019. godine broj rezervacija bio 5,2 puta veći u odnosu na 2016. godinu. Ipak, usled negativnih efekata korona virusa po industriju turizma, na Airbnb platformi zabeleženo je smanjenje broja rezervacijaje za čak 85% u 2020. godini, dok su otkazivanja porasla za 90%. U 2019. godini, Airbnb je imao rekordno zabeležen nivo od 272 milijarde rezervacija, da bi 2020. godine taj broj pao na 193 milijarde rezervacija (Curry, 2024), koje su potom i otkazane zbog Covid-19 pandemije.



Grafikon 2: Broj rezervacija ostvarenih na platformi Airbnb u periodu 2016-2020. godine, u milionima

Izvor: Curry, 2024

U periodu između 2017. i 2019. godine, kompanija Airbnb je bila privatna kompanija sa ograničenim pristupom pouzdanim finansijskim informacijama. Procene vrednosti Airbnb-a u medijima i među analitičarima bile su povezane sa mogućim inicijalnim javnim ponudama na berzi. Prve finansijske informacije koje je Airbnb javno objavio su iznete u memorandumu u trećem kvartalu 2018. godine. U tom periodu, kompanija Airbnb je po prvi put ostvarila prihode

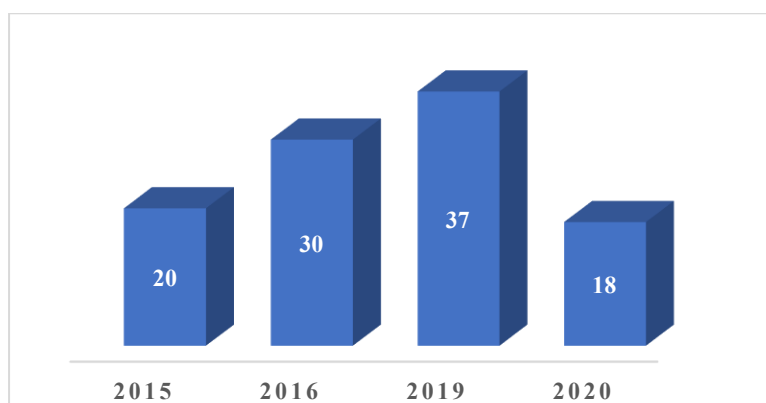
veće od milijardu američkih dolara i 400 miliona ukupnih dolazaka gostiju od svog osnivanja 2008. godine (Ting, 2018). Ipak, Bloomberg i The Wall Street Journal su izvestili da je Airbnb zabeležio neto gubitak u 2019. godini, s obzirom na povećane troškove za investicije i marketinške aktivnosti u pripremi za planirani IPO 2020. godine (Schaal, 2020). U septembru 2019. godine, Airbnb je javno potvrdio svoje planove o izlasku na berzu 2020. godine, nakon brojnih spekulacija o tome kako će tačno izvršiti izlazak na tržište (direktno listiranje ili IPO) (Whyte, 2018). Ipak, sa otkrivanjem informacija u okviru IPO procesa, značajno je poboljšano razumevanje finansijskog aspekta poslovnog modela Airbnb-a (Reinhold & Dolnicar, 2021).

Vrednost kompanije Airbnb je opala u 2020. godini po prvi put od trenutka izbijanja pandemije. Nakon rasta iz godine u godinu od 2015. do 2019. godine, 2020. godine vrednost Airbnb-a je opala za \$21 milijardu (sa \$37 milijardi u 2019. na \$18 milijardi u 2020. godini) (Chaibi et al., 2022). U prvih devet meseci 2020. godine, prihod je pao na 2,52 milijarde dolara, dok je neto gubitak porastao na 697 miliona dolara, što je pad u odnosu na prethodnu godinu kada su prihodi bili 3,7 milijardi dolara. Svakako da se ovo smanjenje prihoda može pripisati uticaju pandemije koronavirusa, koja je značajno ometala kako poslovna tako i turistička putovanja (International marketing, 2024).

Nakon što su se glasine o izlasku Airbnb-a na berzu pojavile 2016. godine, kompanija je 16. novembra 2020. godine podnela svoj preliminarni prospekt, najavljujući planove za dugo očekivani IPO. Javna objava o namerama za izlazak na berzu u određenoj godini nije uobičajena među tehnološkim startapima, koji obično zadržavaju ove informacije u tajnosti. Ipak, Airbnb je odlučio da obelodani svoje planove dok istražuje mogućnost ponude akcija domaćinima koji iznajmljuju svoje nekretnine putem njegove platforme. Prema zakonodavstvu u oblasti hartija od vrednosti u Sjedinjenim američkim Državama, Airbnb je bio u obavezi da javno iznese planove za izlazak na berzu pre nego što ponudi akcije investitorima (Wright, 2019).

Iako se činilo da trenutak nije idealan zbog rastućeg broja slučajeva Covid-19 i strogih restrikcija u mnogim zemljama koje su ometale putovanja između gradova i zemalja, Airbnb je odlučio da nastavi sa svojim IPO-om. Interesantno je spomenuti da je Airbnb jedna od retkih kompanija koja je upravo u vreme Covid-19 pandemije, 2020. godine, odlučila da pokrene IPO, što je privuklo veliku pažnju investitora i pokrenulo brojne analize u finansijskim krugovima. Ova odluka bila je hrabra, imajući u vidu da je pandemija ozbiljno pogodila turističku industriju i značajno smanjila potražnju za kratkoročnim iznajmljivanjem. Jedan od ključnih faktora koji su uticali na odluku Airbnb-a da ide na IPO tokom pandemije bio je potreba za kapitalom. Izvori upoznati sa planovima kompanije navode da Airbnb planirao da prikupi do 3 milijarde dolara

kroz IPO. Kompanija je bila suočena sa smanjenim prihodima zbog opadanja rezervacija, koje su u nekim mesecima opale za više od 30% u poređenju sa 2019. godinom. Prema zvaničnom izveštaju Komisije za hartije od vrednosti Sjedinjenih Američkih Država, IPO je uspešno realizovan 14. decembra 2020. godine. Konsolidovani finansijski izveštaji na dan 31. decembra 2020. godine, kao i za završenu fiskalnu godinu, odražavaju prodaju ukupno 55.000.000 akcija u okviru IPO-a, uključujući ostvarenje opcije podizvođača za kupovinu dodatnih akcija, po javnoj ceni od 68,00 dolara po akciji. Neto prihod koji je ostvaren iznosio je oko 3,7 milijardi dolara, nakon odbitka popusta, komisija podizvođača i troškova ponude. Takođe, izvršena je konverzija svih izdatih akcija otkupnih konvertibilnih preferencijalnih akcija u ukupno 240.910.588 akcija klase B običnih akcija, uključujući 1.286.694 akcija klase B običnih akcija, koje će biti izdane prema odredbama za prilagođavanje protiv dilucije u vezi sa našim Serijom C otkupnim konvertibilnim preferencijalnim akcijama (Securities and Exchange Commission, 2021).



Grafikon 3: Vrednost kompanije Airbnb, u milijardama USD

Izvor: Chaibi et al, 2022

Airbnb je 10. decembra 2020. godine obavila svoju inicijalnu javnu ponudu (IPO). U nedelji pre IPO-a, Airbnb je dva puta revidirao cenovni raspon za akcije. U utorak, 1. decembra, cena je postavljena između 44 i 50 dolara po akciji, dok je u ponedeljak, 7. decembra, raspon povećan na 56 do 60 dolara po akciji. Na kraju, Airbnb je odlučio da postavi cenu na 68 dolara po akciji, što je bilo znatno iznad revidiranog cilja, a procena vrednosti kompanije dostigla je 47 milijardi dolara. Na kraju prvog dana trgovanja, tržišna kapitalizacija Airbnb-a porasla je na 86,5 milijardi dolara, što je više nego duplo veća od početne procene, i više od ukupne tržišne kapitalizacije Marriota i Hiltona, dva najveća hotelska lanca na svetu (Cerol, 2021). Već na otvaranju tržišta cena akcija je skočila na 146 dolara, da bi na kraju dana cena na zatvaranju bila 144,71 dolara, čime je tržišna vrednost kompanije dosegla 86,5 milijardi dolara, što je dvostruko više od

procene vrednosti kompanije na dan IPO-a. (He & Li, 2023). Ova ponuda se desila u trenutku kada je turistička industrija bila teško pogođena zbog smanjenog broja putovanja tokom pandemije. Iako je prihod kompanije pao za 19% u poslednjem kvartalu 2020. godine, Airbnb je ipak ostvario profit od 219 miliona dolara, sa povremenim pozitivnim rezultatima u drugim kvartalima (Kelly, 2021).

Tako 2021. i 2022. godine, Airbnb uspešno nastavlja trend oporavka započet nakon krize izazvane pandemijom. Kompanija je beležila stabilan rast prihoda, ali i porast broja korisnika koji su sve češće birali ovu platformu kao alternativu tradicionalnom smeštaju. Poseban akcenat stavljen je na digitalne inovacije, unapređenje algoritama za personalizaciju pretrage, kao i na razvoj funkcionalnosti koje su olakšavale korišćenje platforme i domaćinima i gostima. Istovremeno, dodatni napor ulagani su u jačanje odnosa sa zajednicom iznajmljivača, kroz uvođenje novih alata za upravljanje smeštajem, što je doprinelo povećanju zadovoljstva i lojalnosti korisnika.

Međutim, i pored pozitivnih rezultata, od 2023. godine kompanija se suočava sa novim izazovima, u vidu *vladinih regulacija* (Muldoon, 2020). Drugim rečima, Airbnb je bio pogođen strogim vladinim regulativama koje su uvedene u mnogim evropskim i američkim zemljama. Ove regulative obuhvataju ograničenja u broju dana tokom kojih se nekretnina može izdavati, obavezne registracije domaćina, kao i uvođenje dodatnih fiskalnih obaveza u vidu lokalnih poreza. Kao odgovor na pandemiju Covid-19, mnogi gradovi su počeli da donose nove propise koji značajno utiču na rad Airbnb-a, uključujući Njujork, San Francisko, London, Amsterdam, Barselonu, Pariz, Singapur i Tokio, uveli su ograničenja u vezi sa brojem noći tokom kojih domaćini mogu iznajmljivati svoje nekretnine svake godine.

Tabela 4: Primeri zakona i regulativa širom sveta

Lokacija	Zakoni i regulative
Barselona, Španija	Vlasnici nekretnina moraju imati licencu od grada za iznajmljivanje svoje nekretnine na Airbnb-u.
Las Vegas, Nevada	Vlasnici moraju imati dozvolu i biti prisutni tokom kratkoročnog boravka. Agenti za nekretnine ne mogu iznajmljivati nekretninu na period kraći od 31 dan.
Los Angeles, Kalifornija	Domaćini mogu iznajmljivati samo svoje nekretnine (gde žive više od 6 meseci godišnje). Domaćini mogu iznajmljivati najviše 120 dana godišnje. Domaćini koji iznajmljuju na period kraći od 30 dana moraju imati prebivalište.
Njujork, Njujork	Domaćini moraju imati prebivalište i boraviti u nekretnini, i ne mogu iznajmljivati više od jedne nekretnine u isto vreme.
Pariz, Francuska	Oglasi moraju imati broj za registraciju kako bi osigurali usklađenost, a apartmani se mogu iznajmljivati najviše 120 dana godišnje.
San Francisko, Kalifornija	Domaćini moraju boraviti u nekretnini minimum 275 noći godišnje. Ne mogu imati više od jednog oglasa ili iznajmljivati više od 90 noći godišnje.
Santa Monika, Kalifornija	Domaćini moraju boraviti u nekretnini tokom boravka iznajmljivača. Takođe, moraju se registrovati za poslovnu licencu i plaćati 14% svog prihoda gradu.

