

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URŠKA MAVER

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVNEGA MODELA PODJETJA GROUPON

Ljubljana, julij 2011

URŠKA MAVER

IZJAVA

Študentka Urška Maver izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom asist. dr. Jake Lindiča , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN POMEN POSLOVNIH MODELOV.....	2
1.1 Poslovni model.....	2
2 ELEMENTI POSLOVNEGA MODELA.....	3
2.1 Amit in Zott.....	4
2.2 Hamel.....	5
2.3 Osterwalder in Pigneur	5
2.4 Alt in Zimmerman.....	6
2.5 Afuah in Tucci	6
3 METODOLOGIJA DELA.....	7
4 POSLOVNI MODEL PODJETJA GROUPON	8
4.1 Predstavitev podjetja Groupon.....	8
4.2 Rast podjetja Groupon	10
4.3 Konkurenca	11
5 ANALIZA POSLOVNEGA MODELA GROUPON.....	12
5.1 Ponujena korist.....	12
5.1.1 Strategija modrega oceana	13
5.1.1.1 Strateški grafikon za uporabnike skupinskih spletnih nakupov.....	13
5.1.1.2 Strateški grafikon za trgovce, ki ponujajo diskontirane izdelke oziroma storitve.....	14
5.1.2 Ciljna javnost	15
5.2 Ustvarjanje vrednosti	16
5.2.1 Proces Grouponovega modela	17
5.2.2 Razčlenitev stroškov podjetja Groupon	19
5.2.3 Mrežni učinki Groupona	20
5.3 Zajem vrednosti	21
6 ANALIZA SLOVENSКИH PONUDNIKOV	22
6.1 Analiza skrivnostnega kupca	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces izvedbe v Grouponu.....	9
Slika 2: Rast prihodkov po kvartalih od leta 2008 do leta 2011.....	10
Slika 3: Bruto dobiček po kvartalih od leta 2008 do leta 2011	11
Slika 4: Rast Grouponovih uporabnikov	11
Slika 5: Strateški grafikon za uporabnike Groupona v primerjavi s slovenskimi ponudniki	13
Slika 6: Strateški grafikon za trgovce Groupona v primerjavi s slovenskimi ponudniki	14
Slika 7: Proces Grouponovega modela.....	18
Slika 8: Neposredni stroški Groupona.....	19
Slika 9: Prihodkovni model Groupona	21

UVOD

Za uspešno delovanje podjetja je ključno njegovo razumevanje in način, kako podjetje deluje. Da bi razumeli delovanje posameznega podjetja, moramo dodobra preučiti njegov poslovni model in elemente, ki v njem nastopajo. Elementi poslovnega modela povzročajo spremembe v delovanju podjetja, zato jih moramo upoštevati. V primeru, da jih zanemarimo, lahko pride do posledic, ki lahko podjetje celo privedejo do propada. Zato so različni avtorji v teoriji začeli analizirati pojem poslovni model. Ta naj bi predstavljal delovanje podjetja in definiral njegove ključne dejavnike. Teorije o poslovnem modelu se od avtorja do avtorja razlikujejo, vendar pa imajo vsi isti cilj, in sicer, da analizirajo poslovni model tako, da preučijo pomembne dejavnike v podjetju. Dejavniki naj bi jim razložili, kako vplivajo na podjetje samo, delovanje podjetja in razumevanje poslovne logike podjetja.

V diplomski nalogi bom opredelila poslovni model in pojasnila njegovo vlogo pri poslovanju podjetja. Naredila bom tudi analizo elementov poslovnega modela. V praktičnem delu naloge bom analizirala elemente poslovnega modela podjetja Groupon. Skušala bom ugotoviti, kateri elementi poslovnega modela so podjetju omogočili tako eksplozivno rast. V nadaljevanju bom analizirala poslovne modele podjetij, ki želijo Grouponovo poslovanje replicirati v Sloveniji. Skušala bom ugotoviti, kakšna so odstopanja v poslovnem modelu in ocenila, kakšne so njihove možnosti za uspeh.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, zakaj je poslovni model pomemben pri uspešnosti podjetij, analizirati in proučiti poslovni model podjetja Groupon, ter ugotoviti prednosti in slabosti podjetja Groupon in konkurenčnih slovenskih ponudnikov.

Glavni cilji diplomskega dela pa so analiza poslovnega modela podjetja Groupon in primerjava modela podjetja s slovenskimi podjetji, ocena celovitosti poslovnega modela podjetja Groupon, ter dognati, kakšna je možnost za uspeh slovenskih podjetij, ki so skušala kopirati model podjetja Groupon.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šest poglavij. V uvodu so opredeljeni predmet obravnave, cilji in namen diplomskega dela, poleg tega je opisana struktura diplomskega dela. V prvem poglavju je podana opredelitev in pomen poslovnih modelov na splošno in razlaga pojma poslovni model glede na različne avtorje. V drugem poglavju analiziram elemente poslovnega modela. Opredelim njihov pomen, sam pojem elementa poslovnega modela in predstavim delitev elementov oziroma sestavo poslovnega modela različnih avtorjev. V tretjem poglavju predstavim raziskovalni pristop k diplomski nalogi. V četrtem poglavju je predstavljen poslovni model podjetja Groupon. Najprej predstavim podjetje Groupon in prikažem njegovo rast, nato pa naredim njegovo analizo poslovnega modela. Predstavim njegovo ponujeno korist, kako ustvarja vrednost in kako vrednost zajema oziroma kako služi. V petem poglavju pa analiziram slovenske ponudnike diskontiranega skupinskega nakupovanja in jih primerjam s poslovnim modelom Groupona. Na koncu sledi zaključek, temu pa literatura in viri ter priloge.

1 OPREDELITEV IN POMEN POSLOVNIH MODELOV

Analiza izraza poslovni model v literaturi je pokazala, da obstaja širok obseg opredelitev. V našem razmišljanju se moramo osredotočiti na poslovne modele, kot konceptualno orodje pri obravnavanju prihodnjega poslovanja podjetja, in na poslovanje v industriji. To raznolikost določajo elementi poslovnega modela, njihova narava in določanje, kaj predstavlja dober poslovni model (Morris, Schindehutte & Allen, 2005, str. 726).

Uporaba poslovnih modelov, kot konceptualno orodje, ni bila tako jasno opredeljena v praksi, kot so upali. Organizacijska ozadja in kulture, zaznavanje poslovnih modelov so bili zelo različni. Celostno pa nam poslovni model razlaga, kako podjetje izbira svoje kupce, kako definira in diferencira svojo ponudbo, kako določi naloge, ki jih bo izvajalo podjetje samo, in naloge, ki jih bo dalo v zunanje izvajanje, kako uporablja svoje vire, kako vstopa na trg, kako oblikuje vrednost za kupca in kako zajema prihodke (Slywotzky, 1996, str. 3).

Večina misli, da je to nekaj za trženje in prodajo. Pogosto je bil izraz zlorabljen, nanašali so ga na vrednotenje finančnih vidikov, poslovno ponudbo in pri primerjavi prihodkov s stroški. V nadaljevanju bom prikazala nekatere od teh različnih definicij poslovnih modelov.

1.1 Poslovni model

Poslovni model ima različne definicije v literaturi, ki temelji predvsem na različnih pristopih. Nekatere opredelitve poslovnih modelov nam pojasnijo namen modela, medtem ko drugi predvsem z vidika primarnih elementov in komponent (Pateli & Giaglis, 2004, str. 308).

Timmers (1998, str. 3) je opredelil poslovni model kot arhitekturo, ki kaže, kako so različni akterji poslovanja, kot so proizvodi, storitve in informacije, podjetja, vključeni v proizvodnjo izdelka ali storitev. Timmers (1998, str. 8) pravi, da je poslovni model opis potencialnih koristi za različne poslovne akterje, ter da je to koristno za določitev trženjskega modela, da opredelimo poslovni model in strategijo trženja.

Linder, Smith in Shafer (2005, str. 199) ugotavljajo, da medtem, ko je postalo modno, da bi razpravljali o poslovnih modelih, ni široko sprejeta definicija pojma. Dvanajst opredelitev je bilo predlaganih v določenih publikacijah od leta 1998 do leta 2002, ki pa prihajajo iz različnih perspektiv, vključno iz e-poslovne strategije, tehnologije in informacijskih sistemov. Shafer, Smith in Linder (2005, str. 207) so ugotovili, da bi lahko poslovni model razdelili na štiri kategorije: strateške odločitve, vrednost omrežja, ki ustvarja vrednost, in zajemanje vrednosti. Predlagali so da se poslovni model definira kot osnovno logiko podjetja, jedro in strateške odločitve za ustvarjanje in zajemanje vrednosti v vrednostno omrežje. Osterwalder in Pigneur (2005) sta v svojih obsežnih raziskavah in delih na temo poslovnega modela ugotovila, da je devet glavnih gradnikov, ki sestavljajo poslovni model. Predlagala sta nekoliko širšo opredelitev poslovnega modela: "Poslovni model je pojmovno orodje, ki vsebuje niz elementov in omogoča podjetju izražati njegovo poslovno logiko. To je opis vrednosti podjetja, ki ponuja enega ali več segmentov strank in arhitekture podjetja in svojo

mrežo partnerjev za ustvarjanje in trženje. To pa tvori vrednost in odnos kapitala, da ustvari donosne in trajnostne vire prihodkov".

Mitchel in Bruckner (2004, str. 39) pa sta si zastavila sklop vprašanj, ki dajo odgovor, kaj je poslovni model. Podoben pristop so zastavili tudi Vlaar, Viries in Willenborg (2005, str. 154) in Graf (2005, str. 313). Ta vprašanja je mogoče povzeti s kdo, kaj, kdaj, zakaj, kje, za koga, kako, koliko ...

Afuah in Tucci (2003, str. 12) opredelita poslovni model kot metodo, s pomočjo katere podjetja poslujejo z uporabo interneta. Različni dejavniki interneta, ki vplivajo na poslovni model, so prav tako elementi poslovnega modela. Pokažejo nam, kako internet oblikuje poslovni model, njegovo izvajanje in dejavnosti. Elementi, ki jih poslovni model obravnava, so zunanji učinki, notranji učinki, ter specifične lastnosti, ki vplivajo na uspeh podjetja.

Analize poslovnih modelov se delijo na dve veji, na delitev po taksonomiji in po razstavljanju podjetij na elemente. Jaz sem se v diplomskem delu osredotočila na avtorje, ki analizirajo podjetja glede na elemente v podjetju.

2 ELEMENTI POSLOVNEGA MODELA

Vsak lastnik podjetja bi si želel, da je njegovo podjetje uspešno, vendar za to potrebuje dober poslovni model. Najbolj uspešna podjetja razumejo bistvo in pomen dobrega poslovnega modela, še zlasti v času gospodarskih težav. Dober lastnik podjetja mora vedeti, kaj poslovni model v resnici je. Poslovni model vam pove, kako deluje vaše podjetje in koliko prihodkov bo podjetje ustvarilo. Ta pa ne ponuja samo ključne analize podjetja, ampak tudi jasno razumevanje o tem, kako preživeti in tekmovati na trgu.

Da bi čim boljše analizirali in poznali bistvo poslovnega modela, moramo dobro poznati njegove elemente in njihove lastnosti. Elementi so deli, ki predstavljajo poslovni koncept (Hamel, 2000). Koncept je ideja, katero si zamisli podjetje in jo želi uresničiti v realnosti. To je po navadi proizvod, storitev ali vrednost, ki jo podjetje želi ustvariti in ponuditi svojim strankam (Rappa, 2003). Bistvo zasnove koncepta pa je dobiček. Da bo ta dobiček čim višji, moramo dobro zasnovati poslovni model in razmisliti o njegovih elementih.

V literaturi, ki obravnava poslovni model, opazimo, da so komponente poslovnega modela obravnavane drugače, odvisno od avtorja. Nekateri jih obravnavajo kot elemente (Alt & Zimmerman, 2001, str. 3) in nekateri kot stebre (Osterwalder & Pigneur, 2002, str. 17). Elementi so lahko vir dohodka, vrednost za kupca, konkurenčnost itd. Poslovni modeli so razčlenjeni na elemente, da bi imeli čim podrobnejšo predstavbo o njegovi sestavi in opredelitvi (Osterwalder & Pigneur, 2002, str. 18).

V tem poglavju bom opredelila definicije in vrste elementov v poslovnem modelu, kakor jih obravnavajo različni avtorji. Predstavila bom tudi vlogo elementov v poslovnem modelu. Elementi so temeljne sestavine poslovnega modela (Afuah & Tucci, 2003, str. 46). V nadaljevanju so predstavljeni avtorji, ki obravnavajo elemente v poslovnem modelu.

2.1 Amit in Zott

V skladu s teoretičnim razvojem Amit in Zott (2001, str. 511) poslovni model opredelita kot prikazano vsebino, strukturo in upravljanje poslov za ustvarjanje vrednosti z izkoriščanjem poslovnih priložnosti. Amit in Zott (2007, str. 181) trdita, da je oblikovanje poslovnega modela osrednjega pomena za ustvarjanje vrednosti preko podjetništva.

Amit in Zott (2009) sta prva, ki sta poskusila poenotiti različne teorije za razumevanje ustvarjanja vrednosti v e-poslovanju in jih združiti v en sam poslovni model. Raziskala sta teoretične osnove ustvarjanja vrednosti e-poslovanja in izraz vir ustvarjanja vrednosti, ki se nanaša na kateri koli dejavnik, ki povečuje skupno vrednost v e-poslovanju. Gre za seštevek vseh vrednosti, ki si jih je mogoče prilastiti z udeleženci v poslovanju, ne glede na to, ali gre za podjetje, stranko ali katerega koli drugega udeleženca pri ustvarjanju vrednosti.

