

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2015/1398509115

Návrh produktovej inovácie v konkrétnej forme

Návrh produktových inovácií pre spoločnosti Zľavomat.sk

Diplomová práca

Bratislava 2015

Alexandra Garayová, Bc.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Návrh produktovej inovácie v konkrétnej forme

Návrh produktových inovácií pre spoločnosti Zľavomat.sk

Diplomová práca

Študijný program: Marketingový manažment

Študijný odbor: 3.3.10 Obchod a marketing

Školiace pracovisko: Bratislava

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jozef Čimo, PhD.

Bratislava 2015

Alexandra Garayová, Bc

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....
(podpis študenta)

Pod'akovanie

Ďakujem môjmu školiteľovi doc. Ing. Jozef Čimo, PhD., za jeho odborné vedenie, metodickú pomoc a cenné rady, ktoré mi poskytol pri vypracovaní záverečnej práce.

ABSTRAKT

Garayová, Alexandra: Návrh produktovej inovácie pre spoločnosť Zľavomat.sk. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jozef Čimo, PhD. – Bratislava: OF, 2015, 88s.

Cieľom záverečnej práce je návrh produktových inovácií v spoločnosti Zľavomat.sk. Obsah práce sa skladá z dvoch častí a to teoretickej a praktickej. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 5 tabuliek, 11 obrázkov a 1 graf. Prvá kapitola je venovaná teoretickej časti. Druhá kapitola vymedzuje, čo je cieľom záverečnej práce. Tretia kapitola uvádza metodiky práce a metódy skúmania. Predposledná kapitola sú samotné výsledky práce a návrhy. Záverečná kapitola sa zaoberá diskusiou. Výsledkom riešenia danej problematiky sú samotné návrhy, ktoré sú súčasťou štvrtej kapitoly.

Kľúčové slová: produktová inovácia, klasifikácia produktových inovácií, manažment procesu, životný cyklus produktu, strategické riadenie, Zľavomat.sk, ZľavaDňa.sk, ZaMenej.sk

ABSTRACT

Garayová, Alexandra: Proposal for produkc innovation in specific business. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jozef Čimo, PhD. – Bratislava: OF, 2015, 88s.

The aim of this diploma thesis is the design of product innovations in Zlavomat.sk company. The content of the thesis consists of two parts, namely theoretical and practical. The thesis is divided into five chapters. It contains 5 tables, 11 pictures and 1 chart. The first chapter is devoted to the theoretical part. The second chapter defines the aim of the thesis. The third chapter presents the methodology of work and research methods. The fourth chapter contains the work results and proposals. The final chapter deals with the discussion.

The solution of the problems are proposals that are part of the chapter four.

Keyword: product innovation, classification of product innovation, management process, life cycle product, strategic management, Zlavomat.sk, ZlavaDňa.sk, ZaMenej.sk

OBSAH

ÚVOD	9
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	11
1.1 Vymedzenie základných pojmov	11
1.1.1 Definícia pojmu inovácia	11
1.1.2 Produktová inovácia	14
1.1.3 Klasifikácia produktových inovácií	17
1.2 Manažment procesu inovácie produktu	22
1.2.1 Životný cyklus produktu vo vzťahu k inováciám	22
1.2.2 Strategické riadenie inovačného procesu	28
1.3. Zhmutie	33
2 CIEĽ PRÁCE	35
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	36
4 VÝSLEDKY PRÁCE A NÁVRHY	37
4.1 Zľavový portál Zľavomat	37
4.1.1 Slevomat Group	41
4.1.2 História portálu Zľavomat.sk	42
4.2 Proces fungovania zľavového portálu Zľavomat.sk	46
4.3 Produkty Zľavomatu	50
4.4 Inovácie Zľavomatu	57
4.5 SWOT analýza obchodnej spoločnosti Zľavomat	60
4.6 Analýza produktových inovácií konkurencie	62
4.6.1 Zľavové agregátory	64

4.6.2	ZľavaDňa.sk	65
4.6.3	Produktové inovácie ZľavaDňa.sk	65
4.6.4	ZaMenej.sk	67
4.6.5	Produktové inovácie ZaMenej.sk	67
4.7	Východiská návrhov	69
4.8	Návrhy produktových inovácií.....	73
5	DISKUSIA	79
	ZÁVER	81
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	83

ÚVOD

V dnešnom vysoko turbulentnom konkurenčnom prostredí je potreba zavádzania produktových inovácií dôležitým a relevantným faktorom každej dobre fungujúcej firmy. Danej problematike sa venujú mnohí domáci i zahraniční autori. Z dostupnej domácej literatúry je potrebné vyzdvihnúť autora G. Tomeka a V. Vávrovú, ktorí sa vo svojej monografii „Jak zvýšiť konkurenční schopnost' firmy“ venujú produktovým inováciám relatívne podrobne v jednej samostatnej kapitole.