Izvor: Chaibi et al., 2022

Prema izveštaju Interbrand-a, kompanija Airbnb je 2023. godine bio najbrže rastući brend na svetu, sa povećanjem vrednosti od 22% u odnosu na prethodnu godinu (Interbrand, 2023). Ovaj rast je omogućio kompaniji da se popne sa 54. na 46. mesto na listi najboljih globalnih brendova. U analizi Interbrand-a navodi se je kompanija Airbnb uspešno proširila ponudu, uključujući nove kategorije kao što su „Rooms“ i tematski smeštaji, čime je privukla širi broj korisnika i povećala svoju tržišnu zastupljenost.

RESTRUKTURIRANJE I INOVACIJE UNUTAR AIRBNB-A U PERIODU NAKON COVID-19 PANDEMIJE

Restrukturiranje predstavlja kompleksan proces kroz koji organizacija menja svoje interne strukture, operativne procese, strategijske pravce i druge ključne komponente sa ciljem optimizacije poslovnih performansi, smanjenja operativnih troškova, povećanja konkurentnosti ili prilagođavanja promenljivim tržišnim i ekonomskim uslovima. Ovaj proces može poprimiti različite oblike, koji se primenjuju u zavisnosti od specifičnih potreba organizacije, njenih strateških ciljeva i trenutnih izazova. Restrukturiranje se preduzima kada trenutna struktura preduzeća nije pogodna za dalji rast i razvoj, te postaje prepreka za njegov napredak. Osnovni cilj ovog procesa je eliminisanje tih prepreka, poboljšanje poslovnih performansi i povećanje vrednosti kompanije. Proces restrukturiranja može uključivati različite aktivnosti, kao što su interna poboljšanja, dezinvesticije, akvizicije, finansijske promene i upravljačke promene, sve sa ciljem optimizacije poslovanja i povećanja efikasnosti i konkurentnosti preduzeća.

Kako Erić i Stošić (2013) navode, restrukturiranje se može definisati kao proces donošenja seta upravljačkih odluka i preduzimanja serija akcija, koje imaju za cilj ostvarivanje korenitih promena postojeće strukture, strategije i pozicije preduzeća. Glavni oblici restrukturiranja uključuju organizaciono, finansijsko, strateško i operativno restrukturiranje, ali često dolazi i do kombinacije više navedenih pristupa, u cilju postizanja željenih rezultata. U narednoj tabeli su opisane osnovne karakteristike različitih oblika restrukturiranja.

Tabela 5: Oblici restrukturiranja

Oblik	Podvrste i karakteristike
Organizaciono restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Dezintegracija ili integracija funkcionalnih jedinica – Kroz spajanje ili razdvajanje odeljenja, organizacija može postati efikasnija u koordinaciji i upravljanju poslovnim procesima. • Centralizacija ili decentralizacija – Odlučivanje o tome da li će se ključne odluke donositi na višim ili nižim nivoima menadžmenta može povećati fleksibilnost ili kontrolu. • Optimizacija radnih procesa – Restrukturiranje može obuhvatiti promene u načinu kako se radne aktivnosti obavljaju, uvođenje novih tehnologija ili reorganizaciju timova za bolju saradnju.
Finansijsko restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizacija duga – Promena uslova duga, refinansiranje ili otpis dela duga, kako bi se smanjio pritisak na finansije. • Privlačenje novih investicija – Privlačenje kapitala kroz emisiju novih akcija, obveznica ili druge finansijske instrumente. • Optimizacija kapitala – Efikasnije korišćenje resursa, smanjenje nepotrebnih troškova i povećanje profitabilnosti kroz racionalizaciju poslovanja.
Strateško restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Promena poslovnog modela – Preispitivanje postojećeg modela poslovanja i adaptacija novim tržišnim uslovima. To može obuhvatiti diversifikaciju, ulazak u nove industrije ili redefinisane ciljne grupe kupaca. • Razvoj novih proizvoda ili usluga – Organizacija može odlučiti da se fokusira na nove proizvode ili usluge koje bolje odgovaraju potrebama

	<p>tržišta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulazak na nova tržišta – Geografska ekspanzija ili proširenje na nova tržišta koja nude veće prilike za rast.
Operativno restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizacija radnih procesa – Uvođenje novih tehnologija, automatizacija i unapređenje internih procedura koje omogućavaju brže i efikasnije poslovanje. • Smanjenje operativnih troškova – Reorganizacija radne snage, smanjenje broja zaposlenih ili optimizacija nabavke materijala i resursa. • Poboljšanje kvaliteta – Povećanje kvaliteta proizvoda i usluga kako bi se zadovoljili veći standardi tržišta i smanjile greške u proizvodnji ili pružanju usluga.
Vlasničko restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Promene u vlasničkoj strukturi organizacije odnose se na značajnu transformaciju u strukturi kapitala, što direktno utiče na pasivu bilansa stanja. • Ove promene obuhvataju proces prenosa vlasničkih prava, bilo pravnim ili fizičkim licima, ili njihovim predstavnicima. Takve promene obično uključuju preuzimanja, spajanja, prodaju ili restrukturiranje kapitala, što može značajno uticati na kontrolu nad organizacijom i njenu sposobnost da donosi ključne strateške odluke. • Ovaj proces može dovesti do promene u finansijskoj stabilnosti, jer nova vlasnička struktura može dovesti do promena u načinu finansiranja, alokaciji resursa i budućim poslovnim strategijama organizacije.
Tržišno restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Promene u poslovanju usmerene su ka redefinisaju tržišta i područja delovanja organizacije, kao i preuređenju ponude proizvoda ili usluga. • Ovo uključuje transformaciju marketinških strategija, uz promene u ulozi marketinga unutar ukupnog poslovnog miksa. Cilj ovih promena je postizanje značajnog unapređenja efektivnosti poslovanja, što uključuje bolje zadovoljenje potreba i zahteva tržišta, kao i sticanje konkurentskih prednosti. • Ove transformacije omogućavaju organizaciji da se prilagodi novim tržišnim uslovima, optimizuje svoje operacije i poboljša svoju poziciju na tržištu kroz inovativne pristupe u ponudi i komunikaciji sa potrošačima.
Proizvodno-tehničko restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Podrazumeva promene u tehničko-tehnološkoj strukturi organizacije, sa ciljem otklanjanja postojećih prepreka u proizvodnom procesu, kao što su „uska grla“, modernizacije opreme, kao i primene rezultata naučno-istraživačkog rada. • Pored toga, ovo restrukturiranje obuhvata unapređenje radne discipline i slične inicijative. Cilj ovih promena je povećanje efikasnosti proizvodnje, smanjenje kašnjenja u produktivnosti rada i optimizacija celokupnog proizvodnog procesa.

Izvor: Erić D., Stošić I. (2013)

U post-pandemijskom periodu, Airbnb se suočava sa značajnim izazovima koji zahtevaju prilagođavanje poslovnog modela i strategija. Pandemija Covid-19 je značajno promenila dinamiku globalnog turizma, što je uticalo na promene u industriji putovanja. Povećana potražnja za stanovima, usled potrebe za fizičkom distancom, ukazuje na percepciju povećanog rizika i potrebu za većom privatnošću i distancom tokom putovanja. Ove promene su dovele do preusmeravanja potrošnje sa tradicionalnih hotelskih usluga na alternativne oblike smeštaja, što je od kompanije Airbnb zahtevalo da efikasno i efektivno odreaguje na novonastalu situaciju na tržištu i da preispita (unapredi) svoje poslovne strategije.

Činjenica je da menadžment Airbnb-a nije bio u potpunosti spreman za Covid-19 okolnosti, što je rezultiralo potrebom za brzim implementiranjem kriznih strategija i inovacija u poslovanju. Dodatno, promene na tržištu nekretnina, kao što je povećanje ponude dugoročnog iznajmljivanja, uslovile su adaptaciju poslovnog modela kako bi se očuvala konkurentnost na tržištu. Sve prethodno navedeno ukazuje na potrebu za kontinuiranim razvojem fleksibilnih i inovativnih pristupa u upravljanju nekretninama i korisničkim iskustvima, što postavlja temelje za dalji rast i prilagođavanje kompanije Airbnb u postpandemijskom okruženju.

4.1. Različiti oblici restrukturiranja u kompaniji Airbnb

Strategijsko restrukturiranje, koje se takođe naziva upravljačkim ili menadžerskim restrukturiranjem, odnosi se na ključne odluke donete na najvišem nivou unutar organizacije. Ovaj proces je izuzetno značajan zbog svog opsega, dubine i širine, te se može povezati sa konceptom strategijskih promena. Prema autorima Erić i Stošić (2013, 113) osnovna obeležja strategijskog restrukturiranja obuhvataju:

- Više funkcionalnih područja, kao što su marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj, finansije, te upravljanje ljudskim resursima. Ovaj proces utiče ne samo na sve funkcionalne aspekte, već i na organizacione celine unutar firme, što zahteva integrisani i sistemski pristup pri donošenju ključnih odluka.
- Proaktivan i interaktivan pristup u planiranju, što znači da menadžeri gledaju ka budućnosti, nastoje da prilagode organizaciju ili utiču na promene u okruženju. U uspehu strategijskog restrukturiranja ključnu ulogu imaju vizija lidera i strategijsko liderstvo, koji su usmereni ka budućnosti.
- Dugoročne posledice, s obzirom da strateške odluke imaju dugoročan uticaj. Dobro doneta odluka danas može doneti uspeh u budućnosti, dok pogrešna odluka može izazvati ozbiljne negativne posledice.

Pandemija je postavila pred kompaniju Airbnb mnoge izazove u vezi sa njegovim finansijskim rezultatima, odnosima sa ključnim zainteresovanim stranama (stejholderima), kratkoročnim planovima i dugoročnom strategijom. Cilj kompanije je bio da se sa jedne strane fokusira na smanjenje troškova u procesu poslovanja, a da sa druge strane pronade nove izvore prihoda. Smanjenje troškova moglo je biti realizovano ili kroz smanjenje broja zaposlenih, definisanje nižih plata, revizijom marketing budžeta ili kroz pružanje manje finansijske podrške domaćinima tokom pandemije (Esty & Ciechanover, 2021). Jasno je da bi svaka od ovih radikalnih odluka imala negativne posledice po određene interesne grupe. U tom kontekstu, iako bi otpuštanje zaposlenih bilo dobrodošlo za akcionare, ovaj potez kompanije prouzrokovao bi

pad morala među zaposlenima. Sa druge strane, ako bi kompanija odbila da vrati depozite domaćinima, to bi moglo dovesti do gubitka poverenja korisnika. S tim u vezi, Airbnb je morao da pronađe ravnotežu između očuvanja finansijske stabilnosti u kratkom roku i dugoročnog zadovoljavanja potreba svojih interesnih strana kako bi održao stabilne poslovne odnose. Tako je kompanija u 2020. godini nastojala da pronađe rešenje za probleme u poslovanju izazvane pandemijom koronavirusa (Business Essay, 2022):

- Smanjenje prihoda značajno je uticalo na profitabilnost kompanije;
- Model koji je korišćen za upravljanje stejkholderima morao je da bude revidiran zbog povećanog nezadovoljstva ključnih grupa;
- Kompanija treba da donese odluku o dugoročnoj strategiji i viziji.