Ta model je v prvi vrsti sestavljen iz štirih možnih virov ustvarjanja vrednosti, ki so med seboj tudi povezani (Amit & Zott, 2001, str. 493–520):

- zvestoba,
- komplementarnost,
- učinkovitost,
- novosti.

Zvestoba je prvi vir, za katerega sta Amit in Zott mnenja, da je vir za ustvarjanje vrednosti. Kajti če imajo podjetja sposobnost, da stranke ponovno opravijo nakup, bo to dobro za dobiček podjetja. Pravita, da zadrževanje strank z na primer nagrajevanjem zvestobe, bonusi itd., lahko poveča zvestobo kupcev. Podjetjem pa omogoča, da prilagodijo proizvode ali storitve glede na pridobljene informacije o njihovih individualnih potrebah.

Drugi vir, kot potencial za ustvarjanje vrednosti, je komplementarnost. Ta nastopi, ko skupna vrednost blaga zagotavlja večjo vrednost od posameznega produkta. Komplementarni produkti in storitve ustvarjajo dodatno vrednost, ko osnovnim dodamo še različne komplementarne informacije, ki se navezujejo na osnovni produkt ali storitev.

Kot tretji vir sta avtorja navedla učinkovitost, ki je v e-poslovanju pridobljena z znižanjem stroškov transakcij, prav tako pa je mogoče učinkovitost zvišati z dnevnimi informacijami na internetu. Izboljšana informacija zmanjša iskalne pogoje, stroške, omogoča hitrejšo odločanje, večjo izbiro po nižjih stroških, zmanjšuje možnosti napak itd. Učinkovitost prinaša največje prednosti v poslovanju.

Četrty vir za ustvarjanje vrednosti pa so novosti, predvsem v smislu novih transakcijskih metod, razumevanju kupčevih želja in ustvarjanju novih trgov. Na podlagi njune zamisli sta predlagala dva vidika dejavnosti za izgradnjo poslovnega modela. Trdita, da dejavnosti sistema zajemajo bistvo poslovnih modelov in omenjata dva vidika poslovnih modelov, ki bi ju bilo treba omeniti. Prvi vidik je oblikovanje elementov, ki obsega vsebino, strukturo in

upravljanje ter opisuje strukturo delovanja sistema, drugi vidik pa opisuje vire oblikovanje poslovnega modela, kot so novosti, zvestoba, komplementarnost in učinkovitost.

2.2 Hamel

Hamel (2000) poslovni model obravnava kot poslovni koncept, ki ga deli na 4 elemente. Ti elementi so odnosi s kupci, bistvo strategije, podpora strategiji in vrednostne mreže. Ti elementi so med seboj povezani in so naprej razčlenjeni na podelemente.

Prvi element, ki ga Hamel obravnava, so odnosi s kupci, ta pa se deli na štiri podelemente: element odnosi s kupci združuje več različnih podelementov. Zadovoljevanje potreb kupcev in podpora je prvi element, ki nam govori o tem, preko katerih kanalov kontaktiramo s strankami. Drugi element definira informacije in vpogled oziroma nam opisuje vse znanje, ki ga imamo o kupcih. Tretji element pa je dinamičen in nam definira vpliv med proizvajalcem in kupcem. Struktura cene pa je zadnji podelement, ki nam pove, kaj in koliko zaračunamo kupcu.

Bistvo strategije je drugi element, ki definira poslanstvo podjetja. Ta nam pove, zakaj je poslovni model ustvarjen in kakšni so cilji, ki jih mora doseči. Definira tudi produkt, kupce in segment podjetja. Definira pa tudi, kako se podjetje razlikuje v doseganju ciljev od konkurence.

Sledi element ustvarjanje vrednosti, ki nam pove, katere so konkurenčne prednosti podjetja. Konkurenčne prednosti razumemo kot prednostni položaj podjetja v očeh kupcev, gledano relativno v primerjavi s tekmeci (Čater, 2007). Specificira strateške pridobitve, kot so na primer patenti, znamke in infrastruktura. Glede na procese v podjetju nam ta element razloži, kaj podjetja delajo. Kot zadnji element pa obravnava vrednostno mrežo, pod katero sodijo celotna mreža, elementi in viri podjetja v podjetju. Pod podelemente vrednostne mreže pa sodijo dobavitelji, partnerji in ostale povezave s podjetjem. Te ostale povezave so pomemben element vrednostne mreže, saj so v nekaterih primerih pomembnejše od dobaviteljev in partnerjev.

Povezave med elementi nastajajo med koristi kupcev, povezavami v podjetju in konfiguracijo.

Koristi kupcev nam razložijo, katere so povezave med odnosom do kupcev in strategijo. Katere odločitve v podjetju so bile sprejete in vplivajo na vrednostno mrežo, nam definirajo povezave v podjetju, konfiguracija pa govori o tem, kako se sposobnosti, premoženje in procesi združijo v medsebojnem odnosu za podporo določene strategije.

2.3 Osterwalder in Pigneur

Osterwalder in Pigneur (2002, str. 19) sta predstavila svojo predstavo poslovnega modela kot štiri glavne stebre, ki jih sestavlja devet kock, katere predstavljajo elemente. Štiri glavne stebre lahko poimenujemo kot inovacije, odnosi s kupci, finančni vidiki in infrastruktura.

- Inovacije: predstavljajo dejavnosti, ki so potrebne, da podjetje izvede poslovni model. Inovacije so ključni viri, ki so potrebni za ustvarjanje vrednosti za kupca in poslovne zveze, ki dopolnjujejo poslovni model.
- Finančni vidik: predstavljajo strukturo stroškov in odhodkov.
- Odnosi s kupci: vez, ki jo podjetje ustvari med seboj in različnimi segmenti kupcev. Proces poslovođenja odnosa s stranko lahko imenujemo tudi upravljanje odnosov s strankami ali bolj znano CRM (customer relationship management).
- Infrastruktura: predstavlja pregled nad izdelki in storitvami, ki skupaj predstavljajo vrednost za določen segment kupcev. Opisuje, kako se podjetje razlikuje od svojih tekmecev in kaj je razlog temu, zakaj kupci kupujejo pri enem podjetju in ne pri drugem.

2.4 Alt in Zimmerman

Alt in Zimmerman (2001, str. 9) sta opredelila šest elementov poslovnega modela. Za razliko od ostalih avtorjev pa sta med elemente dodala tudi poslanstvo, proces, pravna vprašanja in tehnologijo.

Ti elementi so:

- Poslanstvo: določa strateške cilje, vizijo, vrednostne predloge in osnovno funkcijo izdelka ali storitve;
- Struktura: pove nam, kakšna je funkcija vpletenih agentov. Določa vlogo in sredstva, ki zajemajo posebne poslovne skupine, kakor tudi poudarek na industriji, kupcih in izdelkih;
- Procesi: omogočajo podrobnejši pregled nad poslanstvom in strukturo poslovnega modela. Prikažejo elemente, ki so vpleteni v proces ustvarjanja vrednosti;
- Prihodki: obsegajo vire prihodkov in poslovno logiko. Treba jih je dobro analizirati, tako na dolgi, kot tudi kratki rok;
- Pravna vprašanja: imajo velik vpliv na vse dele poslovnega modela in vizije na splošno;
- Tehnologija.

Elementi v poslovnem modelu Alta in Zimmermana ne morejo delovati neodvisno drug od drugega. Njun način ne zagotavlja vsega za usmerjanje, kako razviti nov poslovni model oziroma kako spremeniti že obstoječi poslovni model, da se prilagodimo novim zahtevam e-poslovanja.

2.5 Afuah in Tucci

Afuah in Tucci (2003, str. 30) se pri svoji analizi poslovnega modela osredotočata večinoma na poslovne modele interneta. Kot elemente poslovnega modela sta opredelila in podala

vprašanja, po katerih se moramo vprašati pri posameznem elementu (Afuah in Tucci, 2003, str. 48–65):

- Vrednost za kupca: pri elementu vrednost za kupca se vprašamo, kaj proizvajati. Ali podjetje ponuja strankam nekaj enkratnega in ima nižje stroške kot tekmeci?
- Obseg aktivnosti podjetja: katerim strankam podjetje ponuja vrednost, gledano geografsko in demografsko. Kakšen je obseg storitev ali izdelkov, ki ponujajo to vrednost?
- Cenitev vrednosti: kako podjetje ocenjuje vrednost?
- Vir dohodka: od kje priteka denar, kdo plačuje in kdaj, kakšne so marže?
- Povezanost aktivnosti: katere dejavnosti in kdaj jih mora podjetje izvesti, da ponudi vrednosti?
- Izvedba: kakšno organizacijsko struktur sistemov, ljudi in okolja za izvedbo dejavnosti in kakšne so povezave med njimi?
- Sposobnost: katera je sposobnost podjetja, da ga druga podjetja ne morejo zlahka posnemati? Katere so konkurenčne prednosti podjetja in kako jih ohranja?
- Struktura stroškov: kaj povzroča stroške v posameznem elementu poslovnega modela?
- Dobičkovna stran: katere so prednosti in slabosti podjetja v razmerju do dobaviteljev, strank, tekmecev, potencialnih novih podjetij na trgu?

Afuah in Tucci pravita, da mora uspešen poslovni model imeti visoko vrednost za kupca, dopolnilne aktivnosti, nadzor nad cenami, opravičljiv vir prihodkov, enkratne zmogljivosti, odlično izvedbo, trajnost prihodkov, nizke stroške in dobiček.

V diplomskem delu se bom predvsem opredelila na elemente poslovnega modela, kot jih navaja Lindič. Te elementi so ponujena korist, ustvarjanje vrednosti, ter zajem vrednosti. Ponujena korist nam razlaga kdo je ciljna javnost, ter kaj ji podjetje ponuja. Opisuje problem kupca, ki ga obravnavajo vrednost ponudbe v kupčevih očeh, ter izdelke in storitve. Element ustvarjanje vrednosti je skupek aktivnosti, ki so med seboj povezane in izdelkom in storitvam dodajajo vrednost. Govori o partnerjih, kateri so in kakšne so povezave z njimi, ter razlaga kateri so ključni procesi v podjetju. Element zajem vrednosti, pa nam razlaga kako podjetje služi. Ta analiza se mi omogoča podrobno definiranje poslovnega modela hitro rastočega podjetja kot je Groupon, saj ima njegovi elementi dodobra razlagajo bistvo podjetja.

3 METODOLOGIJA DELA

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu diplomske naloge bom preučila literaturo na temo poslovnega modela, opredelila poslovni model in predstavila njegove elemente. V drugem praktičnem delu pa bom to znanje

uporabila na študiji primera. Ta je primerna za odgovore na vprašanja, kako in zakaj. Raziskovalec ima nad temi vprašanji malo ali skoraj nič nadzora. Podatke bom pridobila iz več različnih virov, ki bodo predvsem spletne strani in članki.

Študija primera je bila uporabljena tudi zato, ker podpira empirično raziskavo, ki raziskuje sodobni fenomen v svojem realnem kontekstu. Ta je uporabna v primeru hitro rastočih podjetij (Yin, 2003).

Ta metodologija je primerna tudi za raziskavo poslovnega modela podjetja Groupon, saj je priporočljiva za raziskovanje novonastajajočih primerov (Yin, 2003). Ko poskušamo raziskati poslovni model podjetja Groupon, ga moramo obravnavati kot globalno podjetje in kot hitrorastoče podjetje na svetovni ravni.

Šest virov, ki jih navaja Yin (2003, str. 83), so dokumentacija, arhivski zapisi, intervjuji, neposredno opazovanje, opazovanje udeleženca in fizični predmeti. V diplomskem delu bom uporabila dokumentacijo, arhivske zapise, intervjuje in neposredno opazovanje, saj so le-ti viri primerni in dostopni za to študijo primera. Prednosti dokumentacije, kot vir dokazov, je, da je stabilna in ga je mogoče pregledati večkrat. Pomanjkljivosti pa nastanejo, če je avtor dokumentacije pristranski in če ni dokument pregledan v celoti. Uporabljala bom tudi arhivske zapise, njihova glavna prednost pa je, da so izredno natančni, njihova slabost pa, da so pogosto dostopni. To velja v primeru javnih izjav podjetja Groupon, saj so večinoma edini primarni vir podatkov. Neposredno opazovanje pa je primerno pri zagotavljanju dodatnih informacij o tej temi, kot v mojem primeru pri zagotavljanju informacij in podatkov za podjetje Groupon. Slabost neposrednega opazovanja pa je pristranskost zaradi manipulacije avtorja in dogodkov.

Ker bo študija primera imela poudarek na analizi poslovnega modela, bodo glavne ugotovitve izhajale predvsem iz sekundarnih virov. To bo zadostovalo za delo, saj so zahtevani podatki že v javni domeni. Primarni viri podjetja Groupon niso širše na voljo in niso dostopni javnosti.

Največja skrb pri obravnavi te študije primera je pristranskost avtorjev in ne dovolj natančne raziskave avtorjev, ki objavljajo podatke podjetju. Yin (2003) ugotavlja, da študije primerov zagotavljajo premalo podlage za znanstvene posplošitve. To je mogoče dokazati s posploševanjem primerov in nenatančno analizo.

4 POSLOVNI MODEL PODJETJA GROUPON

4.1 Predstavitev podjetja Groupon

Podjetje Groupon je bilo ustanovljeno leta 2008. Zasnovano je bilo iz internetne strani, imenovane The Point, katere začetek sega v mesec november 2007. Podjetje The Point je dobilo idejo, da bi ljudje začeli delovati kot skupina, vendar bi začeli delovati šele, ko bi se zbralo dovolj ljudi. Podjetje The Point je pomagalo potrošnikom, zaposlenim, državljanom, aktivistom, staršem oziroma komur koli rešiti probleme, ki jih sami niso zmogli. Idejo, da

ustanovi podjetje Groupon, je dobil izvršni direktor Andrew Mason in to idejo tudi uresničil. Mason je bil prav tako ustanovitelj The Pointa (Goldman & Shontell, 2011).