Za jedného z najväčších odborníkov na problematiku produktových inovácií v zahraničí je možné označiť R., G. Coopera a jeho kolegu S., J. Edgetta. Cooper skúma produktové inovácie už doslova niekoľko desaťročí. Vo svojej monografii „Winning New Products: Creating Value Through Innovation“ poňal problematiku úplne komplexne, vrátane podrobného popisu algoritmu efektívneho manažmentu procesu produktových inovácií. Spolu s Edgettom publikovali výsledky benchmarkingového výskumu zameraného na výkonnosť podnikov vo vzťahu k produktovým inováciám, čo len potvrdzuje jeho nadhľad a skúsenosti vychádzajúce nielen z teórie, ale aj z praxe.

Všetci autori spomínaní v našej diplomovej práci sa zaoberajú priamo a komplexne problematikou produktových inovácií v mikro aj makroekonomických súvislostiach a prispeli ako zdroje k vypracovaniu teoretickej časti diplomovej práci zameranej na definíciu produktových inovácií a ich klasifikáciu. Ďalšia časť teoretickej časti sa zameriava na manažment procesu produktových inovácií. V zahraničnej literatúre sa skôr stretávame s pojmom „inovačný manažment“. Pri zaoberaní sa životným cyklom už využívame aj niekoľko domácich autorov – životný cyklus produktu je relatívne frekventovaná téma. Avšak, pri skúmaní vzťahu životného cyklu produktu a produktových inovácií opäť zdroje nachádzame len v zahraničnej literatúre (L. Shavinina, I. Komninos a kol., W., D. Hoyer a kol. a K. Gaubinger a kol.).

Problematika strategického riadenia inovačného procesu je témou diskutovanou často tak v domácej, ako aj zahraničnej literatúre. Prístupov k strategickému riadeniu vo všeobecnosti existuje naozaj mnoho, resp. takmer toľko, koľko autorov sa tejto problematike venuje.

Naša diplomová práca pozostáva celkovo z piatich kapitol. V prvej kapitole rozoberieme názory jednotlivých tuzemských i zahraničných autorov, klasifikujeme typy produktových inovácií a zhrnieme, ktoré názory autorov prijímame a ktoré naopak zamietame.

V druhej kapitole diplomovej práce si stanovíme ciele a to hlavný cieľ a čiastkové ciele našej práce.

Ďalšia kapitola bude zameraná na metodiku a metódy skúmania, ktoré budeme aplikovať v diplomovej práci.

Štvrtá kapitola budú samotné výsledky skúmania, teda predstavenie firmy, ktorú sme si vybrali a proces jej fungovania, zostavenie SWOT analýzy firmy, analýza konkurencie z pohľadu produktových inovácií, z nej vyvedené východiská návrhov a jednotlivé návrhy produktových inovácií pre spoločnosť Zľavomat.sk.

V poslednej kapitole zhodnotíme a rozdiskutujeme jednotlivé návrhy a ich dopady na Zľavomat.sk.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Technologický pokrok sa vyskytuje neustále a podniky často cítia, že je potrebné zaviesť najnovšie zmeny, aby udržali krok s konkurenciou. V podnikaní môžu mať inovácie mnoho podôb, vrátane výpočtovej techniky a mechanizácie potrebných systémov a procesov. Ciele agresívneho rastu tržieb mnohých firiem však poukazujú aj na potrebu zámerného, systémového a riadeného prístupu generujúceho nápady na inovácie produktov, prípadne tvorbu nových produktov.

Diplomová práca sa v nasledujúcom teoretickom prehľade, dostupných najmä zo zahraničných zdrojov, zameriava na problematiku produktových inovácií, na ich definíciu a klasifikáciu, na proces inovácie produktu a na fázu implementácie produktovej inovácie, vrátane stručnej charakteristiky stratégií uvedenia inovovaného produktu na trh.