U maju 2020. godine, Brian Chesky, suosnivač i CEO Airbnb-a, obavestio je zaposlene da će kompanija otpustiti približno 1.900 radnika od 7.500 zaposlenih, što predstavlja oko 25% ukupne radne snage. Ova odluka bila je posledica smanjenja broja rezervacija na platformi izazvanog globalnim restrikcijama putovanja i merama zaštite koje su bile uvedene usled pandemije Covid-19 (Minola et al., 2020). Chesky je u pismu zaposlenima naglasio da su otpuštanja predstavljala poslednju opciju koju je kompanija morala doneti kako bi preživela u izuzetno neizvesnim okolnostima. Dodatno, ukazao je na činjenicu da pandemija nije samo dovela do ekonomskih problema, već je izazvala i značajne promene u industriji putovanja, što je bilo nemoguće predvideti u trenutku kada su restrikcije bile uvedene. Iako je donošenje ove odluke bilo neizbežno, Chesky je u pismu istakao da će kompanija uložiti napore kako bi pomogla otpuštenim radnicima da se što lakše prilagode novim okolnostima i pronađu novo zaposlenje (<https://news.airbnb.com/a-mes-sage-from-co-founder-and-ceo-brian-chesky>).

U cilju ublažavanja negativnih efekata, Airbnb je otpuštenim radnicima ponudio različite oblike pomoći: obezbeđeni su finansijski paketi, socijalno-zdravstvena podrška, kao i pomoć u traženju novih poslova. U pismu je takođe istaknuto da su ljudski resursi u samom centru poslovnog modela Airbnb-a, što je bio ključni motiv za transparentnu komunikaciju. Chesky je apelovao na zaposlene da se fokusiraju na budućnost kompanije, koja bi trebalo da se vrati svojim osnovnim vrednostima, kao što su pružanje usluga gostoprimstva, stvaranje zajednice i očuvanje poverenja među korisnicima platforme.

Slični potezi zabeleženi su i kod drugih velikih aktera u sektoru. Empirijski pokazatelji iz perioda pandemije Covid-19 ukazuju na izraženu sistemsku ranjivost turističkog sektora, posebno u segmentu onlajn platformi za rezervaciju putovanja. Analiza poslovnih reakcija

vodećih globalnih kompanija, kao što su *Expedia Group* i *Booking Holdings*, osvetljava ograničenu otpornost tržišta na eksternalije velikih razmera, poput zdravstvenih i ekonomskih kriza.

Expedia Group, koja obuhvata brendove kao što su *Vrbo*, *Hotels.com* i *Orbitz*, otpočela je proces racionalizacije poslovanja već na početku 2020. godine, pre pune eskalacije pandemije. U okviru strategije restrukturiranja i smanjenja operativnih troškova, kompanija je najavila ukidanje približno 3.000 radnih mesta, što je činilo oko 12% ukupne radne snage (Skift, 2024). Iako su ovi potezi inicijalno bili deo dugoročnog plana unapređenja efikasnosti, pandemijska kriza dodatno je ubrzala njihovu realizaciju.

Slično, *Booking Holdings*, korporativni entitet koji upravlja platformama poput *Booking.com*, *Agoda* i *Priceline*, u avgustu 2020. godine objavio je plan o smanjenju broja zaposlenih za približno 6.100 osoba, odnosno oko 23% ukupne radne snage. Najveći deo otpuštanja odnosio se na platformu *Booking.com*, a odluka je obrazložena kao odgovor na, kako su naveli, „najveću krizu u istoriji turističke industrije“ (Skift, 2024).

Za razliku od Airbnb-a, koji je uspeo relativno brzo da se adaptira i reorganizuje, neke konkurentske platforme suočile su se sa sporijim oporavkom i oporavljali su se različitim tempom. *Booking Holdings* je, nakon značajnog smanjenja radne snage u 2020. godini, usmerio napore ka reorganizaciji i ponovnom širenju. Prema podacima iz novembra 2024. godine, kompanija je povećala broj zaposlenih za 19,2% u odnosu na prethodni period, što ukazuje na postepeni, ali stabilan oporavak i adaptaciju na nove tržišne dinamike (Skift, 2024).

Sa druge strane, *Expedia Group* je nastavila sa racionalizacijom radne snage tokom 2024. godine, što sugerise na sporiji tempo oporavka i potencijalne izazove u prilagođavanju izmenjenim obrascima potražnje. Platforma *Vrbo*, koja, iako duže prisutna na tržištu u poređenju sa Airbnb-om, nije uspela da kapitalizuje na pandemijski uslovljenoj promeni potrošačkih preferencija. Njena ponuda ostala je primarno usmerena na tradicionalne kuće za odmor, dok su konkurentske platforme poput Airbnb-a bolje odgovorile na potražnju za fleksibilnijim, autentičnijim i izolovanim oblicima smeštaja – faktorima koji su postali ključni tokom i nakon pandemije.

Odluka o otpuštanjima u Airbnb-u, iako nužna, imala je značajan uticaj na unutrašnju dinamiku kompanije i bila je podsticaj za adaptaciju poslovnog modela. U periodu nakon otpuštanja, kompanija je nastavila da se fokusira na održavanje svojih ključnih vrednosti i razvijanje strategija za preživljavanje i obnovu tržišne pozicije u postpandemijskom okruženju. Kroz ovu

kriznu situaciju, Airbnb je pokazao kako se kroz odgovorne odluke i transparentnu komunikaciju može smanjiti negativan uticaj na zaposlene i sačuvati konkurentnost na tržištu (Minola et al., 2020).

Već tokom 2021. godine, *Airbnb* je počeo da beleži znake oporavka zahvaljujući nekoliko međusobno povezanih faktora, među kojima su najznačajniji porast domaćih i regionalnih putovanja, kao i popularizacija koncepta „radnih odmora“ (eng. *workcations*), koji podrazumeva kombinaciju rada na daljinu i boravka u privatnim smeštajima (Airbnb, 2021). Ovaj trend, podstaknut širim prelaskom na fleksibilne modele rada, omogućio je korisnicima duže i geografski raznovrsnije boravke, pri čemu su samostalni, izolovaniji smeštaji dobijali prednost u odnosu na tradicionalne hotele (McKinsey & Company, 2021). U odgovoru na promene izazvane pandemijskom krizom, Airbnb je implementirao niz ciljano usmerenih strateških intervencija sa ciljem optimizacije korisničkog iskustva i prilagođavanja novonastalim tržišnim uslovima. Među najznačajnijim merama izdvajaju se sveobuhvatan redizajn digitalne platforme, uvođenje fleksibilnijih politika otkazivanja rezervacija, unapređenje algoritamskih mehanizama za personalizaciju rezultata pretrage, kao i smanjenje ulaznih barijera za nove korisnike i iznajmljivače (Airbnb, 2021). Ovakav pristup, zasnovan na principima agilnog menadžmenta i korisnički orijentisane inovacije, omogućio je kompaniji ne samo da amortizuje negativne efekte krize, već i da dodatno konsoliduje svoju tržišnu poziciju. Visok stepen organizacione fleksibilnosti i sposobnost brze adaptacije na disruptivne promene pozicionirali su Airbnb kao jednu od retkih platformi u sektoru turizma i ugostiteljstva koja je iz pandemije izašla ojačana, sa povećanim stepenom korisničke lojalnosti i proširenim tržišnim udelom (Airbnb, 2021).

Finansijsko restrukturiranje kompanije Airbnb predstavlja ključni element njenog poslovnog modela, naročito u kontekstu izazova koje je prouzrokovala pandemija Covid-19 i promenjenih obrazaca potražnje za smeštajem. Jedan od ključnih izazova sa kojima se Airbnb suočava odnosi se na pritisak na profitabilnost usled povećanih očekivanja gostiju i konkurencije sa tradicionalnim hotelima. Mnogi domaćini koji su se oslanjali na Airbnb kao glavni izvor prihoda suočavaju se s finansijskim rizicima, uključujući mogućnost gubitka imovine ili nemogućnost pokrivanja troškova hipoteka (Richthofen, 2022). Ovaj fenomen je stvorio potrebu za finansijskim restrukturiranjem koje može uključivati promene u načinu angažovanja domaćina, kao i načinu na koji Airbnb pruža podršku svojim korisnicima (Richthofen, 2022).

U okviru finansijskog restrukturiranja, kompanija Airbnb je bila primorana da preispita svoje poslovne modele i strategije kako bi privukla nove segmente tržišta. Diversifikacija ovih tržišnih segmenata postala je ključna za povećanje prihoda i smanjenje zavisnosti od sezonskih putnika,

što je naročito važno u periodima ekonomske nesigurnosti (Bianco et al., 2022). Na primer, tokom pandemije, mnogi domaćini su se okrenuli dugoročnom iznajmljivanju kao načinu obezbeđivanja stabilnijeg prihoda, što je značajno uticalo na finansijski model Airbnb-a. Finansijsko restrukturiranje Airbnb-a obuhvata i analizu i optimizaciju operativnih troškova, kako bi se obezbedila efikasnost poslovanja i u uslovima smanjene potražnje. Ova optimizacija može uključivati smanjenje troškova marketinga, unapređenje tehnoloških rešenja i efikasnije upravljanje resursima. Razmatrajući sve ove aspekte, finansijsko restrukturiranje predstavlja ključnu strategiju za obezbeđivanje dugoročne održivosti i uspeha Airbnb-a na tržištu.

Isključujući uticaj troškova zasnovanih na akcijama i obaveza vezanih za nagrade u akcijama, operativni troškovi su smanjeni u svim kategorijama. Tako je trošak prihoda za četvrti kvartal 2020. godine opao za 29%, na 210 miliona dolara, što je rezultat smanjenja naknada za obradu uplata povezanih sa manjim obimom rezervacija, kao i ušteda i napora u kontrolisanju troškova. Troškovi operacija i podrške porasli su za 54%, dostigavši 330 miliona dolara, dok su, troškovi zasnovani na akcijama i obavezama po osnovu nagrada u akcijama, opali za 14%, na 184 miliona dolara, što je rezultat manjeg obima rezervacija i putovanja u poređenju sa istim periodom 2019. godine. Troškovi razvoja proizvoda povećali su se za 629%, na 2,1 milijardu dolara. Međutim, kada se isključe troškovi na osnovu akcija i obaveza vezanih za nagrade u akcijama, troškovi razvoja proizvoda su opali za 26%, na 201 milion dolara, što je rezultat manjih plata i smanjenog broja zaposlenih u timovima za proizvodnju i inženjering, usled smanjenja radne snage (eng. downsizing) početkom 2020. godine. Troškovi prodaje i marketinga porasli su za 44%, na 630 miliona dolara. Kada se isključe uticaji troškova zasnovanih na akcijama i akvizicijama, troškovi prodaje i marketinga smanjeni su za 66%, na 148 miliona dolara, što je prvenstveno posledica smanjenja troškova fokusiranih na marketinške aktivnosti i brend kampanje. Opšti i administrativni troškovi porasli su za 245%, dostigavši 714 miliona dolara (Airbnb, 2020a).