Groupon je ameriško podjetje, ki je začelo s skupinskimi nakupi v Čikagu. Ime izvira iz dveh besed, »group« in »coupon«, in sedaj predstavljata ime blagovne znamke. Groupon je začel svojo pot kot stranski projekt The Pointa, vendar je kmalu zaživel po svoje. Ima tudi že prvega močnega tekmeca, LivingSocial (Gans, 2011). Med seboj tekmujeta za število kupcev in si prizadevata dobiti čim boljše ponudbe za svoje uporabnike.

Groupon sedaj posluje v 46 državah in v več kot 500 mestih. Ima okoli 7.000 zaposlenih, ki delajo na sedežu v Čikagu, urad s hitro rastjo v Palo Altu, Kaliforniji, lokalnih trgih po vsej Severni Ameriki in regionalne pisarne v Evropi, Latinski Ameriki, Aziji in drugje po svetu (Sconfeld, 2011). Svojim članom ponuja ugodne ponudbe, ki veljajo en dan. Ko kupec plača ponudbo in je le-teh za določeno ponudbo dovolj, takrat kupec oziroma uporabnik Groupona na elektronski naslov dobi kupon. Ta kupon deluje kot potrdilo o plačilu in uporabniku omogoča, da koristi kupljeno ponudbo. Vsak dan ponudijo nekaj izdelkov svojih dobaviteljev po posebni promocijski ceni in če se dovolj ljudi prijavi k nakupu, se posli tudi izvedejo. Če interesentov ni dovolj, posla ni. Skratka, gre za kombinacijo lokalnega oglaševanja in prodaje diskontiranih izdelkov, ki neverjetno dobro funkcionira (Groupon, 2011). Proces izvedbe v Grouponu poteka, kot prikazuje slika 1. Uporabniki iščejo dobre ponudbe, ter si medsebojno delijo izkušnje o nakupih in diskontiranih izdelkih. Groupon prodaja kupone, ter za to podjetjem ki preko njih nudijo diskontirane izdelke računa provizijo. Trgovci pa si z sodelovanjem z Grouponom lahko povečajo prodajo in prepoznavnost med kupci.

Slika 1: Proces izvedbe v Grouponu



Največ prodaje kuponov Groupon sklene s podjetji, ki ponujajo storitve, kot so restavracije in kavarne, frizerske storitve, spa centri in fitnes. Podjetje svoje storitve nudi predvsem podjetjem, ki si želijo pridobiti nove stranke in oglaševati. To so predvsem podjetja, ki imajo visoke fiksne stroške oziroma podjetja, ki imajo nizke variabilne stroške. Torej predvsem podjetja, ki ponujajo storitve, in podjetja, katera ponujajo proizvode ali storitve, po katerih je stalno povpraševanje in se kupci vračajo (Dodge, 2011).

Ta model se morda zdi nenavaden v svetu kuponov, vendar je enkraten v tem, da omogoča tudi malim podjetjem, da izkoristijo storitve in ponujajo kupone. Namesto običajne prakse, ko si lahko le velika podjetja privoščijo, da bi izdali dobre in za kupce zanimive kupone.

Glavne posebnosti podjetja Groupon:

- ena ponudba na dan,
- visoki popusti,
- časovna omejitev,
- nabrati se more zadostno število kupcev, da nakup uspe.

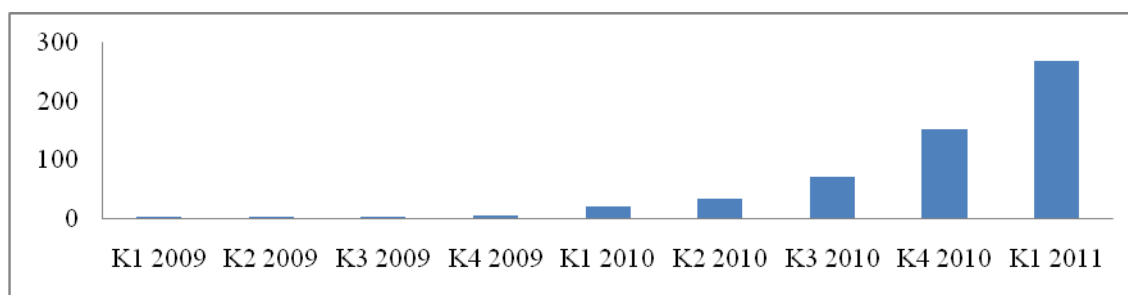
Ker podjetje ponuja le eno ponudbo na dan, se uporabniki ne rabijo odločati med različnimi možnostmi nakupa. Uporabniki plačajo pred nakupom in ko posel uspe oziroma se zbere dovolj kupcev, šele nato se sproži denarni tok. Visoki popusti v omejenem času sprožijo tako imenovano panično nakupovanje, kar še dodatno spodbuja stranke, da o ponudbi sporočijo tudi svojim prijateljem, najpogosteje preko socialnih omrežij. Tako imajo koristi uporabnik, Groupon in ponudnik posla.

Zaznali so ga tudi spletni velikani. Podjetje Google je decembra 2010 želelo prevzeti Groupon za vrednost 6 milijard dolarjev, vendar je izvršni direktor Andrew Mason ponudbo zavrnil. Rajši so se odločili za financiranje svoje rasti z izdajo delnic širši javnosti. Podjetje Groupon želi zbrati med 750 in 1.000 milijonov dolarjev v zameno za manjši del podjetja, kar naj bi jih cenilo na okoli 30 milijard dolarjev (MacMillan & Burrows, 2011). Obstaja pa tudi veliko dvomov med ekonomisti o pravilni odločitvi Groupona, da zavrne ponudbo Googla za 6 milijard dolarjev.

4.2 Rast podjetja Groupon

Groupon raste z neverjetno hitrostjo, kar je razvidno na sliki 2. Leta 2010 je prihodke povečal za več kot 22 odstotkov glede na leto 2009, torej so prihodki znašali 713 milijonov dolarjev. V samo prvem četrtletju leta 2011 se prihodki od prodaje skorajda ujemajo s prihodki leta 2010. Tako prihodki znašajo 644 milijonov dolarjev, kar je samo 13 odstotkov manj glede na prihodek leta 2010 (Sconfeld, 2011).

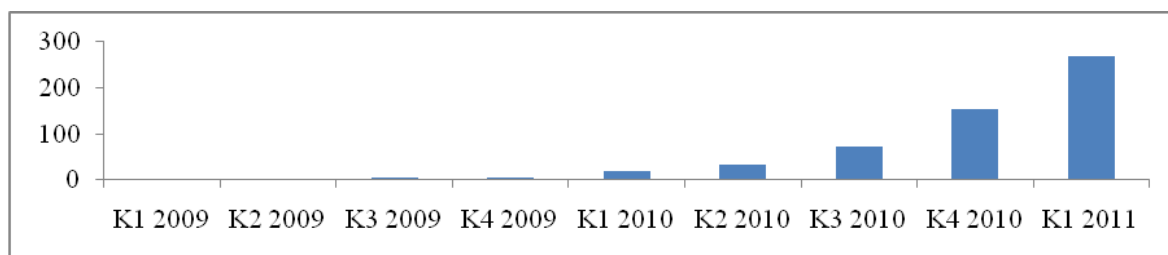
Slika 2: Rast prihodkov po kvartalih od leta 2008 do leta 2011



Vir: E. Sconfeld, *Groupon's IPO Filing Reveals Incredible Growth And \$2.6 Billion Revenue Run-Rate, 2011.*

Bruto dobiček podjetja Groupon je od leta 2009 do leta 2010 zrasel za kar 24.600 odstotkov, kot nam prikazuje slika 3. Torej je leta 2010 znašal 279,9 milijonov dolarjev, v prvem kvartalu leta 2010 pa je dosegel že 270 milijonov dolarjev, kar je skorajda že znesek celotnega bruto dobička leta 2010 (Sconfeld, 2011). Pričakovali bi, da ima Groupon dobiček vendar je leta 2010 izgubil 456 milijonov dolarjev, in še 147 milijonov dolarjev v zadnjem četrtletju (Macmillan, 2011).

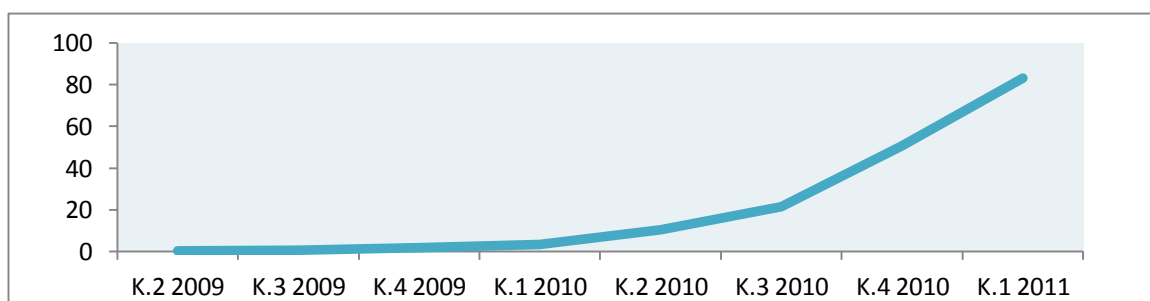
Slika 3: Bruto dobiček po kvartalih od leta 2008 do leta 2011



Vir: E. Sconfeld, *Groupon's IPO Filing Reveals Incredible Growth And \$2.6 Billion Revenue Run-Rate*, 2011.

Na sliki 4 je razvidna rast Grouponovih uporabnikov. 31. marca 2011 je imel Groupon 83,1 milijonov naročnikov, v primerjavi z letom poprej, ko jih je imel 31. marca 2010 le 3,4 milijone. V prvem četrtletju leta 2011 je dodal 32,5 milijonov naročnikov in prodal 28 milijonov kuponov (Sconfeld, 2011).

Slika 4: Rast Grouponovih uporabnikov



Vir: E. Sconfeld, *Groupon's IPO Filing Reveals Incredible Growth And \$2.6 Billion Revenue Run-Rate*, 2011.

Izvršni direktor Groupona Andrew Mason še ne pričakuje zmanjšanja izgube in opozarja delničarje, da podjetje intenzivno vlaga v rast. Groupon porabi veliko denarja za pridobivanje novih naročnikov, približno 54 odstotkov poslovnih odhodkov gre za oglaševanje, drugih 46 odstotkov pa namenijo prodaji (Krasilovsky, 2011).

4.3 Konkurenca

Groupon se srečuje s tekmeci, katerih rast strmo narašča. Njegov največji tekmec je LivingSocial, ki svoje ponudbe širi tudi v mesta, kjer ima svoj delež tudi Groupon. Vstop akterjev, kot so Facebook oziroma Facebook Deals, Yelp in Google oziroma Google Offers,

ki že imajo povezave z lokalnimi podjetji, lahko predstavlja veliko konkurenco Grouponu v prihodnosti.

Predvsem omembe vredna sta storitvi Facebook Deals in Google Offers, ter podjetje LivingSocial. Gre za podobne storitve, kot jih ponuja Groupon. Ker Groupon leta 2010 ni želel prodati podjetja in spletne strani za kar 6 milijard dolarjev, Google ni dolgo razmišljal in je razvil lastno aplikacijo Google Offers, ki je neposredni tekmelec Groupona. Google sedaj že testira svojo aplikacijo, ki je za zdaj na voljo le v nekaj ameriških mestih. Povezana je z Google Checkout, da pa bodo uporabniki lahko obveščali znance o akcijah, bodo aplikacijo dopolnjevali Gmail, Google Reader, Google Buzz in Google Maps za prikaz naslovov (Offers, 2011).

Facebook Deals pa je na voljo od začetka februarja 2011. Razlikuje se v tem, da zahteva naložitev mobilne aplikacije na iPhone ali androidni telefon. Uporabnik nato zažene aplikacijo Places, s čimer razkrije, kje se nahaja, nato pa mu aplikacija prikaže ugodnosti v bližnjih lokalih in trgovinah. Če se odloči za nakup pri plačilu, pokaže telefon. Facebook Deals ponuja popuste v odstotkih, denarju, brezplačne akcije, povabila itd. (Kirkpatrick, 2011).

LivingSocial, ki deluje od julija 2009, pa je svoje poslovanje razširil že na več kot 550 trgov v 21 državah. Podjetje ima več kot 40 milijonov uporabnikov in je največji tekmelec Grouponu (LivingSocial, 2011).

Razlike med tekmeči in Grouponom so zelo majhne. Posnemovalci Groupona so zelo dobri. Nekateri se osredotočijo na določen segment kupcev ali produktov. Po vsej verjetnosti pa lahko pričakujemo, da se bo trg skupinskih nakupov v prihodnosti še razširil. Zdaj je obdobje, ko ta trg hitro raste in lahko pričakujemo, da bo v nekaj letih prenasičen. Zato podjetja konstantno iščejo nove trge in nove strategije za pridobivanje tržnega deleža. Vendar pa, čeprav je Groupon lahko posnemati in se lokalnim podjetjem boljša položaj in poznavanje lokalnih trgov, bo težko, da eno podjetje pridobi velik, prevladujoči tržni delež na vseh trgih. Z večanjem številom trgov v prihodnosti, ki tekmujejo za isti trg, lahko postane le-ta vedno bolj razdrobljen. Ostane lahko le nekaj vodilnih podjetij, ki bodo vladali na celotnem trgu.