1.1 Vymedzenie základných pojmov

1.1.1 Definícia pojmu inovácia

Termín inovácia pochádza z latinského výrazu „innovationem“, z podstatného mena slovesa „innovare“. Etymologický slovník datuje pojem innovare k roku 1540, vyplývajúceho z latinského „innovatus“ ako „obnovenie alebo zmenu“.¹

Inovácia nemusí byť len novou myšlienkou, ale aj novým zariadením alebo procesom. Podľa Frankeliusa inovácia môže byť chápaná ako uplatňovanie lepších riešení, ktoré spĺňajú nové požiadavky, nepomenovateľné potreby alebo existujúce potreby trhu. To sa vykonáva efektívnejšími produktmi, procesmi, službami, technológiami alebo nápadmi, ktoré sú ľahko dostupné pre trhy, vlády a celú spoločnosť. Pojem inovácie môže byť vymedzený ako niečo originálne, ktoré svojim vznikom zasiahne trh alebo spoločnosť.²

Podľa Európskej komisie je inovácia definovaná ako „*obnova a rozšírenie škály výrobkov a služieb a s nimi spojených trhov, vytvorenie nových metód výroby, dodávok*

¹ PRINCETON EDU. 2014. *Innovation*. [online]. [cit. 18.11.2014]. Dostupné na internete: <https://www.princeton.edu/~achaney/tmve/wiki100k/docs/Innovation.html>

² FRANKELIUS, P. 2009. Questioning Two Myths In Innovation Literature: In: *The Journal of High Technology Management Research*, roč. 20, č. 1, s. 40-41

*a distribúcie, zavedenie zmien riadenia, organizácia práce, pracovných podmienok a kvalifikácie pracovnej sily.*³ Inovácia z pohľadu presadzovania plánu Únie inovácií v širšom zmysle znamená zmenu, ktorá urýchľuje a zlepšuje spôsob, akým navrhujeme, vyvíjame, vyrábame a pristupujeme k novým produktom, priemyselným procesom a službám. Ide o také zmeny, ktoré vytvárajú viac pracovných miest, zlepšujú životy ľudí a budujú zelenšiu a lepšiu spoločnosť.⁴

V praxi sa zvykne používať nasledujúca klasifikácia inovácií:

- produktové inovácie – ak dochádza k uvádzaniu nových alebo významne diferencovaných produktov. Novosť sa prejavuje buď technickým riešením, zmenou komponentov alebo materiálov, užívateľskými rozhraniami, funkcionalitou a pod.,
- procesné inovácie – zavedenie signifikantných zmien v procese tvorby produktu alebo pri riadení firmy,
- marketingové inovácie – uvádzanie nových foriem marketingových stratégií, počnúc zmenou v dizajne, či balení produktu, až po nové odbytové kanály a trhy, nová komunikácia, nový mix využívania nástrojov, atď.,
- organizačné inovácie – zahŕňajú zmeny v delbe práce a v riadení pracovníkov vo vnútri firmy.

Tidd podľa miery novosti rozlišuje inkrementálne, t.j. prírastkové inovácie, ktoré sa prejavujú malými zlepšeniami a radikálne inovácie, ktoré úplne menia spôsob, akým veci používame alebo ako o nich uvažujeme.⁵

Inovácia nie je nikdy jednorazový jav, ale dlhý, kumulatívny proces veľkého množstva organizačných a rozhodovacích procesov, od fázy generovania novej idey až po realizačnú fázu. Nový nápad sa týka vnímania novej spotrebiteľskej potreby alebo nového spôsobu výroby. Je generovaný kumulatívne, zhromažďovaním informácií a násobený náročnými podnikateľskými víziami. Počas procesu implementácie je nová myšlienka vyvinutá

³ EURÓPSKA KOMISIA In: VITURKA, M., a kol. 2010. *Kvalita podnikateľského prostredia, regionálna konkurenceschopnosť a stratégie regionálneho rozvoja Českej republiky*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 137

⁴ ZAGAMÉ, P. 2010. *The Cost of a Non-Innovative Europe*. 6. október 2014. EK Press Release. [online]. [cit. 21.11.2014]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/policy-briefs-research-achievements_en.html

⁵ TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K. 2007. *Řízení inovací: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007, s. 12

a komercializovaná na nový obchodovateľný produkt s redukovanými nákladmi a pri zvýšenej produktivite.⁶

Tabuľka 1 Top 20 najinovatívnejších firiem sveta

1. Apple	11. HP
2. Google	12. General Electric
3. Samsung	13. Intel
4. Microsoft	14. Cisco Systems
5. IBM	15. Siemens
6. Amazon	16. Coca-Cola
7. Tesla Motors	17. LG Electronics
8. Toyota	18. BMW
9. Facebook	19. Ford
10. Sony	20. Dell