Kako bi odgovorila na ova pitanja, Airbnb je efikasno odreagovala na novonastale okolnosti i implementirala u poslovanje strategije oporavka i rasta nakon Covid-19 perioda koje su se oslanjale na: *analizu istorijskog rasta i razvoja kompanije, analizu okruženja, revidiranje misije i vizije kompanije, definisanje strategija za postizanje konkurentske prednosti, identifikaciju struktura i sistema kontrole koje kompanija koristi.* U cilju boljeg razumevanja navedenih strategija, u nastavku teksta data je tabela sa prikazanom SWOT analizom kompanije Airbnb.

Tabela6: SWOT analiza kompanije Airbnb

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> • Prepoznatljiv brend • Raznovrsnost ponude • Snažna angažovanost sa svim stejkholderima • Povećano poverenje korisnika, uključujući i domaćine i goste • Snažno liderstvo • Dobro osmišljena marketinška kampanja • Niže cene u odnosu na hotelski smeštaj • Zaštita domaćina i gostiju • Fokus na lokalno iskustvo • Tehnološka infrastruktura • Globalna mreža • Višestruki izvori prihoda • Lojalnost brendu • Potencijal za inovacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Loša profitabilnost između 2017. i 2020. godine • Rastuće nezadovoljstvo korisnika • Rastuće nezadovoljstvo domaćina zbog nedostatka zaštite od strane Airbnb-a • Razumevanje rizika • Zavisnost reputacije kompanije od domaćina • Regulatorni okviri • Poslovni model je lako kopirati • Uspeh kompanije u velikoj meri zavisi od reputacije brenda • Ekspanzija na nova tržišta zahteva konstantan priliv kapitala • Otkazivanje rezervacija u „poslednjem trenutku”
Šanse	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> • Rast potražnje za dugoročnim iznajmljivanjem • Ekonomska kriza koja primorava kupce da biraju Airbnb umesto hotela • Povećana zainteresovanost za putovanja u post-Covid periodu • Niske kamatne stope na kredite • Poboljšanje saradnje sa gradovima u pravnim i ekonomskim aspektima • Poboljšanje komunikacije sa zajednicom, kao i između domaćina i gostiju • Pružanje dodatnih vrsta ponuda koje odgovaraju različitim nišama i populacijama • Poboljšanje sigurnosti, zaštite i kvaliteta imovine domaćina • Privlačenje grupe poslovnih putnika i starije populacije koja trenutno možda nije zainteresovana za platformu • Unapređenje upotrebe na mobilnim uređajima 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencija u obliku sličnih platformi i hotela • Pravne prepreke koje izazivaju poteškoće u poslovanju • Negativna reputacija uzrokovana incidentima ili prekidima povezanim sa Airbnb-om • Smanjenje obima putovanja ili oglasa uništava vrednost platforme • Niska potražnja za vreme pandemije • Smanjen broj domaćina nakon pandemije

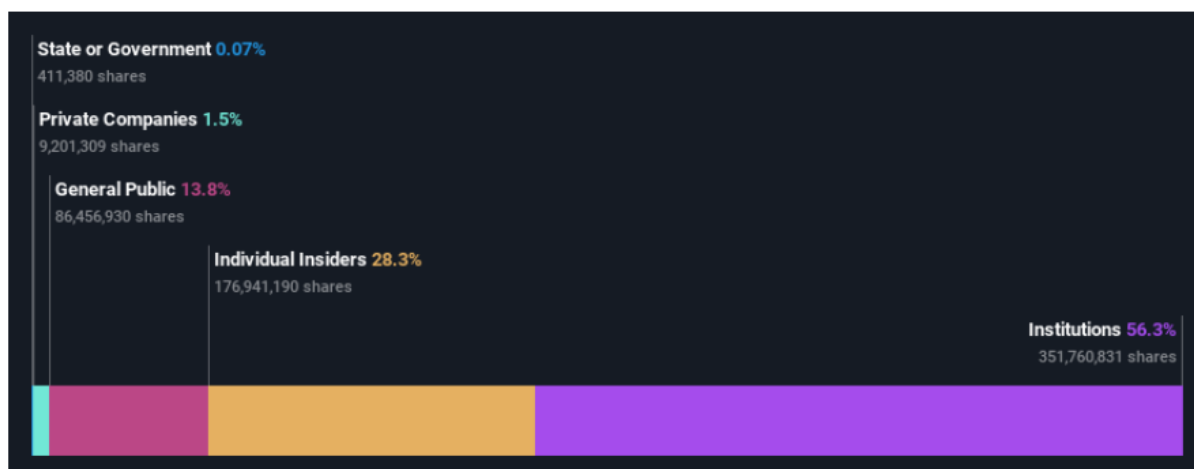
Izvor: Business Essay, 2022

Kompanija je 2019. godine redefinisala misiju poslovanja, u kojoj je navela da:

„Misija Airbnb-a je da stvori svet u kojem svako može da se oseća kao kod kuće ma gde god da je, i da razvija platformu koja će da obuhvati sve aspekte putovanja”.

Ova misija je u skladu sa temeljnim snagama i razvojem kompanije, jer je na početku poslovanja Airbnb predstavljao platformu za iznajmljivanje. Danas, uz osnovnu uslugu iznajmljivanja, Airbnb nudi i dodatne usluge kao što su doček gostiju, čišćenje, odjava, kreiranje oglasa i komunikacija sa gostima (Airbnb, 2021). Stoga je strategija kompanije u skladu sa njenom misijom.

Kada je reč o *vlasničkoj strukturi* treba napomenuti da zvanični podaci ukazuju da je početkom februara 2025. godine vlasnička struktura u kompaniji Airbnb uključivala 9 akcionara koji poseduju više od 50% kompanije, dok je 28% u vlasništvu insajdera (Nasdaq, 2025).



Prikaz 1: Vlasnička struktura kompanije Airbnb na dan 3.2.2025. godine

Izvor: Nasdaq, 2025

Institucionalni investitori poseduju više od 50% akcija kompanije, što im omogućava značajan uticaj na odluke odbora. Izvršni direktor kompanije *Brian Chesky* je najveći akcionar sa udelom od 11%. *Nathan Blecharczyk*, drugi najveći akcionar, posedujući 9,1% običnih akcija, i *Joseph Gebbia*, koji drži oko 7,4% akcija kompanije, zauzimaju značajne pozicije u vlasničkoj strukturi. Zanimljivo je da su drugi i treći najveći akcionari ujedno i ključni izvršni direktori i članovi Odbora direktora, što dodatno potvrđuje visok udeo insajdera među najvažnijim akcionarima kompanije. Dodatno, primećeno je da devet najvećih akcionara kontroliše više od polovine ukupnog broja akcija, dok manji akcionari pomažu u balansiranju interesa većih u određenoj meri. Analiza institucionalnog vlasništva predstavlja ključnu metodologiju za procenu potencijala performansi akcija. Slično, proučavanje mišljenja analitičara može pružiti dodatne uvide u buduću trend i performanse akcija, obzirom na broj analitičara koji prate ovu kompaniju (Nasdaq, 2025).

4.2. Uvođenje novih poslovnih modela i usluga nakon pandemije

U godišnjem izveštaju kompanije Airbnb za 2023. godinu navedeno je da je kompanija postigla značajan napredak u realizaciji svojih strateških prioriteta, uvođenjem novih poslovnih modela, što je postavilo temelje za razvoj kompanije nakon Covid-19 perioda. Ključne tačke napretka poslovnog modela i pružanja usluga uključuju sledeće kategorije:

1. Popularizacija domaćina:

- Kompanija je usmerena na povećanje popularnosti domaćina, težeći da postigne istu prepoznatljivost kao što to ima putovanje putem njihove platforme. Kroz ovu strategiju, zajednica domaćina je premašila 5 miliona širom sveta, a broj aktivnih oglasa dostigao je 7,7 miliona do kraja 2023. godine, uz rast od 18% u četvrtom kvartalu 2023. godine u odnosu na isti period prethodne godine. Takođe, domaćini su ostvarili prihod od više od 57 milijardi dolara tokom 2023. godine (Airbnb, 2023).
- Najnoviji izveštaj za IIIQ 2024. godine donosi novine u kontekstu proširenja usluga koje kompanija Airbnb nudi svojim domaćinima. U tu svrhu, nedavno je uvedena inicijativa pod nazivom „Mreža ko-domaćina” (eng. *Co-Host Network*), koja omogućava domaćinima da lako pronađu kvalifikovane lokalne ko-domaćine koji bi upravljali njihovim Airbnb objektima. Ko-domaćini, kao iskusni članovi zajednice, pružaju personalizovanu podršku u skladu sa specifičnim potrebama domaćina, uključujući postavljanje oglasa, upravljanje rezervacijama i komunikaciju sa gostima (Airbnb, 2023).
- Ko-domaćini su visoko kvalifikovani i iskusni pojedinci sa izuzetnim rezultatima na platformi Airbnb. Naime, 73% ko-domaćina su Superdomaćini, a 84% njih ima iskustva u upravljanju objektima koji se nalaze na listi „Omiljenih gostiju”, što su objekti sa visokim standardima kvaliteta. Sa više od 10.000 ko-domaćina u 10 različitih zemalja, algoritam rangiranja personalizuje preporuke ko-domaćina na osnovu različitih parametara kao što su geografska lokacija, iskustvo u domaćinstvu i vrsta smeštaja. Takođe, Airbnb je omogućio jednostavno usklađivanje sa ko-domaćinom kroz razmenu poruka, pristup kalendaru, praćenju isplata i druge opcije koje su integrisane u aplikaciji (Airbnb, 2023).

2. *Usavršavanje osnovnih usluga:*

- Kompanija je uložila značajan napor u usavršavanje svojih osnovnih usluga, pokrećući nove funkcije i unapređenja u poslednje tri godine. Ovo je za rezultat imalo povećanje pristupačnosti i pouzdanosti usluga koje Airbnb nudi. Takođe, otkazivanja od strane domaćina su smanjena za 36% u četvrtom kvartalu 2023. godine, u poređenju sa istim periodom prethodne godine (Airbnb, 2023).
- Upravljanje oglasima predstavlja ključnu funkciju u procesu ugošćavanja, s obzirom na to da je to primarni način na koji gosti stižu informacije o dostupnim smeštajima. Podaci pokazuju da oglasi koji sadrže više detalja mogu ostvariti povećanje broja rezervacija za čak 20%. Ipak, mnogi oglasi ne uključuju važne informacije koje gosti smatraju relevantnim, a dodavanje tih detalja je često predstavljalo izazov zbog složenosti procesa. U cilju optimizacije ovog aspekta, uvedena je funkcionalnost pod nazivom „*Listings tab*“, koja pruža nove alate domaćinima za efikasno upravljanje i isticanje

karakteristika njihovih oglasa. Ovaj skup alata obuhvata redizajnirani interfejs koji olakšava dodavanje detaljnih informacija o smeštaju, AI-pokretanu turu kroz fotografije, kao i integraciju sa pametnim bravama. Poslednja opcija omogućava domaćinima u Sjedinjenim Američkim Državama i Kanadi da povežu kompatibilne pametne brave sa svojim Airbnb nalogom, automatski generišući jedinstvene pristupne kodove za svaku rezervaciju. Nakon implementacije ove funkcionalnosti, primljeni su pozitivni komentari od strane domaćina, dok je upotreba AI ture kroz fotografije porasla za više od 70% u poređenju sa periodom pre njenog uvođenja (Airbnb, 2023).