5 ANALIZA POSLOVNEGA MODELA GROUPON

5.1 Ponujena korist

Groupon deluje tako, da pošlje dnevno več kot 17 milijonov elektronskih sporočil svojim naročnikom (Stone, 2010). Ponudi jim skupinski popust, ki znaša od 50 odstotkov pa celo do 90 odstotkov. Popust ponuja iz različnih dejavnosti, kot so spa tretmaji, učne ure pilotiranja, obroki v restavracijah itd. Če dovolj uporabnikov sprejme ponudbo in jo tudi plača vnaprej, se posel aktivira. Groupon nato razdeli prihodke med podjetje samo in med trgovca, ki ponuja storitev s popustom. Naročnik dobi na dan le eno ponudbo, kar pa pusti še velik delež tržnega prostora večjim posnemovalcem Groupona (Groupon, 2011).

Zelo pomemben člen v poslovni verigi Groupona so tudi trgovci. Njihov glavni cilj je pridobitev novih kupcev, da bi razširili svojo bazo strank. To bazo bi lahko nadalje uporabili za oglaševanje oziroma povečanje obsega prodaje. Prav tako pa podjetja dobijo priložnost, da zaslužijo nekaj več, saj ko je stranka v trgovini, pogosto porabi več kot le vrednost bona, ki ga je kupila pri Grouponu. Raziskave pa kažejo, da je 22 odstotkov kupcev takšnih, ki ponovno opravijo nakup (Groupon, 2011). Vendar pa se trgovci pogosto pritožujejo, da stranke porabijo le vrednost kupona, kar pa jim ne prinese dodatnih prihodkov (Metz, 2011).

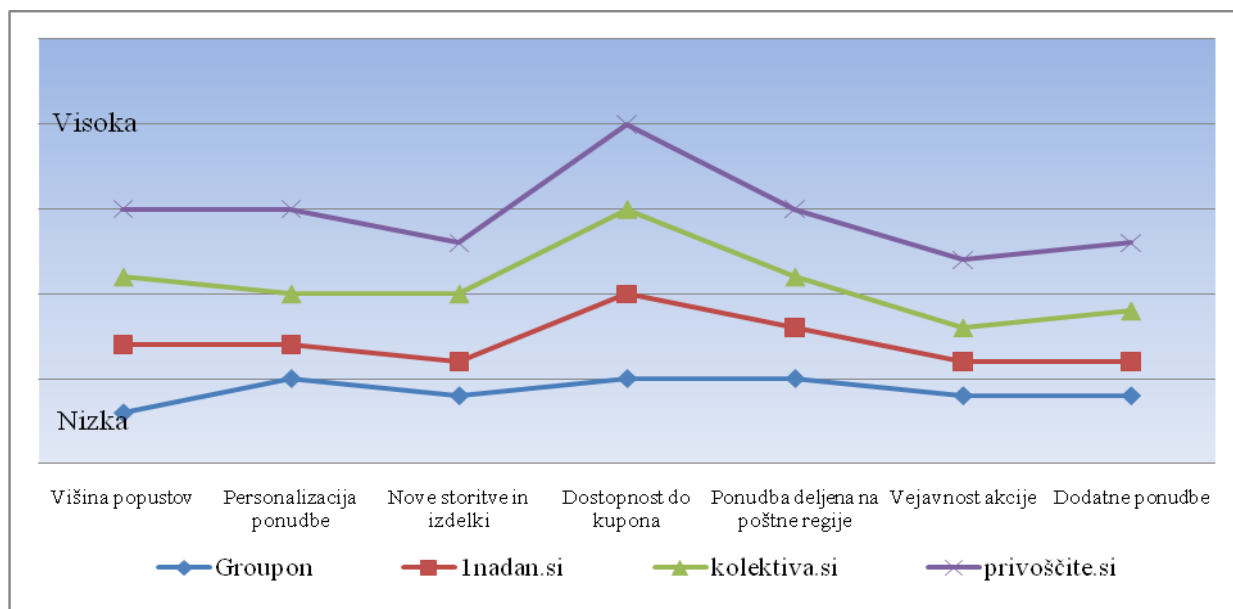
Ta podjetja so pogosto majhna in delujejo na lokalni ravni. Prodajajo zelo široko paleto izdelkov, kot so izdelki za zdravje, prehrano, fitnes, potovanja, modo, restavracije, in predstavljajo največji delež trgovcev, kar 40 odstotkov (Expensive restaurants of bits and bites, 2010).

5.1.1 Strategija modrega oceana

Ko si zastavimo vprašanje, ali podjetje sledi strategiji modrega oceana, moramo najprej analizirati krivuljo vrednosti in izdelati strateški grafikon. Tako sem izdelala strateški grafikon za kupce in strateški grafikon za uporabnike Groupona v primerjavi s slovenskimi ponudniki, kot sta ga definirala Kim in Mauborgne (Kim & Mauborgne, 2005).

5.1.1.1 Strateški grafikon za uporabnike skupinskih spletnih nakupov

Slika 5: Strateški grafikon za uporabnike Groupona v primerjavi s slovenskimi ponudniki



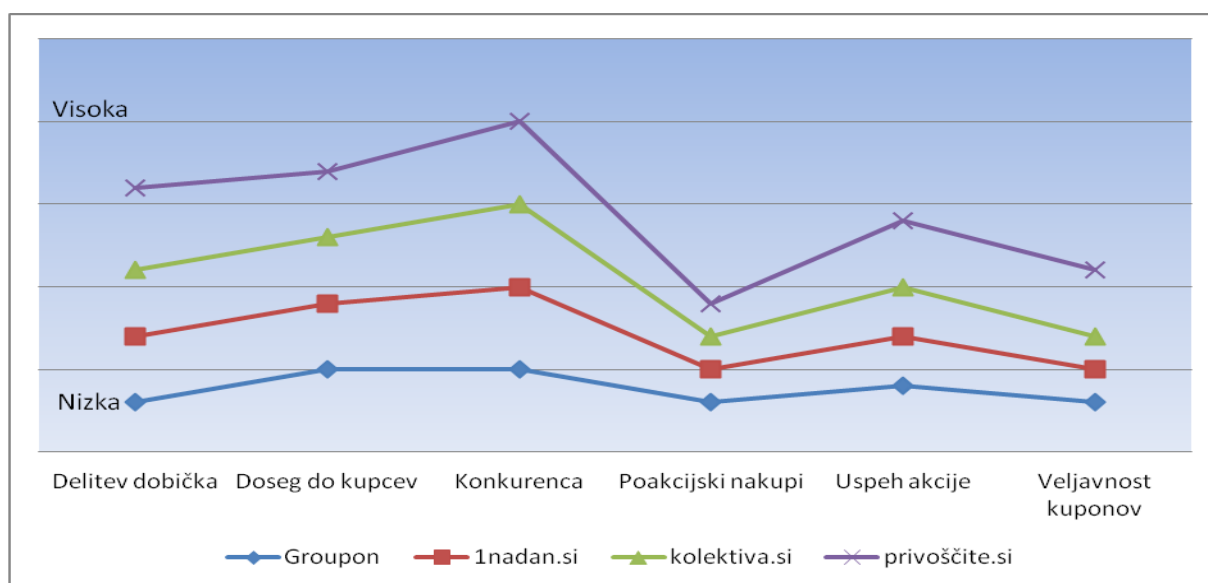
Graf na sliki 5 nam prikazuje lastnosti, ki so za uporabnike najpomembnejše, ko se odločajo za nakup kuponov. Opisuje nam, kako se kupci odločajo med številnimi ponudniki kuponov. Pomembno jim je, koliko lahko prihranijo v primerjavi z redno ponudbo. Večji odstotek popusta pomeni večjo možnost nakupa višjega števila kuponov. Bolj kot je ponudba raznovrstna in pisana na kožo uporabnikom, lažje in hitreje se bodo odločili za nakup. Popusti

so za uporabnike pomembnejši dejavnik, kot raznolikost izdelkov. Bolj kot je ponudnik dosegljiv do končnih uporabnikov, hitreje se bodo kupci odločili za njega. To pomeni, da mora morajo biti ponudbe pregledne, lahko berljive in dostopne na vsakem koraku, nakup pa mora biti čim manj kompleksen. Z delitvijo ponudbe na poštne regije lahko hkrati različnemu krogu kupcev ponudijo različno, personalizirano ponudbo. Daljša veljavnost akcije predstavlja uporabniku dodatno vrednost, saj s tem podjetje stimulira nakup večjega števila kuponov. Komplementarna oziroma dodatna ponudba lahko k nakupu spodbudi tiste uporabnike, ki jih glavna ponudba ne pritegne. Tako trgovci zajamejo še tisti odstotek uporabnikov, ki se sicer ne bi odločili za nakup.

5.1.1.2 Strateški grafikon za trgovce, ki ponujajo diskontirane izdelke oziroma storitve

Krivulje v grafu na sliki 6 nam prikazujejo kriterije trgovcev, ki poslujejo s ponudniki skupinskih nakupov. Delež delitve dobička je pomemben dejavnik za trgovca, saj je od tega odvisen njegov izid poslovanja. Poslovna praksa veleva, da si ponudniki obračunajo od 30 do 50 odstotkov od zaslужka prodanih kuponov. Torej, če povzamemo Grouponov model, kjer ima izdelek v redni prodaji ceno 24 dolarjev, ga podjetje preko Grouponovih kuponov ponuja po 50 odstotkov nižji ceni, torej za 12 dolarjev. Trgovec prejme 6 dolarjev in Groupon 6 dolarjev.

Slika 6: Strateški grafikon za trgovce Groupona v primerjavi s slovenskimi ponudniki



Za mnoge trgovce je pomembnejši dejavnik doseg kupcev, kakor poslovni uspeh poslovanja s ponudnikom skupinskega nakupovanja. Večji kot je doseg kupcev, večja je posledično prepoznavnost trgovca. Groupon ima to konkurenčno prednost, saj ima za zdaj največje število uporabnikov glede na konkurenco.

V boju za nov delež na trgu mora Groupon ponujati trgovcem vedno nove ugodnosti. Bolj kot bo Groupon konkurenčen, več bo imel naročnikov in posledično več zaslужka.

Trgovci morajo svojo dnevno ponudbo čim boljše izkoristiti in kupcem kuponov ponuditi čim več razlogov za ponoven nakup. S kupci povratniki si podjetje povrne stroške od prodaje kuponov in poskrbi za nove prihodke.

Uspeh Groupona lahko merimo z več vidikov. Gledamo lahko z vidika prodanih kuponov, ustvarjenega dobička in števila pridobljenih povratnih kupcev. Število prodanih kuponov in dobiček sta si lahko izključujoča dejavnika, saj veliko število prodanih kuponov ne pomeni nujno dobička.

Z rokom veljavnosti kuponov trgovci uporabnike stimulirajo k številnejšim nakupom. Če bo kupon veljaven dlje časa, jih bodo uporabniki v obdobju veljavnosti kupili več. Trgovci morajo zato dobro oceniti svoje lastne sposobnosti, da število prodanih kuponov ne preseže njihovih zmožnosti.

Slovenska praksa prikazuje podobni poslovni model, ki ga je vpeljalo podjetje Groupon. Tudi slovenski trgovci v iskanju čim večje prepoznavnosti ocenjujejo slovenske ponudnike skupinskih nakupov po podobnih kriterijih. Iz strateškega grafikona, ki ga prikazuje slika 6, zato ni mogoče opaziti večjih odstopanj pri ocenjevanju slovenskih ponudnikov.

5.1.2 Ciljna javnost

Stranke Groupona lahko razdelimo v dve kategoriji, med naročnike in trgovce. Do konca leta 2010 je imelo podjetje Groupon skupaj 51 milijonov naročnikov v 565 mestih po svetu (Groupon anxiety, 2011), zdaj pa jih ima več kot 83 milijonov. Vendar pa je le 16 milijonov uporabnikov dejansko kupilo kupon pri Grouponu (Yarow, 2011).

Prvi kupci pri Grouponu so bili predvsem premožni kupci z visokim razpoložljivim dohodkom. Sedaj pa ciljno skupino kupcev predstavljajo predvsem mladi ljudje, ki predstavljajo kar 68 odstotkov vseh naročnikov, le-ti pa so stari od 18 do 34 let. Velik delež vseh naročnikov, kar 77 odstotkov, pa predstavljajo urbane ženske.

Uporabniki in kupci pri Grouponu so na splošno dobro izobraženi in kar 75 odstotkov jih ima zaposlitev. 71 odstotkov uporabnikov ima dohodek manjši kot 100.000 dolarjev letno. Večina kupcev so tudi uporabniki Facebooka in Twitterja.

Da uporabniki širijo informacije o ponudbi in popustih med svoje prijatelje na spletu, je Groupon ustvaril tudi nekaj spodbude. S tem, ko širijo novice o ponudbah preko elektronske pošte, Facebooka in Twitterja do svojih prijateljev, in če prijatelj v 72 urah kupi kupon, uporabnik, ki je širil novico o ponudbi, dobi 10 dolarjev na svoj uporabniški račun od Groupona (Hartenbaum, 2010).

V enem mestu je na dan približno od 60.000 do 200.000 uporabnikov Groupona. Tistih uporabnikov, ki pa se odločijo za nakup določenega »posla«, pa jih je na dan od 100 do 1.000 v enem mestu (Groupon works, 2011).

Pozitiven podatek za Groupon je, da namerava kar 19 odstotkov ljudi, ki še niso uporabniki Groupona, to postati v naslednjih šestih mesecih (MacMillan, 2011).

5.2 Ustvarjanje vrednosti

Groupon posluje z lokalnimi podjetji in jim zagotavlja stranke. Filozofija podjetja Groupon je namreč, da preko svojega spletnega mesta omogoča podjetjem dostop do kupcev, do katerih sicer podjetja ne bi prišla.