- Aplikacije za putovanja bile su univerzalne i iste za sve korisnike, bez personalizacije. Airbnb se posvetio promeni ovog poslovnog pristupa i aplikaciju učinio pristupačnijom korisnicima. Prema podacima iz izveštaja za IIIQ 2024. godine Airbnb je izvršio više od 50 unapređenja na platformi za goste kako bi aplikaciju učinio više personalizovanom: uvedene su preporučene destinacije, predloženi filteri pretrage i istaknuti oglase prema preferencijama gosta. Takođe, Airbnb je u fokus poslovanja stavio i jedan od najvažnijih problema za goste: kvalitet oglasa. S tim u vezi, od prošle godine, uklonjeno je više od 300.000 oglasa koji nisu ispunjavali očekivanja gostiju (Airbnb, 2024).
- U oktobru 2024. godine su uvedena značajna unapređenja koja poboljšavaju korisničko iskustvo, uključujući: uvodnu turu (olakšan početak korišćenja aplikacije za nove korisnike), preporučene destinacije (aplikacija sada nudi preporuke za destinacije, kao i prečice ka ranije pretraživanim lokacijama i nedavno pregledanim oglasima), saveti za pretragu (aplikacija pomažu u pronalaženju *last-minute* ponuda i popusta), filteri pretrage (redizajnirani i optimizovani, uz dodatak preporuka baziranih na istoriji korisničkih rezervacija i trenutnim pretragama), personalizovane istaknute informacije o oglasima, redizajnirana odjava (proces odjave je pojednostavljen uz novu stranicu koja je kraća i sadrži sve ključne informacije na jednom mestu) (Airbnb, 2024). U budućnosti, Airbnb planira da nastavi sa poboljšanjima u vezi sa kvalitetom boravka i recenzijama zajednice.

3. Proširenje tržišta poslovanja:

- Nakon što je u prethodnom periodu usavršio osnovne usluge, Airbnb se nalazi na prekretnici koja omogućava širenje na nova tržišta i proširenje poslovanja. Kompanija ulaže u međunarodna tržišta koja su manje razvijena, kao što su Nemačka, Brazil i Koreja, dok planira širenje na nove zemlje poput Švajcarske, Belgije i Holandije. Ova ekspanzija je samo deo šire strategije transformacije kompanije Airbnb, koja uključuje postepeni razvoj novih poslovnih modela u budućim godinama (Airbnb, 2024).
- Informacije iz izveštaja za IIIQ 2024. godine ukazuju na zaključak kompanije Airbnb da postoje brojna tržišta i regioni koji još uvek imaju nisku stopu penetracije. Kao deo

strategije širenja na globalnim tržištima, fokus kompanije je na ovim regionima, jer veruju da ovakav poslovni pristup daje pozitivne rezultate u procesu poslovanja. U trećem kvartalu 2024. godine, Airbnb je beležio dvostruko veći rast broja noćenja na tržištima u fazi širenja u odnosu na rast na ključnim tržištima, te će kompanija i u budućnosti nastaviti da usmerava napore ka ubrzanju rasta u ovim regijama, dok istovremeno radi na pripremi novih poslovnih ponuda, koje će obuhvatiti širi spektar usluga van same ponude smeštaja (Airbnb, 2024).

4. *Povećanje pouzdanosti i smanjenje troškova* (Mansson, 2024):

- Jedan od ključnih faktora koji doprinosi uspehu Airbnb platforme je kontinuirano *unapređenje pouzdanosti usluga* koje se pružaju korisnicima. Uvođenjem profesionalnih usluga kao što su čišćenje, održavanje i optimizacija cena, Airbnb je uspeo da osigura visoke standarde za svoje oglase. Ova doslednost u kvalitetu usluga ima direktan uticaj na goste, jer im omogućava da očekuju dobro održavane nekretnine i odgovorne domaćine, što je ključ za stvaranje pouzdane i dugoročne baze korisnika.
- Sa druge strane, strategije usmerene na *smanjenje troškova* takođe igraju značajnu ulogu u poslovnom modelu platforme. Airbnb domaćinima omogućava da uporede i odaberu usluge koje odgovaraju njihovim budžetima, što dovodi do većih ušteda i efikasnijeg korišćenja resursa. Uvođenjem dinamičkih partnera za određivanje cena kao što su *Beyond i PriceLabs*, platforma omogućava domaćinima da prilagode svoje cene u skladu sa realnom potražnjom na tržištu, čime se povećava atraktivnost oglasa bez ugrožavanja profitabilnosti. Ove strategije omogućavaju Airbnb-u da balansira kvalitet usluga sa ekonomskom efikasnošću, čime se poboljšava konkurentnost i dugoročni uspeh na tržištu.

4.3. Globalna zastupljenost kompanije Airbnb u periodu nakon Covid-19 pandemije

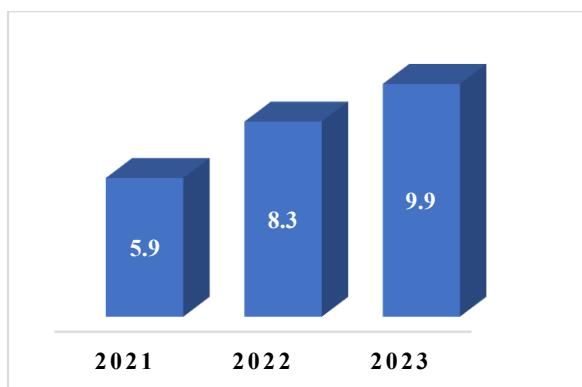
Airbnb je postigao izuzetne rezultate: više od 5.600.000 oglasa smeštajnih kapaciteta širom sveta i više od 4.000.000 domaćina na platformi (Airbnb, 2021) u 2021. godini. Takođe, Airbnb se ponosi činjenicom da su njegovi domaćini ostvarili prihod od preko 110 milijardi dolara iz iznajmljivanja svojih nekretnina (Airbnb, 2021). Mnogi očekuju da će Airbnb nastaviti da premašuje očekivanja, ostvarujući eksponencijalni rast.

Prema statističkim podacima (Nasdaq, 2023), na kraju 2023. godine platforma je bila aktivna u više od 220 zemalja i 100.000 gradova i opština širom sveta. Kompanija je zapošljavala približno 3.000 radnika van granica Sjedinjenih Američkih Država. Ovaj broj zaposlenih ukazuje na značajnu međunarodnu operativnu strukturu koja je potrebna za održavanje i unapređenje usluga na globalnom nivou. U analizi finansijskih performansi, zapaža se da je tokom 2023. godine 57% ukupnih prihoda platforme ostvareno putem oglasa izvan Sjedinjenih Američkih Država. Ovaj podatak ukazuje na sve veću zavisnost od međunarodnih tržišta, što može biti indikator uspešne strategije globalne ekspanzije. Ova rasprostranjenost omogućava Airbnb-u da pristupi raznolikim tržištima, zadovoljavajući različite potrošačke preferencije i osetljivosti na cenu. Ipak, iako kompanija planira da nastavi sa investicijama u proširenje svojih međunarodnih operacija, važno je napomenuti da ne postoje garancije da će ovi napori rezultirati uspehom ili povećanjem prihoda. Drugim rečima, ova neizvesnost može biti rezultat različitih faktora, uključujući promene u tržišnim uslovima, konkurenciji, kao i lokalnim regulativama koje mogu uticati na operativne strategije.

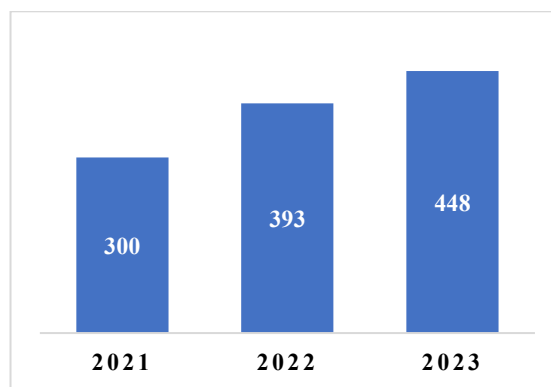
Kada je reč o ostvarenim prihodima, podaci sa narednog grafikona ukazuju da je u periodu nakon Covid-19 pandemije zabeležena stopa rasta, koja je u 2023. godini bila 9,9 milijardi dolara, 18% u odnosu na prethodnu godinu. I broj rezervacija je nakon pandemije beležio rast, te je tako u 2023. godini zabeležen nivo od 448 miliona noćenja, što je za 14% više u odnosu na prethodnu godinu. Povećanje prihoda je bilo rezultat naglog rasta broja noćenja i rezervacija, uz umeren porast prosečne dnevne cene. Ovaj rast se može pripisati povećanju od 14% u broju noćenja i iskustava rezervisanih, koji su dostigli ukupno 54,5 miliona.

Pored toga, povećanje prosečnih dnevnih tarifa doprinelo je porastu bruto vrednosti rezervacija (*eng. Gross Booking Value*) za 16%, koja je dostigla iznos od 10 milijardi dolara (Nasdaq, 2023). Ovi podaci ukazuju na kontinuirani trend rasta potražnje za putovanjima, što je rezultat oporavka tržišta nakon globalnih poremećaja uzrokovanih pandemijom. Važno je napomenuti da je povećanje neto prihoda delimično umanjeno porastom poslovnih i operativnih poreza, koji su

iznosili 991 milion dolara (Nasdaq, 2023), pri čemu je većina ovih troškova bila jednokratna. Ovi podaci ukazuju na složenost finansijskih rezultata i potrebu za daljom analizom faktora koji utiču na poslovanje i profitabilnost kompanije.



Grafikon 4: Prihodi kompanije Airbnb na globalnom nivou, u milijardama USD
Izvor: Curry, 2024



Grafikon 5: Broj rezervacija ostvarenih na platformi Airbnb, u milionima
Izvor: Curry, 2024

U sledećoj tabeli prikazano je globalno poslovanje kompanije prema regionima u svetu na osnovu tri kriterijuma: *broj noćenja, bruto vrednost rezervacija i ostvareni prihodi* u postkovid periodu (2022-2023. godina).

Kada je reč o broju noćenja, statistički pokazatelji ukazuju da je $\frac{3}{4}$ ukupnih rezervacija izvršeno na teritoriji Severne Amerike i EMEA regiona, dok je svega 23% i 25% noćenja evidentirano u Latinskoj Americi i Aziji, u 2022. i 2023. godini, respektivno. Treba napomenuti da je u mnogim gradovima, kao što su na primer Barselona i San Francisco, Airbnb postao važan deo turističke infrastrukture, koji često nudi alternativu za tradicionalne hotele po pristupačnijim cenama. (Laličić & Weismayer, 2018).