Groupon služi na dveh trgih. Na prvem so potrošniki, ki želijo prihraniti denar, na drugem pa podjetja, ki želijo boljšo tržno izpostavljenost (Clark, 2011). Mnoga manjša podjetja nimajo sredstev za velike ali celo za majhne oglaševalske akcije, zato zelo težko pritegnejo nove kupce. Tu pa jim pomaga Groupon, saj njihove diskontirane ponudbe na dan pogleda veliko število ljudi. Groupon služi svoj denar tako, da vzame odstotek od prodaje, katero je ponudil proizvajalec oziroma ponudnik storitev.

Hkrati je njihov spletni portal tudi odlična promocija za podjetja sama, saj jim dviguje prepoznavnost in prepoznavnost znamke, kar pa je v poslovnem svetu zelo pomembno.

66 odstotkov trgovcev je mnenja, da je bil posel, ki so ga sklenili z Grouponom, dobičkonosen, vendar pa kar 32 odstotkov trgovcev, ki so že poslovali z Grouponom, trdi, da posel ni bil dobičkonosen. 4 odstotki trgovcev pravijo, da posel ni bil donosen in da ne bi ponovili takšnega sodelovanja z Grouponom ali katerim koli podjetjem, ki deluje po enakem poslovnem modelu. Raziskava je bila narejena na 150 podjetjih v 19 državah (Clark, 2011).

Groupon je postal alternativa tradicionalnemu oglaševanju, kjer plačajo prej in upajo, da dobijo dogovorjeno. Ta nova oblika oglaševanja, ki jo ponuja Groupon, pa predstavlja nov trend oglaševanja, kjer trgovec plača le realne rezultate. Zaradi teh velikih popustov bodo stranke kupile tudi izdelke, ki so si jih vedno želele, vendar pa niso imele te priložnosti. Pri tem sodelovanju v bazi internetnega upravljavca poiščemo samo tiste kupce, katere ta produkt zanima in vzbudi njihov interes s popusti.

Koncept skupinskega nakupovanja omogoča podjetjem večjo prodajo in zavarovanje pred tveganji. Zavarovanje pred tveganji je natanko to, kar razlikuje Grouponov model od tradicionalnih kuponov. Z vnaprej določenim obsegom prodaje lahko podjetja izračunajo velikost popustov in se tako izognejo negotovosti. Tradicionalno oglaševanje zahteva, da vse stroške plačamo vnaprej in ne zagotavlja kakršne koli rasti v bazi strank. Rezultati niso takojšnji, običajno pridejo v roku nekaj tednov, mesecev. Ko pa oglašujete preko Groupona, pa se vaša ponudba prikaže na njihovi spletni strani, Facebooku, Twitterju, uporabniki dobijo ponudbo na elektronski naslov. In če vaš izdelek ali storitev zvenita privlačno, dobimo takojšnje rezultate oglaševanja. Groupon ima na voljo tudi mobilno aplikacijo za iPhone, Android in iPad uporabnike, kar pomeni, da je potencialne stranke mogoče doseči takoj.

5.2.1 Proces Grouponovega modela

Grouponov poslovni model lahko gledamo s treh vidikov kot prikazuje 7 slika. Z vidika uporabnika Groupona, z vidika trgovca, ki pri Grouponu nudi diskontiran posel, in z vidika podjetja samega.

Vidik s strani stranke: Stranke se vpišejo v Groupon in tako postanejo njegovi uporabniki. Tako vsak dan na elektronski naslov dobijo eno ponudbo po diskontirani ceni, ki jim jo ponuja Groupon v izbranem kraju. Ko se čas ponudbe izteče oziroma je strank dovolj, da se posel izpelje, stranke kupijo in tudi plačajo Grouponu. Ko stranke dobijo svoj kupon, ga unovčijo pri izbranem trgovcu.

Vidik s strani Groupona: Groupon pripravi dogovorjen posel, kar pomeni, da pripravi spletno stran, jo uredi grafično in besedilno, da je strankam ponudba čim bolj privlačna. To naredi za vsako posamezno mesto posebej. Ko je ponudba pripravljena, poskrbi za njeno oglaševanje in priskrbi uporabnike, ki posledično lahko kupijo ponudbo. Ker ponudba traja samo en dan, v ljudeh obudi občutek nujnosti nakupa, kar še dodatno pripomore k širjenju novice o diskontirani ponudbi. Grouponu predstavljajo stroške predvsem oglaševanje in iskanje novih uporabnikov in trgovcev, ki bi sodelovali z njimi, priprava posla in oglaševanje blagovne znamke na tujih spletnih straneh.

Vidik s strani trgovca: Trgovec se prijavi kot ponudnik svojih storitev v Groupon in izbere produkt oziroma storitev, ki jo bo ponujal po diskontirani ceni. Ko se Groupon odloči, kateri posel je primeren za določen kraj, se dogovori za sodelovanje z izbranim podjetjem in sklene posel. Na določen dan dobijo uporabniki izbrano ponudbo na elektronski naslov. Ta pa mora doseči tolikšno število kupcev, da posel doseže kritično točko in izpelje. Če ni zbrano zadostno število kuponov, potem nihče ne dobi denarja, niti trgovec niti Groupon. Ko stranke plačajo Grouponu, takrat plača Groupon delež od prodaje kuponov podjetju. Plačila so razporejena v 3 obroke skozi življenjski cikel posla, kar vodi do negativnega obratnega kapitala Groupona (Chan, 2010). Obratni kapital predstavljajo presežki gibljivih sredstev nad kratkoročnimi obveznostmi, razlaga nam kako podjetje nadzira zaloge in upravlja s terjatvami oziroma obveznostmi. Negativnega obratnega kapitala je v Grouponu ogromno, saj prodaja kupone vnaprej. Groupon vnaprej zaračuna kupcu, nato pa pozneje plača trgovcu.

Trgovcu sodelovanje z Grouponom povzroča nižje prihodke, ki jih povzročajo popusti, ki jih je namenil za prodajno akcijo pri Grouponu, kanibalizem oziroma prodaja kupcem, ki bi bili pripravljeni plačati polno ceno.

Trgovci morajo predvideti, koliko strank bo kupilo kupon, koliko od teh strank bo porabilo več, kot je samo vrednost kupona, in koliko od teh strank se bo ponovno vrnilo in opravilo nakup brez diskontirane cene.

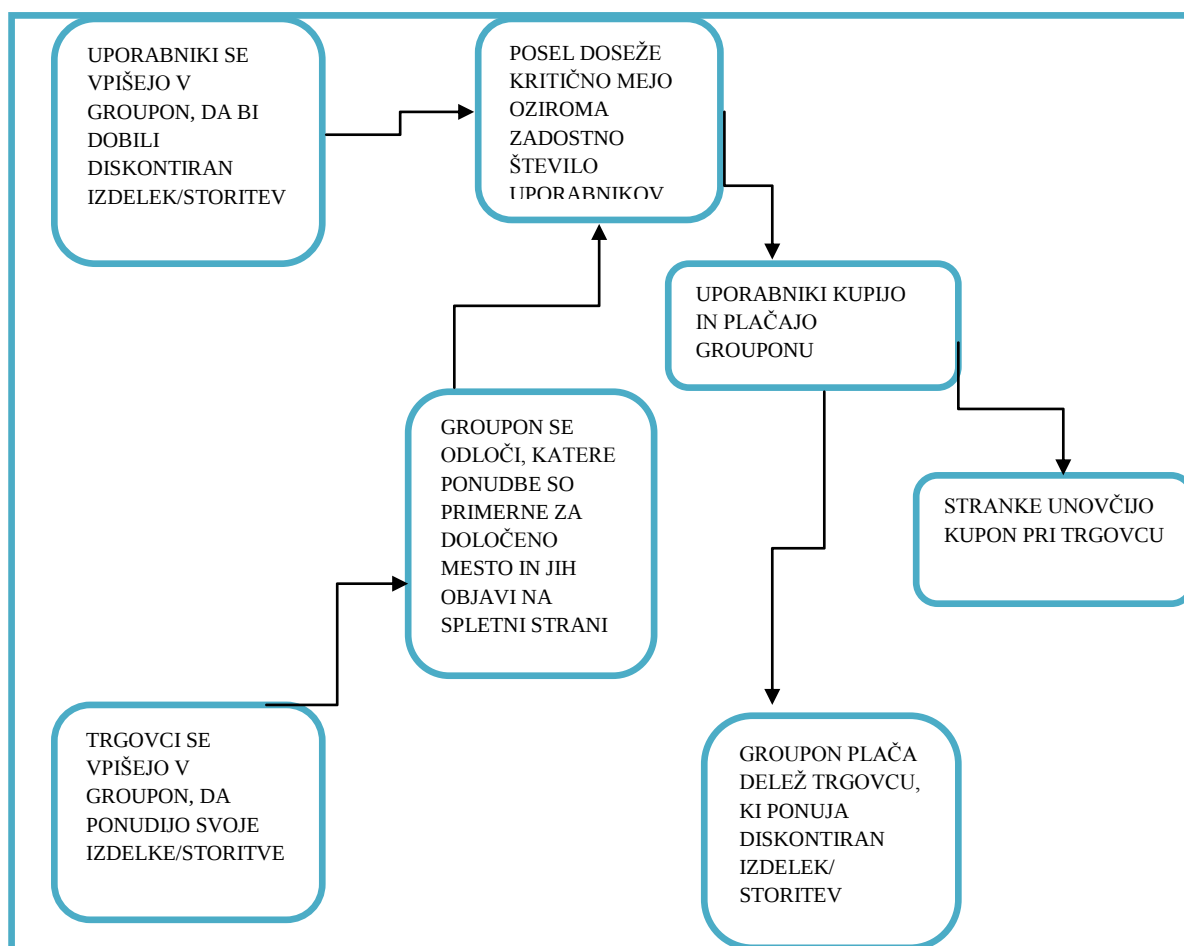
Da bo posel z Grouponom uspešen, bi morali trgovci ponuditi produkt, ki ga uporabniki potrebujejo. To pomeni, da bi kupci morali izdelek kupovati konstantno in ne le takrat, ko ga Groupon ponudi po diskontirani ceni. Ponuditi bi morali produkt, ki predstavlja realno

alternativo drugim izdelkom, saj se kupec ne bo vozil v oddaljen kraj, če mu v bližini ponujajo enak izdelek oziroma storitev. Prav tako pa bi se moral izogniti podcenjevanju produkta, kajti ko je v kupčevih mislih dana cena določenega izdelka in je ta zelo diskontirana, je kupca pozneje težko prepričati, da za isti izdelek plača višjo ceno. Da se trgovci izognejo temu, je smiselno, da imajo realne popuste.

Groupon ne postavlja velikih ovir za včlanitev, zato se število naročnikov dnevno zvišuje. Naročniki se lahko prijavijo s svojimi računi tudi preko socialnih omrežij, kot je Facebook. Poleg tega Groupon zagotavlja odprte API za mobilne aplikacije (API, 2011).

V primerjavi z množičnimi mediji Groupon ponuja specifično in k nakupu usmerjeno trženje. Prav tako pa zagotavlja, da trgovci oglašujejo z minimalnimi stroški in tako širijo svoj krog kupcev.

Slika 7: Proces Grouponovega modela



Ostale oblike oglaševanja podjetja Groupon (Groupon, 2011):

Groupon oglašuje tudi preko bloga, preko katerega se pogovarja s strankami in trgovci. Ima tudi svojo valuto, imenovano »G« ki, predstavlja nagrado za ogled in nakup ponudb. Ima pa tudi sistem Groupon Mobile, ki zazna, če se uporabnik nahaja v bližini trgovca, ki na Grouponu ponuja popust. Tako na svoj prenosni telefon uporabnik prejme sporočilo, da se

nahaja poleg trgovca, ki nudi popust na določen izdelek ali storitev. Za zdaj je mogoč na pametnih telefonih, kot so iPhone, Blackberry in Android (Mobile, 2011).

V juniju 2011 pa je začel ponujati novo storitev Groupon Getaways, s katero je uporabniku omogočen prejem popusta v višini približno 50 odstotkov na hotelske cene, cene letalskih vozovnic, najem avtomobilov (Groupon Getaways, 2011).

Ima pa tudi kanal, ki ponuja lokalno obravnavo v vsakem trenutku dneva, to je Groupon Now. Potrošnik tako prejme obvestilo o Grouponovi dnevni ponudbi v bližini lokacije, kjer se nahaja, ko vnese svoje podatke o lokaciji v Groupon Now (Now, 2011).

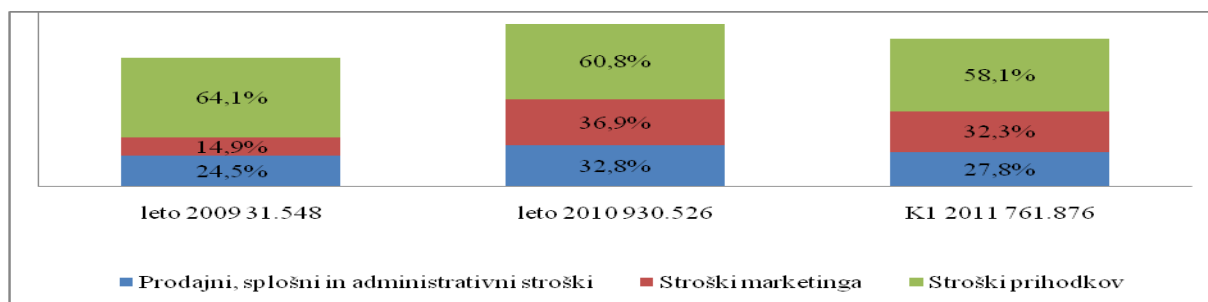
Groupon pa ponuja nakup vstopnic preko spleta. Uporabniki lahko kupijo vstopnice za koncerte, šport, gledališče, umetnost in druge dogodke. Trenutno je omejen le na Severno Ameriko (Live, 2011).

Posnemovalci Groupona se težko prebijejo naprej, saj ima Groupon kot vodilni na trgu že več kot 83 milijonov uporabnikov, ki jim dnevno pošilja elektronska sporočila s ponudbami. Njihova velika baza uporabnikov je torej njihova ključna prednost pred tekmeci. Na drugem mestu pa je LivingSocial, ki ima 39 milijonov uporabnikov. Prednost, ki jo ima Groupon pred tekmeci, pa je tudi, da manjša podjetja rajši poslujejo s ponudniki, ki jim lahko prinesejo več potencialnih strank. Čeprav nekateri tekmeci, kot je na primer LevelUp, ki ima 100 tisoč uporabnikov, ne zaračuna trgovcem nobene provizije pri prvih treh nakupih (Metz, 2011).

5.2.2 Razčlenitev stroškov podjetja Groupon

Groupon je povečal stroške oglaševanja leta 2010, ko je porabil 263 milijonov dolarjev za oglaševanje, glede na leto 2009, ko je za oglaševanje porabil le 4,5 milijona dolarjev. Leta 2009 so stroški presegli 3,5 odstotke prihodka, leta 2010 kar 30,5 odstotka, v prvem kvartalu leta 2011 pa za 18,2 odstotka. Stroški prodaje, splošni in administrativni stroški so se tudi povečali glede na prihodek, medtem ko so se plačila trgovcem izboljšala in trenutno znašajo 58 odstotkov od prihodka (Security and exchange commission, 2011). Slika 8 nam prikazuje neposredne stroške Groupona v letih od 2009 do prvega kvartala v letu 2011, ter njihovo razčlenitev glede na celotne neposredne stroške. Prikazani so prodajni, splošni in administrativni stroški, stroški marketinga, ter stroški prihodkov.

Slika 8: Neposredni stroški Groupona v odstotkih



Vir: Security and exchange commission, Groupon inc., 2011.

5.2.3 Mrežni učinki Groupona

Mrežne učinke lahko imenujemo tudi kot učinek pozitivne povratne zanke. Učinek pozitivne povratne zanke temelji na tem, da se uporabnikova korist od uporabe določenega izdelka veča s številom drugih uporabnikov tega izdelka ali storitve (Katz & Shapiro, 1985, str. 424).

Da bi podjetje Groupon ustvarilo čim večjo vrednost na račun njegovih uporabnikov, uporablja dve metodi, in sicer dnevne naročnine in virusno trženje. Naročniki dnevno dobijo elektronsko pošto, ki jim ponuja možnost nakupa diskontiranega izdelka oziroma storitve. S tem, ko podjetje določi minimalni prag kupljenih kuponov, da je ponudba veljavna, uporabnike tudi spodbuja k nakupu. Uporabniki, ki si želijo, da nakup uspe, pa dajo ponudbo »virusno« širijo na socialnih omrežjih, kot sta Facebook in Twitter. V ljudeh se sproži občutek, da morajo opraviti ta nakup, če želijo, da posel uspe in temu pravimo kolektivno nakupovanje. Zaradi skrbno izbranih in veliko različnih ponudb Groupon ustvarja občutek enkratnih nakupov oziroma ustvari v kupcu občutek, da je to enkratna priložnost za nakup.

Poleg tega pa Groupon zbira podatke o svojih uporabnikih, da bi jim ponudil njim prilagojene izdelke. Če so le-ti pripravljeni dati določene podatke o sebi in svojih interesih, potem Groupon poveča oziroma prilagodi ponudbe v specifični lokalni skupnosti.

Jedbratt, Lindgren in Svensson (2002, str. 143) pravijo, da je virusno trženje preprosto. Glede na to, da se uporabnik vključi v dialog tako, da na osebni ravni posreduje informacije svojim prijateljem in znancem, kar je uspešnejše, kot če bi podjetje samo komuniciralo s svojimi potencialnimi porabniki, saj imajo ljudje v prijatelje večje zaupanje kot v tržnike (Haig, 2002, str. 34). Oblike virusnega trženja pri podjetju Groupon predstavljajo povezave s Facebook Connectom, lokalne operacije omrežij (vsako mesto ima svoj Twitter oziroma Facebook račun, skozi katere Groupon komunicira s strankami), bonusi v vrednosti 10 dolarjev za predlog prijatelja, širjenje elektronskih sporočil, uporaba spletnih strani, ki nudijo novice oziroma spletni dnevniki (RSS) in pa vmesniki uporabniškega programa API.

Veliko število že obstoječih naročnikov pritegne nove trgovce, da sklenejo posel z Grouponom in dajo svojo ponudbo. S tem, ko Groupon ponuja vedno več ponudb, ki so zanimive za uporabnike, se število teh venomer širi. Več različnih ponudnikov pomeni več različnih produktov in storitev. Tako Groupon lahko ponuja bolj personalizirane ponudbe in poskrbi za različne skupine uporabnikov. Groupon ima tako veliko število uporabnikov, da se zlahka dogovori za nove ponudbe z različnimi podjetji, saj je zaupanje v podjetje veliko. Posledično sklene veliko uspešnih poslov, ki dodajajo vrednost za uporabnika in trgovca, kar pritegne nove uporabnike in trgovce. Zaradi velikega števila uporabnikov ponudb pridobi mnogo podatkov o kupcih, kar pa privede do bolj personaliziranih ponudb in dodatnih vrednosti za uporabnike. To so torej mrežni učinki, ki jih povzroča Groupon (Venkateswaran, 2010).

5.3 Zajem vrednosti

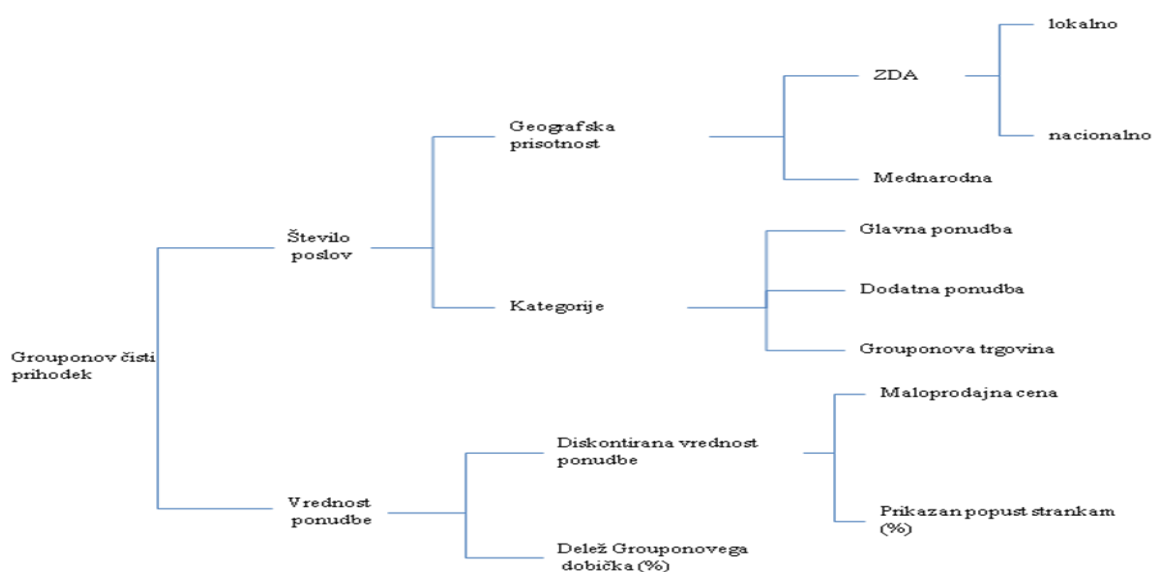
Poslovni model podjetja Groupon temelji na partnerstvu s trgovci. Dohodek se deli med podjetjem Groupon in med trgovcem, ki ponuja diskontiran posel. Trгоvec, ki ponuja posel, tako dobi veliko novih strank in priložnost za nakup njegovih izdelkov.

Običajno je, da podjetje Groupon vzame polovico od prodajne cene diskontiranega izdelka, torej 50 odstotkov, kar pomeni, da je prihodek od lokalnega podjetja polovico cene kupona, ki ga ponuja Groupon. To pa je tudi vir pritožb mnogih trgovcev, saj imajo koristi le, če Grouponovi uporabniki razširijo prijateljem novice o kakovostni ponudbi ali pa pridejo ponovno in kupijo storitev ali izdelek brez popusta (Metz, 2011).

Poleg tega pa Grouponov prihodek raste tudi z obrestmi, ki jih dobi z denarjem svojim strank oziroma podjetij, ki ponujajo kupone. Medtem ko morajo naročniki kuponov plačati vnaprej, trgovci prejmejo denar, ko se kupon preko podjetja, ki ponuja posel, vrne v Groupon (Welcome to IPOville, 2011).

Groupon služi denar z sodelovanjem z podjetji, ki potrebujejo nove stranke. Odkar je gospodarstvo v krizi, se podjetja katerih poslovanje ni tako uspešno naslanjajo na zaupanje podjetij kot je Groupon, da si zagotovijo denarne pritoke. Na sliki 9 je prikazan prihodkovni model Groupona, ki nam prikazuje kako podjetje pridobi svoje prihodke. Ti so predvsem odvisni od števila poslov, ter od vrednosti ponudbe, ki jo ponuja trgovec. Vrednost ponudbe definira delež Grouponovega dobička, ki v navadi znaša 50 odstotkov, ter določi vrednost diskontirane ponudbe, ki je v zmanjšana za 50 do 90 odstotko. Posle, ki jih sklene Groupon pa lahko obravnavamo glede na geografsko prisotnost, ter glede na kategorijo ponudbe Groupona. Kategorije delimo na glavno ponudbo, stransko ponudbo in Grouponovo trgovino, trge pa na mednarodnega in Ameriškega, katerega delimo še na lokalne trge in nacionalne.

Slika 9: Prihodkovni model Groupona



Vir: S. Carpenter, *A TC Teardown: What Makes Groupon Tick*, 2010.

Da bo Groupon uspešno služil še naprej, se bom moral soočiti z nekaterimi izzivi. Prvi izziv, s katerim se sooča Groupon, je iskanje novih trgovcev. Iskati mora vedno nove trgovce, ki morajo biti zadovoljni in imeti pozitivne izkušnje z Grouponom, saj v nasprotnem primeru ne bodo dobili dovolj podjetij, ki bi bila pripravljena sodelovati z njimi. Le tako bodo lahko povečali prihodke in dosegli donosnost prihodkov. Moral bo postaviti nižje marže, saj stroški pridobivanja novih naročnikov naraščajo. Ker je na trgu veliko novih tekmecev z veliko premoženja, kot sta nova Grouponova tekmeca Facebook in Google, se bo moralo podjetje soočiti s problemom preprostega vstopa na trg. Poskrbeti bodo morali tudi, da bodo ostali vodilni med podjetji, ki ponujajo skupinsko nakupovanje po diskontiranih cenah, saj je le malo ovir za vstop na trg (Kaplan, 2011).

6 ANALIZA SLOVENSКИH PONUDNIKOV

V Sloveniji smo leta 2010 dobili prvo podjetje za skupinsko nakupovanje, od takrat pa je število takšnih podjetij v Sloveniji doseglo kar število 20. Največ sodelujočih podjetij pa je iz dejavnosti gostinstva in nege telesa (Finančni periskop, 2011).

Trend podjetij, ki ponujajo skupinsko nakupovanje, je nastal po poslovnem modelu podjetja Groupon. Kljub zasičenosti slovenskega trga pa se mesečno večja število podjetij, ki so drug drugim neposredni tekmeci. Prav vsi slovenski ponudniki posnemajo podjetje Groupon in delujejo na skoraj identičen način. Glede na to, da je Slovenija zelo majhen trg, imamo zelo veliko število podjetij, ki ponujajo skupinsko nakupovanje s popusti. Predvsem zato pa sta število in uspešnost nekaterih od teh podjetij presenetljiva, saj ponudnike prav tako, kot Groupon, ločujejo po regijah. Nekateri ponudniki so usmerjeni na tržišče celotne Slovenije, medtem ko nekateri pokrivajo le določene regije. Večino podjetij si neposredno konkurira v segmentih, kjer ponujajo popuste, medtem ko jih le peščica diferencira svojo ponudbo od ostalih. Prav tako pa večina portalov v Sloveniji ponuja storitve, to pa zato, ker je veliko lažje spustiti ceno za storitev kot za proizvod, saj lahko storitve že primerno dosegajo visoke cene.

1nadan.si, Kolektiva.net, Bigdeal.si, Privoscite.si in Kupujmo.si so bili prvi ponudniki dnevnih ponudb v Sloveniji.

BigDeal.si podjetja iMedia 2.0 je prvi slovenski ponudnik spletnega skupinskega nakupovanja. Svojo storitev je začel ponujati maja 2010. Prihodkov podjetje ne želi izdati, dali so samo podatek, da jim posamezna akcija prinese od 250 do 400 EUR prihodkov. Najuspešnejše njihove ponudbe so s področja kulinarike, turizma in lepotnih programov. Do sedaj so prodali okoli 23.000 kuponov in uporabnikom prihranili malo manj kot 520 tisoč EUR (BigDeal, 2011).