Tabela7: Poslovanje kompanije Airbnb u postkovid periodu

	2022		2023	
	u mil.	u %	u mil.	u %
Broj noćenja				
Severna Amerika	133	34	146	33
EMEA (Evropa, Srednji istok i Afrika)	168	43	187	42
Latinska Amerika	53	13	64	14
Azija	40	10	51	11
<i>Ukupno</i>	<i>394</i>	<i>100</i>	<i>448</i>	<i>100</i>
Bruto vrednost rezervacija	u mil. \$	u %	u mil. \$	u %
Severna Amerika	32,246	51	34,941	48
EMEA (Evropa, Srednji istok i Afrika)	21,486	34	26,241	36
Latinska Amerika	4,838	8	6,054	8
Azija	4,642	7	6,016	8
<i>Ukupno</i>	<i>63,212</i>	<i>100</i>	<i>73,252</i>	<i>100</i>

Prihodi	u mil. \$	u %	u mil. \$	u %
Severna Amerika	4,210	50	4,638	47
EMEA (Evropa, Srednji istok i Afrika)	2,924	35	3,615	36
Latinska Amerika	643	8	824	8
Azija	622	7	840	9
<i>Ukupno</i>	<i>8,399</i>	<i>100</i>	<i>9,917</i>	<i>100</i>

Izvor: Nasdaq, 2023

Severna Amerika se prema kriterijumima bruto vrednost rezervacije i ostvareni prihodi ističe u odnosu na ostale analizirane regione sa učešćem od oko 50% u posmatranom periodu. Sledi je region EMEA sa oko 35%, dok Latinska Amerika i Azija zajedno učestvuju sa oko 15% u posmatranom periodu.

Na kraju treba istaći da je kompanija Airbnb nastavila trend rasta poslovanja i u 2024. godini (Woodward, 2024):

- Kompanija Airbnb može da se pohvali sa više od 5 miliona *domaćina* širom sveta, što ukazuje na široku mrežu individualnih pružalaca usluga koji doprinose raznolikosti ponude na platformi. Ova ekspanzija kapaciteta rezultirala je sa više od 7,7 miliona aktivnih oglasa, što dodatno osnažuje poziciju Airbnb-a kao jednog od vodećih igrača u sektoru kratkoročnog iznajmljivanja.
- *Geografska rasprostranjenost* oglasa je takođe značajna, uzimajući u obzir da više od 100.000 gradova širom sveta ima aktivne Airbnb oglase. Ova globalna prisutnost omogućava korisnicima pristup raznovrsnim opcijama smeštaja, prilagođenim različitim potrebama i preferencijama.
- U pogledu *korisničke baze*, Airbnb se može pohvaliti sa više od 150 miliona korisnika koji su rezervisali više od 1,5 milijardi boravaka, što ukazuje na značajan nivo angažovanja i poverenja korisnika u platformu. U svakom trenutku, šest gostiju izvrši prijavu na neki od Airbnb oglasa, što dodatno naglašava dinamičnost i popularnost platforme.
- *Finansijski aspekti* poslovanja takođe su značajni. Prosečan trošak boravka u Airbnb-u u Severnoj Americi iznosi 163 dolara po noći, dok gosti na platformi borave u proseku 4,3 noći po rezervaciji. Ovi podaci predočavaju stabilan izvor prihoda za domaćine, koji u proseku imaju godišnju zaaradu od 13.800 američkih dolara.
- *Vreme* potrebno korisnicima da izvrše rezervaciju putem Airbnb aplikacije iznosi u proseku 11 minuta i 31 sekundu, što ukazuje na efikasnost i pristupačnost platforme.

- *Tržišna vrednost* kompanije trenutno se procenjuje na oko 113 milijardi dolara, što je čini jednim od najvrednijih entiteta u sektoru iznajmljivanja nekretnina. U ovom kontekstu, važno je napomenuti da Airbnb trenutno drži više od 20% tržišnog udela u segmentu iznajmljivanja nekretnina za odmor, što dodatno potvrđuje njegovu dominantnu poziciju na globalnom tržištu.
- Analiza globalne prisutnosti kompanije Airbnb u 2024. godini ukazuje na njen značajan uticaj na tržište iznajmljivanja nekretnina, kao i na sposobnost da se prilagodi potrebama korisnika i domaćina, čime se osigurava njen kontinuirani rast i razvoj. Ovi podaci pružaju osnovu za dalja istraživanja i analize u oblasti kratkoročnog iznajmljivanja i uticaja digitalnih platformi na globalno tržište.

ZAKLJUČAK

Mere „zaključavanja” i smanjenje mobilnosti putnika tokom pandemije imale su negativan uticaj na globalnu industriju turizma. Ove promene dovele su do značajnog pada broja rezervacija u hotelima i na online platformama. Negativni efekti pandemije bili su naročito vidljivi u prvim mesecima kada je broj rezervacija na Airbnb platformi smanjen u odnosu na period pre Covid-a. Broj rezervacijaje najveći pad zabeležio u Evropi i Sjedinjenim Američkim Državama, pri čemu su najviše bili pogođeni veliki gradovi poput Njujorka, San Franciska i Sijetla, gde je broj rezervacija opao za više od 50%. Kompanija je bila u situaciji da mora da pokriva troškove, kao što su plate zaposlenih i porezi, iako nije ostvarivala željeni nivo prihoda zbog smanjenog obima aktivnosti. S tim u vezi, menadžment Airbnb kompanije je morao da otpusti 1.900 zaposlenih kako bi smanjio troškove. Smanjene su plate 50% menadžerima i direktorima, a osnivači Airbnb-a nisu primali platu do kraja 2020. godine. Kompanija je počela da ohrabruje domaćine da ponude dugoročne rente i pruže usluge iznajmljivanja lokalnim gostima, tražeći cimerе iz iste zemlje kako bi smanjili troškove i uštedeli više novca. Ipak, u radu se ukazuje na činjenicu da je kompanija Airbnb implementirala inovacije u proces poslovanja i uspešno se prilagodila novonastalim tržišnim okolnostima za vreme i u period nakon Covid-19 pandemije.

Tehnološke inovacije bile su ključne za efikasno restrukturiranje poslovanja. Airbnb je unapredio svoju platformu implementirajući napredne funkcionalnosti koje su korisnicima omogućile veću fleksibilnost i sigurnost prilikom planiranja putovanja. Uvođenjem novih opcija za fleksibilno rezervisanje, kao i proširenjem ponude sa specifičnim naglaskom na dugoročne boravke i rad na daljinu, kompanija je uspela da odgovori na promene u ponašanju potrošača tokom pandemije. Pored toga, Airbnb je poboljšao sigurnosne protokole i implementirao mere zaštite zdravlja, što je imalo za cilj vraćanje poverenja korisnika u platformu i jačanje imidža kao sigurnog kanala za rezervaciju smeštaja.

Pored tehnoloških inovacija, Airbnb je prepoznao *značaj fleksibilnosti i prilagodljivosti* u svojim poslovnim operacijama. Kompanija je proširila ponudu smeštaja, uključujući opcije koje su bile bolje usklađene sa novim potrebama tržišta, kao što su prostori za rad na daljinu i veći naglasak na lokalna putovanja. Strategija diversifikacije i prilagođavanja tržišnim uslovima omogućila je Airbnb-u da zadrži konkurentnost u sektoru, dok su istovremeno stvorene mogućnosti za nove izvore prihoda. Usmeravanje ka tržištima koja su bila manje pogođena pandemijom omogućilo je Airbnb-u da umanjí gubitke i ponovo privuče korisnike.

Za proces restrukturiranja od ključne je važnosti bila i sposobnost Airbnb-a da reaguje na *promene u regulativama i zakonodavstvu*, koje su tokom pandemije doživele značajne promene, naročito u vezi sa zdravstvenim i sigurnosnim normama. Kompanija je pokazala visoku sposobnost prilagođavanja na nove zakonodavne okvire, implementirajući interne politike i procedure koje su obezbedile usklađenost sa lokalnim zakonima i međunarodnim standardima. Ova agilnost u regulativnom okruženju omogućila je Airbnb-u da minimizira potencijalne pravne rizike i nastavi sa normalizacijom poslovanja.

Nakon pandemije, Airbnb je pažljivo pripremio svoj izlazak na berzu, koristeći IPO kao ključni korak u procesu restrukturiranja. Iako je pandemija donela mnoge izazove, kompanija je iskoristila priliku da preispita i unapredi svoju poslovnu strategiju. Fokus je bio na optimizaciji poslovnih operacija, smanjenju troškova i diversifikaciji ponude, što je omogućilo Airbnb-u da postane konkurentniji i privuče investitore. Sposobnost da se brzo prilagodi novim tržišnim uslovima bila je ključna za povećanje poverenja investitora i sticanje finansijske stabilnosti potrebne za IPO. Ulazak na berzu omogućio je Airbnb-u da prikupi kapital potreban za dalji razvoj i širenje poslovanja. Restrukturiranje je smanjilo operativne rizike, što je kompaniji omogućilo da se pozicionira na tržištu. Unapređeni poslovni procesi, kao i prilagođavanje tržištu, obezbedili su temelje za dugoročnu održivost i rast. IPO je kompaniji pružio potrebnu likvidnost i mogućnosti za širenje na globalnim tržištima, čime je stvorena osnova za budući uspeh i konkurentnost.

U vezi sa hipotezama koje su postavljene u radu zaključili smo da je *hipoteza 1*, koja se odnosila na uticaj procesa restrukturiranja i inovacija implementiranih od strane Airbnb-a tokom pandemije na njegovu sposobnost oporavka i prilagođavanja u postkovid periodu, *potvrđena* kroz analizu strateških inicijativa koje je kompanija usvojila kako bi se prilagodila novim tržišnim uslovima. Rezultati istraživanja ukazuju na to da su modifikacije u operativnim i poslovnim strategijama omogućile Airbnb-u bržu adaptaciju i stabilizaciju poslovanja, čime je značajno doprinelo njegovom oporavku nakon pandemije. Zatim, *hipoteza 2*, koja se bavila pitanjem da li je pandemija Covid-19 podstakla Airbnb na implementaciju inovativnih strategija i rešenja, što je, posledično, povećalo poverenje korisnika u platformu, takođe je *potvrđena*. Istraživanje je pokazalo da su inovacije u pogledu bezbednosti i higijene, kao i uvođenje novih usluga, ključne za jačanje poverenja korisnika u platformu. S obzirom na izazove pandemije, Airbnb je implementirao inovativna rešenja koja su unapredila korisničko iskustvo, što je rezultiralo značajnim porastom poverenja korisnika. *hipoteza 3*, koja se bavila pretpostavkom da je Airbnb prilagodio svoje strategije poslovanja kako bi se fokusirao na lokalna putovanja, što je dovelo do povećanja broja rezervacija u postpandemijskom periodu, takođe je potvrđena.

Na kraju *hipoteza 4*, koja se odnosi na to da je Airbnb u procesu restrukturiranja prilagodio svoje poslovanje specifičnostima različitih tržišta, uključujući kulturne razlike i lokalne potrebe korisnika potvrđena je kroz analizu prilagođenih strategija u različitim geografskim regijama. Kompanija je primenila diferencirane pristupe, uvažavajući lokalne navike, zakonodavne okvire i potrošačke preferencije, čime je povećala relevantnost i konkurentnost ponude u odnosu na lokalne i globalne rivale. Takav pristup doprineo je jačanju tržišne pozicije i boljem odzivu korisnika u različitim delovima sveta, posebno u periodu nakon pandemije. Analiza tržišnih trendova pokazuje da je rast potražnje za lokalnim putovanjima predstavljao ključnu priliku za Airbnb, koja je omogućila povećanje broja rezervacija, naročito u postkovid periodu.

Potvrđene hipoteze ukazuju na efikasnost strategija koje je Airbnb implementirao kao odgovor na izazove pandemije, te ističu značaj inovacija i prilagodljivosti kao ključnih faktora u savremenom poslovanju. Ovi nalazi pružaju duboko razumevanje dinamike poslovanja u kriznim vremenima, kao i potencijala za dugoročnu održivost u postpandemijskom okruženju.