Podjetje 1nadan.si je navdihnilo podjetje Groupon. Lastnik Medie Laba, ki upravlja 1nadan.si, Dino Ivan Tot je zamisel za takšen portal dobil leta 2009, ko je Groupon dobil sredstva za hitrejši globalni razvoj. Podobne portale je Tot sprva načrtoval v Sloveniji, Srbiji, na Hrvaškem in v širši regiji. Ko pa je na Hrvaškem zaživel konkurenčni portal Kolektiva, se je usmeril na zagon slovenske različice. 1nadan.si je javnosti prvič predstavil meseca junija

minulega leta. Od takrat vsak dan uporabnikom iz Ljubljane, Maribora in obale ponuja dnevne ponudbe, ki so vsaj za 50 do 90 % cenejše kot po ceniku ponudnika.

1nadan.si pa se tudi ponaša z eno najuspešnejših lokalnih ponudb z več kot 25.000 prodanimi kuponi. To je dosegel s ponudbo Momo žar plošča za dve osebi za 2,90 EUR ponudnika Momo Group. Ponudba je že prvi dan objave ob 22.15 uri dosegla število 10.000 prodanih kuponov, kupci pa bi na ta račun prihranili okoli 350.000 EUR. Ta akcija je portalu 1nadan prinesla za okoli 14 tisoč evrov prihodkov. V dometu lokalne ponudbe so prehiteli celo Groupon. Dino Ivan Tot, direktor podjetja Media Lab, ki ima v lasti portal 1nadan.si, ocenjuje, da bodo imeli v letu 2011 okoli 800 tisoč evrov prihodkov. Dnevno jim akcije nanesejo v povprečju od nekaj sto do nekaj tisoč (1nadan.si, 2011).

Kolektiva.net je hčerinsko podjetje hrvaške Kolektive WEB, njen večinski lastnik pa je podjetje Rebate Networks, ki je deloma v hrvaški lasti. Skupinskih prihodkov skupina ne želi razkriti, samo v letu 2011 pa jih bodo po besedah direktorja slovenske Kolektive NET dosegli okoli 800 tisoč evrov (Koman, 2011).

Kupujmo.si je skupaj s svojo mrežo KupiMe.hr na Hrvaškem in Kupime.com v Srbiji v enem dnevu prodal 700 kuponov in naredil za 120.000 EUR prometa, ter v hotel v Bohinju pripeljal 1.400 gostov. S tem je bil ustvarjen promet v vrednosti 70.000 EUR (Kupujmo.si, kupi me, skupinsko nakupovanje, 2011).

V Privoscite.si v letu 2011 napovedujejo za okoli 700 tisoč evrov prihodkov (Koman, 2011). Njihova prednost pred tekmeci je, da svojih uporabnikov ne omejujejo samo na eno ponudbo.

Gledano z vidika priljubljenosti na Facebooku oziroma glede števila uporabnikov, ki jim je posamezno podjetje v Sloveniji všeč, je na prvem mestu podjetje Kolektiva.si, nato pa si sledijo 1naDan.si, Kupujmo.si, BigDeal.si ...

Koliko portalov, ki ponujajo kupone, lahko prenese slovenski trg?

Odgovori so si zelo različni, saj so si ponudbe med portali vedno bolj podobne. In prav v raznolikosti oziroma drugačnosti ponudb bi se morali razlikovati novi portali. Na večjih svetovnih trgih so se tovrstni portali osredotočili le na določeno skupino kupcev, kot so portali z obutvijo, oblačili, kozmetiko in podobno. Zaradi majhnosti slovenskega trga verjetno ni veliko možnosti za specializacijo, vendar pa sem mnenja, da je prav to smer za razmišljanje v prihodnosti. Prva takšna slovenska stran, katere model rahlo odstopa od standardnega, je Kulpon, ki prispeva 3 odstotke vsakega nakupa dobrodelnim organizacijam. Druga takšna stran pa je Vsakdan, ki ponuja kupone, znižane za 100 odstotkov. Količina kuponov je omejena na 100 kuponov, ponudba pa se izvaja enkrat na mesec (Skupinski nakupi, 2011).

V Sloveniji pa imamo tudi že agregatorje. To so spletne strani, ki združujejo vse ponudbe dneva v Sloveniji na enem mestu. Njihov namen je olajšati iskanje ponudb, njihovo preglednost in informacije o njih. Tudi število teh narašča. Najbolj obiskana je Eurizi. Njihov slogan je *tržnica kuponov*. Je prvi slovenski agregator, ki deluje od leta 2010 in obvešča o

novostih. Aprila 2011 jih je bilo najpreprosteje spremljati preko dnevne elektronske pošte. Od takrat pa ponujajo tudi možnost, da se naročiš na njihove RSS novice, ki omogočajo preprost pregled vseh dnevnih ponudb.

Slovenski portali se težko primerjajo s svetovnim velikanom Groupon, saj je slovenski trg veliko manjši. Zato imajo največ uporabnikov in prihodkov tista podjetja, ki poleg slovenskega trga pokrivajo še tuje trge.

6.1 Analiza skrivnostnega kupca

Skrivnostni kupec je oseba, ki se postavi v vlogo kupca. Ocenjuje kvaliteto prodajne storitve tako, da se pretvarja kot da je običajni kupec. Njihova naloga je, da obišče ali kontaktira določeno poslovalnico, trgovino, banko, restavracijo ali kako drugo prodajno mesto, z namenom opazovanja in ocenjevanja kvalitete storitev, izdelka oz. okolja podjetja na splošno (Kotler, 2004, str. 38).

Z analizo skrivnostnega kupca ugotovimo kako uslužbenci sprejemajo oziroma vzpostavijo prvi stik s kupcem, kako je osebje kupcu v pomoč in kakšne rešitve ji v primeru posebnih želja, reklamacije ali nesporazuma ponudi. Zanima nas kakšen je odzivni čas podjetja, kako se odziva na pritožbe in reklamacije, kako je biti njihova stranka, kakšno je poslovanje z podjetjem, kakšne so njihove prodajne tehnike itd..

Za potrebe diplomske naloge sem stopila v kontakt in se predstavila kot morebitni kupec, z nekaj največjimi ponudniki skupinskega nakupovanja na slovenskem trgu. Od mnogih poslanih povpraševanj o ponudbi, ki jo podjetja ponujajo sem prejela odgovor le od enega podjetja, portala Privoščite.si.

Portal Privoščite.si pri izboru svojih strank zaenkrat še nima posebnih kriterijev. V kontakt najpogosteje stopijo preko telefonskega klica ali elektronske pošte. V kolikor ima podjetje v svojem asortimanu več izdelkov oziroma storitev, potem se v skladu z dogovorom izbere izdelek ali storitev, ki bi bila kupcem najprivlačnejša. Njihov odzivni čas je hiter, saj so mi odgovorili v manj kot enem dnevu. Če se podjetje dogovori da izvede posel, je čas za izvedbo tega odvisen od kraja, kjer se posel ponuja. V večjih krajih kot sta Ljubljana in Maribor je namreč ponudnikov več, kot v manjših krajih.

Diskontirano ceno oblikujeta partnerja v skladu z dogovorom in preteklimi podobnimi ponudbami. Višja kot je marža, večji popust si lahko privoščijo. Za pričetek sodelovanja podjetje trgovcu izda odprto naročilnico, na podlagi katere kasneje trgovcu sporoča prodane količine in unikatne kode. Unikatna koda je koda kupona oziroma identifikacijska številka kupona. Ponudnik prejme po preteku ponudbe celoten seznam kupcev, njihove unikatne kode in seveda znesek, ki mu ga mi nakažemo zmanjšano za v naprej dogovorjeno provizijo. Odvisno od storitve in višine popusta, ki ga ponudi ponudnik, v povprečju znaša znesek provizije na znižano vrednost 30 odstotkov.

SKLEP

Podjetja venomer iščejo nove možnosti za razvoj in uspeh. Zato je potreben uspešen razvoj poslovnih modelov, ki so predstavljeni v diplomskem delu. Poslovni model je metoda oziroma način poslovanja, s katerim podjetje ustvarja prihodke. Zato je bistveni za razumevanje delovanja podjetja, da razumemo njegov obstoj, rast in razvoj. Poslovni model je pomemben pri uspešnosti podjetja, saj definira način pritoka denarja v podjetje. Pomemben je predvsem razvoj novih uspešnih poslovnih modelov, ki predstavljajo konkurenčno prednost.

Ko sem raziskovala sam pojem poslovni model, sem opazila, da se teorije med seboj razlikujejo, saj različni avtorji pojem razlagajo drugače. Prav tako pa se razlikuje njihovo mnenje o analizi poslovnega modela. Analize poslovnih modelov se delijo na dve veji, na delitev po taksonomiji in po razstavljanju podjetij na elemente. Jaz sem se v diplomskem delu osredotočila na avtorje, ki analizirajo podjetja glede na elemente v podjetju.

Zanimiv poslovni model podjetja ima podjetje Groupon, katerega poslovanje in smisel delovanja sta sprožila pravo revolucijo med tovrstnimi podjetji. Na trg je prišel z popolnoma novim poslovnim modelom, ki ga do takrat v svetu še niso poznali. Ponudil je skupinsko nakupovanje po znižanih cenah. Z svojim poslovnim modelom je pritegnil tudi posnemanje drugih podjetij. Takšnih podjetij je sedaj v svetu že več kot 500. Groupon svoj poslovni model nadgrajuje in izboljšuje še naprej. Nenehno išče načine, kako biti boljši in privabiti čim več novih uporabnikov. Razvija nove načine oglaševanja in aplikacije. Razmišlja globalno in se širi po vsem svetu. Temeljni problem Groupona pa je, da še vedno posluje z izgubo, saj so njegove investicije zelo velike. Podjetje pričakuje, da mu bodo investicije v prihodnosti prinesle velike dobičke, vendar ni nobenih dokazov za to. Groupon svoje dobičke uporabi za agresivno širitev, vendar to stane z drugega vidika pa mu prinese prednosti kot največjega na trgu. Vendar imam pomisleke o tem, ali bo Groupon lahko dosegel dolgoročni uspeh, saj se število konkurentov na trgu venomer zvišuje, ter vedno manj bo trgov kamor se bo podjetje lahko širilo. Konkurenčna prednost podjetja je predvsem število trgov na katerih podjetje deluje in število uporabnikov, ki si jih je podjeje pridobilo.

Posnemovalce Groupona pa najdemo tudi v Sloveniji. Število le-teh iz meseca v mesec narašča. Prvo takšno podjetje v Sloveniji je bilo ustanovljeno leta 2010, sedaj pa jih je že kar 19. Sem mnenja, da je uspeh posnemovalcev Groupona v Sloveniji v prihodnostih odvisen od števila uporabnikov, personalizacije ponudb, ter segmentiranja. Uspešna podjetja, ki se bodo znala približat in venomer doseči nove kupce se bodo obdržala in izrinila manjša. Povzemam, da se večina slovenskih podjetij še ne more primerjati s podjetjem Groupon. Odločilni dejavnik je velikost trga. Če primerjamo podjetje Groupon in katero koli od slovenskih podjetij, imajo veliko podobnih lastnosti, vendar je prav velikost trga tista, ki definira razlike med podjetji. Velikost trga in večji prihodki podjetja Groupon so podjetju omogočili nadaljnje širjenje, vlaganje, nove projekte in večjo prepoznavnost.

LITERATURA IN VIRI

1. 1nadan.si. (2011, 3. maj). 1nadan.si svetovni rekorder v kategoriji skupinskega nakupovanja! Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/2011/05/1nadan-si-svetovni-rekorder-v-kategoriji-skupinskega-nakupovanja/>
2. Afuah, A., & Tucci C. L. (2003). *Internet Business Models and Strategies: text and cases*. Boston: McGraw-Hill.
3. Alt, R., & Zimmerman H. (2001). *Introduction to Special Section-Business Models*. Boston: Electronic Markets.
4. Amit, R. & Zott C. (2009). *Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective*. Long Range Planning.
5. Amit, R., & Zott C. (2007). *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*. Organization Science, 18.
6. Amit, R., Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 506.
7. API. Najdeno 22. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.groupon.com/pages/api>
8. BigDeal. (2011). Najdeno 30. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.bigdeal.si>
9. Carpenter, S. (2010, 2. maj). A TC Teardown: What Makes Groupon Tick. Najdeno 11. junija 2011 na spletnem naslovu <http://techcrunch.com/2010/05/02/teardown-groupon/>
10. Chan, V. (2010, 21. april). What is the Secret Success of Groupon?. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://primitus.com/blog/whats-the-secret-success-of-groupon>
11. Clark, J. (2011, 24. februar). What percent of Groupon business are profitable. Najdeno 4. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.messageamp.com/tag/groupon-customer-profitability>
12. Condurache, A. (2010, 28. julij). What is the Groupon Business model?. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://mochaguru.com/what-is-the-groupon-business-model>
13. Čater. (2007). Oblike konkurenčne prednosti in njihov vpliv na uspešnost podjetja. Najdeno 14. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/abstract.t.cater.pdf>
14. Dodge, D. (2011, 5. Junij). How does Groupon work? Is the bussines model sustainable?. Najdeno 12. Junija 2011 na spletnem naslovu

http://dondodge.typepad.com/the_next_big_thing/2011/06/groupon-new-customers-or-devastating-discounts.html