LITERATURA

1. Airbnb (2019). Airbnb Business Update. <https://news.airbnb.com/airbnb-2019-business-update/>
2. Airbnb (2020). Airbnb's 5-step enhanced cleaning process <https://www.airbnb.com/help/article/2809>
3. Airbnb (2020a). Shareholder Letter Q4,2020 <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1559720/000119312521056952/d147144dex991.htm>
4. Airbnb (2021) Annual report, <https://investors.airbnb.com/financials/default.aspx>
5. Airbnb (2022). Financial prospectus, <https://investors.airbnb.com/financials/default.aspx>
6. Airbnb (2023), Airbnb_Q4-2023-Shareholder-Letter_Final.pdf, https://s26.q4cdn.com/656283129/files/doc_financials/2023/q4/Airbnb_Q4-2023-Shareholder-Letter_Final.pdf
7. Airbnb (2024), Airbnb_Q3-2024-Shareholder-Letter_Final.pdf, https://s26.q4cdn.com/656283129/files/doc_financials/2024/q3/Airbnb_Q3-2024-Shareholder-Letter_Final.pdf
8. Agapitou, C., Liana, A., Folinas, D., Konstantoglou, A. (2020). Airbnb is customers' choice: empirical findings from a survey. *Sustainability*, 12(15), 6136. <https://doi.org/10.3390/su12156136>
9. Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S. (2021). Obstacles and solutions of MSME in electronic commerce during covid-19 pandemic: evidence from Indonesia. *BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(1), 11. <https://doi.org/10.54268/baskara.v4i1.10318>
10. Arevalo, M., Day, J., Sotomayor, S., & Guillen, N. K. (2023). Perceptions of Airbnb's impact beyond the tourist bubbles of Cusco, Peru: an exploration of resident irritability. *International Journal of Tourism Cities*, 10(2), 718-734. <https://doi.org/10.1108/ijtc-10-2022-0232>
11. Basten, D., Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: a literature review. *Sage Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
12. Bianco, S., Zach, F., & Singal, M. (2022). Disruptor recognition and market value of incumbent firms: airbnb and the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(1), 84-104. <https://doi.org/10.1177/10963480221085215>

13. Blešić, I., Tepavčević, J., Stanić, M., Dragin, A., Ivkov, M. (2019). Impact of innovations on service orientation of employees in the hotel management. *Marketing*, 50(1), 13-23. <https://doi.org/10.5937/markt1901013b>
14. Bode, O. R., Toader, V., Rus, R. V. (2022). Pricing strategies of Porto's Airbnb new listings. *International Conference on Tourism Research*, 15(1), 425-432. <https://doi.org/10.34190/ictr.15.1.249>
15. Bokić, M. (2015). Novi komunikacioni kanali u procesu difuzije inovacija. *Proceedings of the International Scientific Conference - Synthesis 2015*, 588-593. <https://doi.org/10.15308/synthesis-2015-588-593>
16. Bonfanti, A., Vigolo, V., Yfantidou, G. (2021). The impact of the covid-19 pandemic on customer experience design: the hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102871. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102871>
17. Bosković N., Despotović D., Ristić L. (2021), Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam, *Ecologica*, 28(102), 271-276, DOI:10.18485/ecologica.2021.28.102.19
18. Brand Finance (2019). *Global 500: The Annual Report on the World's Most Valuable and Strongest Brands*, <https://brandfinance.com>
19. Brozović, V., Hrastić, F., Meštrović, L., Bilić, H., Naletina, D., & Petljak, K. (2019). Ekonomija dijeljenja: poslovni model budućnosti?. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta U Zagrebu*, 17(1), 33-61. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2019.1.33>
20. Business Essay. (2022). *Airbnb Strategic Analysis*. <https://business-essay.com/airbnb-strategic-analysis/>
21. Cerol G. (2021). The long-awaited Airbnb-IPO: money left on the table Intech listings in a year marked by a global pandemic, https://tesi.luiss.it/31018/1/715271_CERGOL_GABRIELE.pdf
22. Chaibi A., Dakhli M., Lamar V., Rude A., Ismail A., Khalifa B. A. (2022). Airbnb and COVID-19: What does not kill you, makes you stronger! Conference: MBAA International, Chicago, USA, https://www.researchgate.net/publication/367347248_Airbnb_and_COVID-19_What_does_not_kill_you_makes_you_stronger
23. Chanyasak, T., Köseoğlu, M. A., King, B., Aladag, O. F. (2021). Business model adaptation as a strategic response to crises: navigating the covid-19 pandemic. *International Journal of Tourism Cities*, 8(3), 616-635. <https://doi.org/10.1108/ijtc-02-2021-0026>
24. Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: how the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808. <https://doi.org/10.1002/job.1928>

25. Chatterjee, D., Dandona, B., Mitra, A. R., & Giri, M. (2019). Airbnb in India: comparison with hotels, and factors affecting purchase intentions. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 13(4), 430-442. <https://doi.org/10.1108/ijcthr-05-2019-0085>
26. Chen, Y., Zhang, R., Liu, B. (2020). Fixed, flexible, and dynamics pricing decisions of Airbnb mode with social learning. *Tourism Economics*, 27(5), 893-914. <https://doi.org/10.1177/1354816619896956>
27. Curry D. (2024). Airbnb Revenue and Usage Statistics, <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/>
28. Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x>
29. Drucker P. (1991). *Inovacije i preduzetništvo*. Beograd: Privredni pregled
30. Dubrovski, D. (2023). Condition for a successful elimination of crisis: special competencies and styles of the crisis manager. *Journal of Financial Risk Management*, 12(04), 405-424. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2023.124021>
31. Đokić, I., Rašić, I., & Slijepčević, S. (2023). Innovations in the public sector: strengthening the resilience of local and regional units in croatia to the crisis. *Ekonomika Misao I Praksa*, 32(1), 113-132. <https://doi.org/10.17818/emip/2023/1.6>
32. Erić D., Stošić I. (2013). *Korporativno restrukturiranje*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, <https://core.ac.uk/download/pdf/83635796.pdf>
33. Esty, B., Ciechanover, A. (2021) Airbnb during the COVID-19 pandemic: Stakeholder capitalism faces a critical test. Harvard Business School, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=60264>
34. Fleischer, A., Ert, E., Bar-Nahum, Z. (2021). The role of trust indicators in a digital platform: a differentiated goods approach in an Airbnb market. *Journal of Travel Research*, 61(5), 1173-1186. <https://doi.org/10.1177/00472875211021660>
35. Fotova Čiković, K. Glavica, K. (2023). Utjecaj tehnoloških inovacija na suvremeni strategijski menadžment. *Notitia*, 9(1), 11-21. <https://doi.org/10.32676/n.9.1.2>
36. Genet, C. (2023). Simultaneous management of business model innovation and replication processes: *Journal of Business Models*, 11(2). <https://doi.org/10.54337/jbm.v11i2.7427>
37. Greve, H. R. (2020). Learning theory: the pandemic research challenge. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1759-1762. <https://doi.org/10.1111/joms.12631>

38. Grujić, M. (2022). Digitalizacija i tehnološke inovacije kao generator razvoja. *Journal of Contemporary Economics*, 3(6). <https://doi.org/10.7251/joce2106050g>
39. Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of the Sharing Economy. *Journal of Business Research*, 70, 511-520. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>
40. He Z., Li Z. (2023). Airbnb IPO: A Huge Success under Pandemic, *BCP Business & Management*, Vol. 37, 534-539, https://www.researchgate.net/publication/369432275_Airbnb_IPO_A_Huge_Success_under_Pandemic, DOI:10.54691/bcpbm.v37i.3610
41. Interbrand (2023). Best Global brands, <https://interbrand.com/best-brands/>
42. International marketing (2024). [Airbnb's Global Strategy: How They Conquered Travel Worldwide](https://www.accelingo.com/airbnbs-global-strategy/), <https://www.accelingo.com/airbnbs-global-strategy/>
43. Janasz, S. C. d., Kim, S. W., Schneer, J. A., Beutell, N. J., Wong, C. M. (2022). Work-family integration and segmentation in the gig economy: an exploratory study on Airbnb hosts' experiences. *Tourism and Hospitality Research*, 23(1), 60-71. <https://doi.org/10.1177/14673584221085211>
44. Jeremić, L. (2015). Savremeni menadžment zaokreta: razvoj i investiranje. *Proceedings of the International Scientific Conference - Synthesis 2015*, 648-651. <https://doi.org/10.15308/synthesis-2015-648-651>
45. Jovičić-Vuković, A. Gagić, S. (2017). Innovations in the hotel industry. *Turisticko Poslovanje*, (19), 27-35. <https://doi.org/10.5937/turpos1719027j>
46. Jozić, F. (2002). Ozdravljenje i restrukturiranje hrvatskih poduzeća. *Ekonomija*, 9 (1): 97–110.
47. Kaličanin, D. Kuč, V. (2014). Comparing restructuring strategies of electric power companies in the EU and Serbia. *Ekonomika Preduzeća*, 62(7-8), 419-433. <https://doi.org/10.5937/ekopre1408419k>
48. Karabegović, I. (2022). Industrija Bosne i Hercegovine u okviru industrije 4.0. *Aplikacija Industrije 4.0 – Prilika Za Novi Iskorak U Svim Industrijskim Granama / Application of Industry 4.0 – An Opportunity*. <https://doi.org/10.5644/pi2022.202.05>
49. Kelly, J. (2021). Airbnb lays off 25% of its employees: CEO Brian Chesky gives a master class in empathy and compassion, *Forbes*. *Forbes Magazine*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/05/06/airbnb-lays-off-25-of-its-employeesceo-brian-chesky-gives-a-master-class-in-empathy-and-compassion/>

50. Khanzad, Z. G., Gooyabadi, A. A. (2021). Development of strategic resilience framework for small businesses post-covid-19. *Businesses*, 1(3), 127-141. <https://doi.org/10.3390/businesses1030010>
51. Kilibarda, N. (2018). Smart turizam – mogućnost primene interneta stvari u savremenom turističkom poslovanju. Proceedings of the International Scientific Conference - Sinteza 2018, 116-122. <https://doi.org/10.15308/sinteza-2018-116-122>
52. Kondo, T. and Miyamae, S. (2022). Transnational displacement by short-term rentals in Japan's depopulating society: dilemma between rent gap emergence and inbound tourist accommodations. *Japan Architectural Review*, 5(2), 212-224. <https://doi.org/10.1002/2475-8876.12260>
53. Korinth, B., Wendt, J. A. (2021). The impact of covid-19 pandemic on foreign tourism in european countries. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, 35(3). <https://doi.org/10.24917/20801653.353.11>
54. Krstić S., Krstić D. (2016). Uloga menadžmenta u kriznim situacijama, *Oditor- Časopis za menadžment, finansije i parvo*, DOI:[10.5937/Oditor1601011K](https://doi.org/10.5937/Oditor1601011K)
55. Laličić, L. Weismayer, C. (2018). A model of tourists' loyalty: the case of Airbnb. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 80-93. <https://doi.org/10.1108/jhtt-02-2017-0020>
56. Landy B., (2020). Airbnb Planet, EBSCO-FullText-01_09_2025.pdf
57. Li, X., Gong, J., Gao, B., Yuan, P. (2021). Impacts of covid-19 on tourists' destination preferences: evidence from China. *Annals of Tourism Research*, 90, 103258. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103258>
58. Maričić M., Cvetić K., Ignjatović M., Jeremić V. (2023). Time series analysis of Airbnb house rentals price in the Balkan region, Proceedings of the 17th international symposium on operational research in Slovenia, Bled, str. 255-259, <https://drustvo-informatika.si/uploads/documents/6a1c2595-7d3f-4dd2-ab6c-9ed9b168c19d/SOR23Proceedings.pdf>
59. Maričić M., Drinjak N., Komazec S. (2024). Layoffs in the shared mobility industry: Trend analysis, 20th International Conference on operational research KOI 2024, Book of Abstracts, str. 28, https://rfos.fon.bg.ac.rs/bitstream/handle/123456789/2785/bitstream_4046.pdf?sequence=1&isAllowed=y
60. Masson T. (2024). Airbnb Strategy: Insight for property managers and hosts, <https://www.rentalscaleup.com/2024-airbnb-strategy-insight-for-property-managers-and-hosts>