15. Expensive restaurants of bits and bites. (2010, 12. avgust). *The Economist*. Najdeno 19. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/16796572>
16. *Finančni periskop*. (2011, 26. Junij). Skupinski popusti kot protikrizni ukrep. Najdeno 14. julija 2011 na spletnem naslovu <http://periskop.si/2011/06/groupon-kot-protikrizni-ukrep>
17. Gans, J. (2011, 20. maj). Agreeing on Groupon. Najdeno 21. julija 2011 na spletnem naslovu http://blogs.hbr.org/cs/2011/05/agreeing_on_groupon.html
18. Goldman L., & Shontell A. (2011, 4. junij). GROUPON: From The Ashes Of A Dead Startup To A Billion-Dollar Company In 2 Years. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/groupon-from-the-ashes-of-a-dead-startup-to-a-billion-dollar-company-in-2-years-2011-6?op=1>
19. Graf, L. (2005). Incompatibilities of low-cost and network carrier business models within the same airline grouping. *Journal of air transport management* 11(2005) 313.
20. Groupon anxiety. (2011, 17. marec). *The Economist*. Najdeno 25. maja 2011 na spletnem naslovu, <http://www.economist.com/node/18388904>
21. *Groupon Getaways*. Najdeno 2. Junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.groupon.co.uk/deals/groupon-getaways>
22. *Groupon works*. Najdeno 29. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.grouponworks.com>
23. *Groupon*. Najdeno 22. aprila 2011 na spletnem naslovu www.groupon.com/learn
24. Haig, M. (2002). *Mobile Marketing: The Message Revolution*. London: Kogan Page Limited.
25. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Hartenbaum, (2010, 11. julij). Deals Galore, Competitors Abound: A Primer On Groupon- Like Startups. Najdeno 25. maja 2011 na spletnem naslovu <http://techcrunch.com/2010/07/11/groupon-competitors-guide>
27. Jedbratt, J., Lindgren, M., & Svensson, E., 2002: *Beyond Mobile: People, communications and marketing in a mobilized world*. New York: Palgrave, 2002.
28. Kaplan, M. (2011, 15. julij). Groupon Files for IPO: Rapid Growth, No profits. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu

<http://www.practicalecommerce.com/articles/2912-Groupon-Files-for-IPO-Rapid-Growth-No-Profits>

29. Katz, M., & Shapiro, C. (1985). Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), str. 93-115.
30. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Strategija sinjega oceana*. Ljubljana: GV Založba.
31. Kirkpatrick, M. (2011, 25. april). Facebook Deals Launches Tonight & Groupon Does not Stand a Chance. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.readwriteweb.com/archives/facebook_deals_launches_tonight_groupon_doesnt_sta.php
32. Koman, K.. (2011, 19. maj) Kako nagovoriti kupce na portalih skupinskega nakupovanja?. *Finance*. Najdeno 17. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/312613>
33. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana. Slovenska Knjiga, 2004. 832 str.
34. Krasilovsky, P. (2011, 6. junij). So — Do We Buy Shares in Groupon? 8 Big Qs, Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://blog.kelseysgroup.com/index.php/2011/06/06/so-do-we-buy-shares-in-groupon-8-big-qs>
35. Kupujmo.si, kupi me, skupinsko nakupovanje. (2011). Najdeno 12. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.slopr.com/kupujmo-si-kupime-skupinsko-nakupovanje>
36. Linder, J. C., Shafer, S. M. & Smith, J. H. (2005). *The Power of Business Models*, *Business Horizons*, 48, str. 199-207.
37. Lindič, J. (2009): Poslovni modeli v e-poslovanju. Najdeno 12. maja 2011 na spletnem naslovu http://miha.ef.unilj.si/_dokumenti3plus2/194024/2010_11_EP_PoslovniModeli_JLb.pdf
38. *Live*. Najdeno 2. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.groupon.com/live>
39. *LivingSocial*. Najdeno 17. junija na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/LivingSocial>
40. MacMillan, D. & Burrows, P. (2011, 14. januar). *Bussinesweek: Groupon, Bankers Said Discussing 2011 IPO*. Najdeno 25. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/technology/content/jan2011/tc20110114_761747.htm
41. MacMillan, D. (2011, 29. junij). Groupon Cedes Share of Daily Deals to LivingSocial, Yipit Says. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu

<http://www.businessweek.com/technology/groupon-cedes-share-of-daily-deals-to-livingsocial-yipit-says-06292011.html>

42. Metz, R. (2011, 8. julij). Challenge to Groupon' model with trio of deals. Business week. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D9OBMA101.htm>
43. Mitchel, D.W & Bruckner Coles, C. (2004) Establishing a contrinuing business model innovation process. *Journal of Business strategy*, 25, (3) str. 39-49.
44. *Mobile*. Najdeno 29. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.groupon.com/mobile>
45. Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The Enetpreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, št. 58, pp., 726.35.
46. *Now*. Najdeno 2. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.groupon.com/now>
47. *Offers*. Najdeno 13. Junija 2011 na spletnem naslovu <https://www.google.com/offers/home#!details/1727b11c9f4d4889/DC34PDQM2499XIXJ>
48. Osterwalder, A., & Pigneur Y. (2002). An e-business Model Ontology for Modeling e-business, p.75. *15th Bled Electronic Commerce Conference-eReality: Constructing the Economy, Bled, org. konferenca (17-19): 1-12.*
49. Osterwalder, A., & Pigneur Y. (2005). E-Business Models and Disruptive Behaviors. Najdeno 24. maja 2011 na spletni strani <http://www.businessmodeldesign.com/presentations>
50. Pateli, A. & Giaglis M. (2004). A Research framework for Analyzing e-business Models. *European Journal of Information Systems*, št. 13, str. 302-314.
51. Rappa, M. (2003). Business Models on the Web. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
52. Sconfeld, E. (2011, 2. junij). Groupon's IPO Filing Reveals Incredible Growth And \$2.6 Billion Revenue Run-Rate. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu <http://techcrunch.com/2011/06/02/groupon-growth-2-6-billion-revenue-run-rate-charts>
53. Security and exchange commission. (2011, 2. junij). Groupon, Inc.. Najdeno 14. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000104746911005613/a2203913zs-1.htm>
54. *Skupinski nakupi*. Najdeno 23. julija 2011 na spletnem naslovu <http://skupinskinakupi.wordpress.com>

55. Slywotzky, A. J. (1996). *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*. Boston: Harvard Business School Press.
56. Stone, B. (2010, 30. september). OpenTable vs. Groupon: Party of Two?. Najdeno 25. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/magazine/content/10_41/b4198037763659_page_2.htm
57. Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets, Seattle. Journal on Eletronic Markets*, št. 8(2), str. 3-8.
58. Venkateswaran, K. (2010, 18. september). Network Effects in Groupon Business Model. Najdeno 14. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.ebizcolumn.com/2010/12/network-effects-in-groupon-business.html>
59. Vlaar, P., Vries P. & Willenborg M. (2005). Why incurmbernts struggle to extract value from new strategic options: Case of the European Airline Industry. *European Management Journal*, 23, (2), str. 154-169.
60. Welcome to IPOville. (2011, 9. junij). *The Economist*. Najdeno 19. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/18805850>
61. Yarow, J. (2011, 3. junij). Chart of the day: How Many People Atually Buy Groupons. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-how-many-people-actually-buy-groupons-2011-6>
62. Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

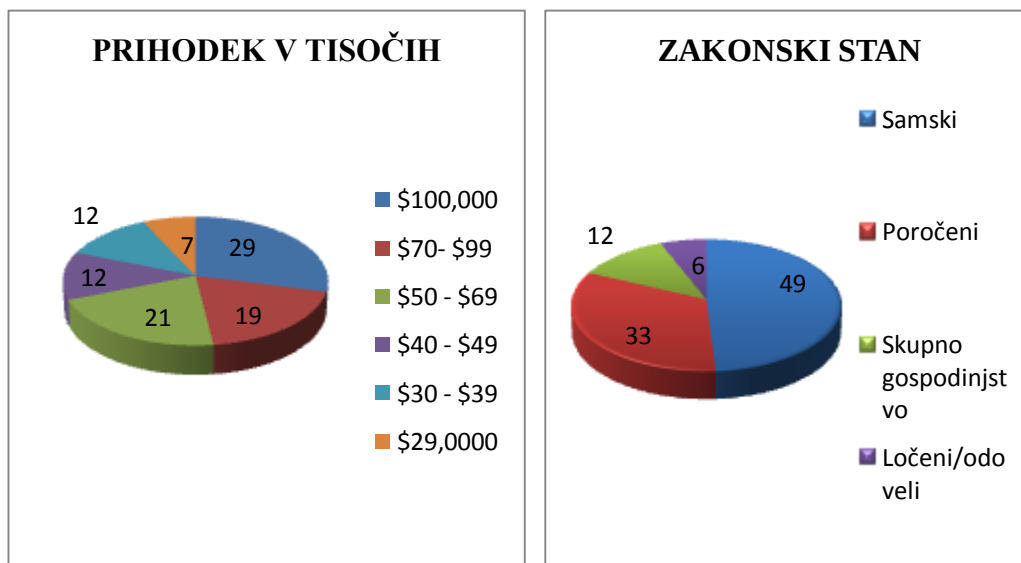
Priloga 1 : Linije, ki jih ponuja Groupon.....	1
Priloga 2: <i>Prihodek in zakonski stan Grouponovih uporabnikov</i>	2
Priloga 3: Zaposlitev in starost Grouponovih uporabnikov	3
Priloga 4: Mrežni učinki podjetja Groupon	4
Priloga 5: <i>Priljubljenost slovenskih ponudnikov na portalu Facebook</i>	5
Priloga 6: Slovenska podjetja, ki ponujajo skupinsko nakupovanje.....	6

Priloga 1 : Linije, ki jih ponuja Groupon

- Dodatki
- Diete in fitnes
- Avtomobilizem
- Elektronika
- Lepota in zdravje
- Zabava
- Finance
- Moda

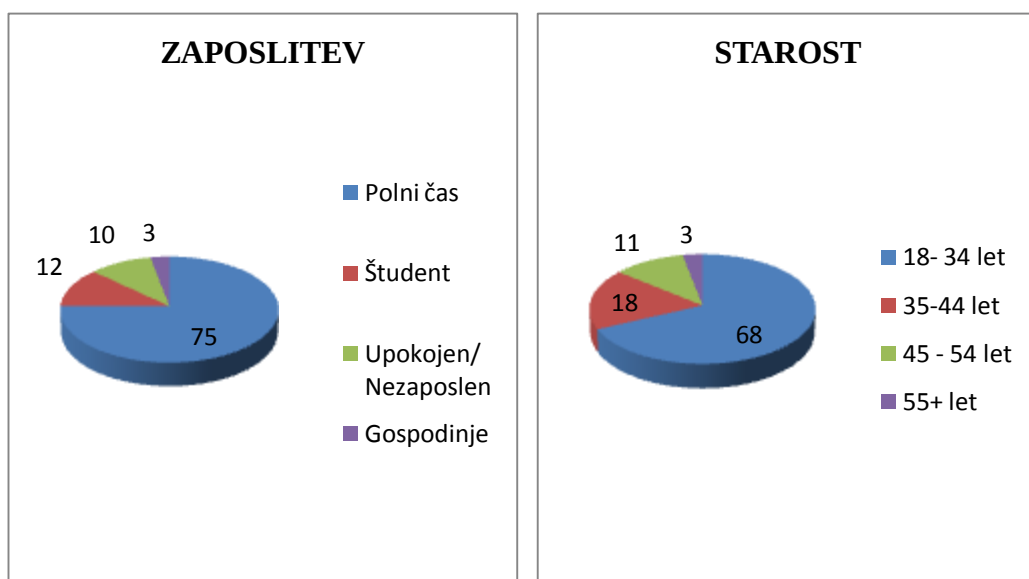
Vir: Groupon , 2011.

Priloga 2: Prihodek in zakonski stan Grouponovih uporabnikov



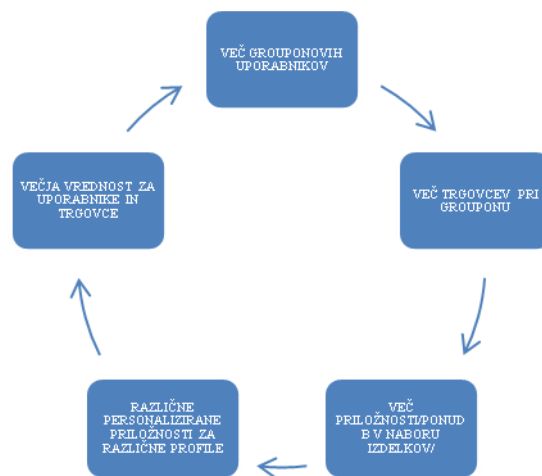
Vir: A. Condurahe., What is the Groupon Bussiness Model?, 2010.

Priloga 3: Zaposlitev in starost Grouponovih uporabnikov



Vir: A. Condurahe., *What is the Groupon Bussiness Model?*, 2010.

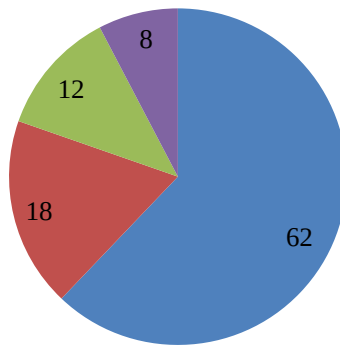
Priloga 4: Mrežni učinki podjetja Groupon



Vir: K. Venkateswaran, *Network Effects in Groupon Bussines Model*, 2010.

Priljubljenost slovenskih ponudnikov na Facebooku

■ kolektiva.net ■ 1nadan.si ■ kupujmo.si ■ BigDeal.si



Vir: povzeto po internetni strani <https://www.facebook.com>.

Priloga 6: Slovenska podjetja, ki ponujajo skupinsko nakupovanje

- e-boni.si	- odbitacena.si
- vsakdan.net	- bigdeal.si
- kupujmo.si	- privoscite.si
- si.kolektiva.net	- 1nadan.si
- vsakdan.net	- zbitacena.si
- najpopusti.si	- www.groupshop.si
- kupto.si	- e-kupon.si
- www.polceneje.si	- kuponko.si
- moj-kuponcek.si	- skupinskinakup.si
- kulpon.si	- akcija-popusti.si