61. Matešić, M. (2020). Eko-inovacije za održivi razvoj. *Socijalna Ekologija*, 29(2), 153-177. <https://doi.org/10.17234/socekol.29.2.1>
62. McKinsey & Company (2021). The Future of Work After COVID-19. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
63. Menze, J. (2020). Airbnb courts digital nomads as it continues push for long-term stays <https://www.phocuswire.com/airbnbcourts-digital-nomads-as-it-continues-push-for-long-term-stays>
64. Meyer, J. (2014). Strengthening innovation capacity through different types of innovation cultures. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2506307>
65. Mhlanga, O. (2020). Airbnb and hotels: friends, enemies, or frenemies? *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 15(2), 202-217. <https://doi.org/10.1108/ijcthr-02-2020-0051>
66. Miguel, C., Pečurina, A., Kirkulak-Uludag, B., Drotarova, M., Dumančić, K., Braje, I., ... & Giglio, C. (2022). Short-term rental market crisis management during the covid-19 pandemic: stakeholders' perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103147. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103147>
67. Mihailović B., Hamović V., Cvijanović D. (2010). Upravljanje promenama u krznom preduzeću, *Škola biznisa*, Vol. 4, str. 73-74, <https://www.vps.ns.ac.rs/SB/2010/4.8.pdf>
68. Miličević, S. (2016). Innovation in the function of growth and development of tourism industry in tourism market. *Megatrend Revija*, 13(1), 147-158. <https://doi.org/10.5937/megrev1601147m>
69. Milovanović, D., Vučenović, S. (2018). Proces strategijskog upravljanja restrukturiranjem preduzeća. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta Brčko*, 1(12). <https://doi.org/10.7251/zrefb1812061m>
70. Milisavljević, M. (1997). Unapređenje inovativne aktivnosti u privredi Srbije. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Centar za menadžment
71. Minola T., Salerno M., Agyare D. (2020). What Airbnb Can Teach Entrepreneurs About Layoffs, *Entrepreneur & Innovation Exchange* Published online at FamilyBusiness.org on November 05 2020 DOI: 10.32617/552-5fa411bc3bd47, <https://familybusiness.org/content/what-airbnb-can-teach-entrepreneurs-about-layoffs>
72. Muldoon, J. (2020). Airbnb has been rocked by COVID-19. Do we want to see it recover? *Open Democracy*. <https://www.opendemocracy.net/en/oureconomy/airbnb-has-been-rocked-covid-19-should-it-be-allowed-recover/>

73. Nascimento, J. L. d. and Mazali, R. (2023). Technological innovations and preexisting markets: the interaction between Airbnb and New York's hotel and housing markets. *Regional Science Policy & Practice*, 15(2), 256-288. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12584>
74. Nasdaq, 2023, Airbnb, https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_ABNB_2023.pdf
75. Nasdaq, 2025, ABNB Stock Report, <https://simplywall.st/stocks/us/consumer-services/nasdaq-abnb/airbnb>
76. Negi, G., Tripathi, S. (2022). Airbnb phenomenon: a review of literature and future research directions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 1909-1925. <https://doi.org/10.1108/jhti-04-2022-0133>
77. Nicolau, J. L., Sharma, A., Shin, H., & Kang, J. (2023). Airbnb vs hotel? customer selection behaviors in upward and downward covid-19 trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4384-4406. <https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2022-0478>
78. Oe, H., Thuy, L. L. (2020). The innovative organisation of Airbnb: business model innovation and holacracy structure to enhance innovative business behaviour coping with the impact of the covid-19. *International Journal of Business Innovation and Research*, 1(1), <https://doi.org/10.1504/ijbir.2020.10039379>
79. OECD (2005). Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>
80. Offner, A., Swindler, S., Padula, G., King, A., Fedora, J., Malone, L. (2011). Change management: developing a tool to foster adaptive collaboration. 2011 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS), 606-611. <https://doi.org/10.1109/cts.2011.5928743>
81. Pahlevi, A. S., Sayono, J., Hermanto, Y. A. L. (2021). Design of a virtual tour as a solution for promoting the tourism sector in the pandemic period. *KnE Social Sciences*, 368-374. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i6.9226>
82. Paul, J. (2024). Role of strategic leaders in unexpected healthcare crisis management. *Medical Research Archives*, 12(4). <https://doi.org/10.18103/mra.v12i4.5345>
83. Pereira D. B. (2021), The impact of Covid-19 on Airbnb prices, <https://run.unl.pt/bitstream/10362/137127/1/TEGI0598.pdf>
84. Pošćić, A. (2019). Europsko pravo tržišnog natjecanja i ekonomija dijeljenja. *Zbornik Pravnog Fakulteta Sveučilišta U Rijeci*, 40(1), 237-260. <https://doi.org/10.30925/zpfsr.40.1.9>

85. Puebla, J., Palomares, J., Romanillos, G., Salas-Olmedo, M. (2017). The eruption of Airbnb in tourist cities: comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation in Barcelona. *Tourism Management*, 62, 278-291. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.003>
86. PwC, U.K., (2015). The Sharing Economy—Sizing the Revenue Opportunity. https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf
87. Reinhold, S., Dolnicar, S. (2021) The evolution of Airbnb's business model, in S. Dolnicar (Ed.) *Airbnb before, during and after COVID-19*, University of Queensland DOI: 10.6084/ m9.figshare.14195957
88. Richards, S., Brown, L., Dilettuso, A. (2019). The Airbnb phenomenon: the resident's perspective. *International Journal of Tourism Cities*, 6(1), 8-26. <https://doi.org/10.1108/ijtc-06-2019-0084>
89. Richthofen, G. v. (2022). Happy hosts? hedonic and eudaimonic wellbeing in the sharing economy. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.802101>
90. Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational agility and harm strategy: do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 323-334. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60454>
91. Sarkar, A., Pick, J. B., Jabeen, S. (2023). Spatiotemporal patterns and socioeconomic influences on host participation in short-term rental markets: Airbnb in San Francisco. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 13(1), 4. <https://doi.org/10.3390/ijgi13010004>
92. Schaal, D. (2020). Is Airbnb's stock market debut in 2020 still on track? skift.com/2020/02/11/is-airbnbs-stock-market-debut-in-2020-still-on-track
93. Securities and Exchange Commission United States of America (2021). <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1559720/000155972022000006/abnb-20211231.htm>
94. Skift (2024). https://skift.com/2024/11/05/booking-and-expedia-a-post-pandemic-hiring-spree-versus-modest-growth/?utm_source=chatgpt.com
95. Solomon, B. (2016). How Airbnb Expanded to 190 Countries by Thinking 'Glocal'. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/05/03/how-airbnb-expanded-to-190-countries-by-thinking-glocal/?sh=7517fd0c7e91>
96. Stanković, J., Melović, B. (2013). Planiranje scenarija kao sredstvo evaluacije alternativa u višekriterijumskom modelu poslovnog odlučivanja, *Infoteh-Jahorina*, Vol. 12, 726-730, <https://infoteh.etf.ues.rs.ba/zbornik/2013/radovi/RSS-3/RSS-3-10.pdf>
97. Statista, Airbnb worldwide revenue 2017-2023, <https://www.statista.com/statistics/1193134/airbnb-revenue-worldwide/>

98. Sthapit, E., Björk, P., Jiménez-Barreto, J., Stone, M. J. (2020). Spillover effect, positive emotions, and savoring processes: Airbnb guests' perspective. *Anatolia*, 32(1), 33-45. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1830136>
99. Tešić, B. (2022). Uticaj pandemije na digitalnu transformaciju u oblasti organizacije poslovanja u preduzećima u Srbiji. *Ecologica*, 29(108), 555-564. <https://doi.org/10.18485/ecologica.2022.29.108.12>
100. Ting, D. (2018). Airbnb reports \$1 billion-plus in third quarter revenue as IPO talk heats up, <https://skift.com/2018/11/19/airbnb-reports-1-billion-plus-in-third-quarter-revenue-as-ipo-talk-heats-up>
101. Tussyadiah, I. P., Pesonen, J. (2016). Impacts of Peer-to-Peer Accommodation on Travel Patterns." *Journal of Travel Research*, 55(8), 1022-1035, <https://doi.org/10.1177/0047287515608505>
102. United Nation World Tourism Organization- UNWTO (2023), International Tourism Highlights 2023 Edition. The Impact of COVID-19 on Tourism (2020–2022) <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284424986>
103. Urošević, S. (2015). Informaciono-komunikacione tehnologije i održivost u funkciji stvaranja konkurentnog turističkog proizvoda. Proceedings of the International Scientific Conference - Synthesis 2015, 566-572. <https://doi.org/10.15308/synthesis-2015-566-572>
104. Vărzaru, A. A., Bocean, C. G., Cazacu, M. (2021). Rethinking tourism industry in pandemic covid-19 period. *Sustainability*, 13(12), 6956. <https://doi.org/10.3390/su13126956>
105. Vollmuth, P., Bethäuser, L., Brungs, F., & Fottner, J. (2024). From traditional to transformable production logistics – measures for successful transformation. *Lecture Notes in Logistics*, 211-222. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56826-8_16
106. Whyte, P. (2018). Why Airbnb isn't in a rush to go public, <https://skift.com/2018/06/29/why-airbnb-isnt-in-a-rush-to-go-public>
107. Woodward M. (2024). Airbnb statistics 2025: User and market growth data, <https://www.searchlogistics.com/learn/statistics/airbnb-statistics/>
108. World Health Organization-WHO (2020). Novel Coronavirus (2019-nCoV) Situation Report-1, <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf>
109. Xie, J. H., Gjerald, O. (2022). Airbnb guests' pro-environmental behavior and community resilience: mitigating the negative impacts of Airbnb tourism. *Peer-to-Peer Accommodation and Community Resilience: Implications for Sustainable Development*, 68-80. <https://doi.org/10.1079/9781789246605.0006>

110. Yang, J. (2023). Impacts of covid-19 on the hospitality industry: case study of Airbnb's response and market exit. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 42(1), 124-129. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/42/20232093>
111. Yi, B., Shi, D., Shi, F., & Zhang, L. (2021). Do the flipped impacts of hotels matter to the popularity of Airbnb? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(6), 2239-2263. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2020-0582>
112. Zeljković M. (2023). Urbana geografija Airbnb smeštajnih kapaciteta na području Beograda, 65-75, <https://stes.unibl.org/wp-content/uploads/2023/12/prirodne23.pdf>
113. Zervas, G., Proserpio, D., Byers, J. W. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>