Zdroj: ANDERSON, E. 2014. *The World's 50 Most Innovative Companies: Only One UK Firm Listed*. 28. Október 2014. [online]. [cit. 20.11.2014]. Dostupné na internete: <http://www.telegraph.co.uk/finance/businessclub/technology/11190526/The-worlds-50-most-innovative-companies-only-one-UK-firm-listed.html>

Boston Consulting Group každoročne vykonáva prieskum 1500 globálnych vedúcich inovačných pracovníkov v podnikoch s obratom vyšším ako 100 mil. dolárov ročne a vytvára zoznam top 50 najinovatívnejších firiem sveta. Takmer polovica firiem na zozname konštatovala, že zavedené inovácie v priebehu posledných 3 rokov vygenerovali viac než 30 % z celkových tržieb ich podnikov. Dve tretiny podnikov v prieskume vynakladali v roku 2014 viac prostriedkov na inovácie v porovnaní s rokom 2013, pričom niektorí sa vyjadrili, že najlepšie nápady na inovácie vychádzali zo záverov analýz trendov sociálnych médií. Ďalej bolo konštatované, že najúspešnejší zamerali všetku svoju pozornosť na jeden alebo dva (a nie viac) projekty naraz.⁷

⁶ URABE, K. – CHILD, J. – KAGONO, T. 1988. *Innovation and Management*. Berlin: de Gruyter, 1988, s. 3

⁷ ANDERSON, E. 2014. *The World's 50 Most Innovative Companies: Only One UK Firm Listed*. 28. Október 2014. [online]. [cit. 20.11.2014]. Dostupné na internete: <http://www.telegraph.co.uk/finance/businessclub/technology/11190526/The-worlds-50-most-innovative-companies-only-one-UK-firm-listed.html>

1.1.2 Produktová inovácia

Dôvody pre aktuálny vážny dôraz na inovácie produktov sú zrejmé. Globalizácia, nárast outsourcingu a off-shoringu nielen výroby, ale aj výskumu a vývoja, rapídne sa meniace trhy a konkurenčné prostredia, komoditizácia existujúcich produktov a vyhľadávanie konkurenčnej výhody, ako aj urýchľovanie technologických zmien sú iba niekoľkými príkladmi hybných síl inovácií. Preto možno očakávať, že produktové (a servisné) inovácie budú hrať čoraz väčšiu úlohu pri rozhodovaní o firemných osudoch v najbližších rokoch.⁸

OECD Oslo Manuál definuje produktovú inováciu ako „*produkt alebo službu, ktorá je nová alebo výrazne vylepšená. To zahŕňa významné zlepšenie v technických špecifikáciách, komponentoch a materiáloch, softvéru v produkte, v užívateľskej orientácii a v iných funkčných vlastnostiach.*“⁹

Rainey je presvedčený, že základným cieľom produktových inovácií je zlepšovanie strategickej pozície a schopnosti dodania produktu prostredníctvom tvorivosti a vedenia. Vo väčšom meradle autor dokonca naznačuje, že inovácia produktov je spôsobom manipulácie s osudom podniku namiesto reakcie na tlaky trhov a podnikateľského prostredia.¹⁰

Produktové inovácie môžu byť hmotnými vyrobenými produktmi alebo nehmotnými, alebo kombináciou oboch. Príkladmi nedávnych hmotných produktových inovácií, ktoré mali veľmi výrazný vplyv na to, ako ľudia žijú a pracujú, sú osobné počítače, mobilné telefóny a mikrovlnné rúry. Nehmotné produkty, ktoré dopĺňajú tieto typy fyzických produktov, zahŕňajú rôzne formy softvéru potrebného pre riadenie toku informácií prostredníctvom v týchto zariadeniach, čo vedie k poskytovaniu informácií, k dodávke komunikačných služieb, k dodávke adekvátne zohriatej večere a podobne.¹¹ Produktovú inováciu možno na produkte pozorovať v týchto dimenziách:¹²

- hlavné benefity – sú to základné funkcie a atribúty, ktoré má produkt poskytovať,

⁸ COOPER, R., G. – EDGETT, S., J. 2007. *Generating Breakthrough New Product Ideas: Feeding the Innovation Funnel*. Washington: Product Development Institute Inc., 2007, s. 4

⁹ OECD. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3. vyd. Paris: OECD, 2005, s. 11

¹⁰ RAINEY, D., L. 2005. *Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development*. New York: Cambridge University Press, 2005, s. 2

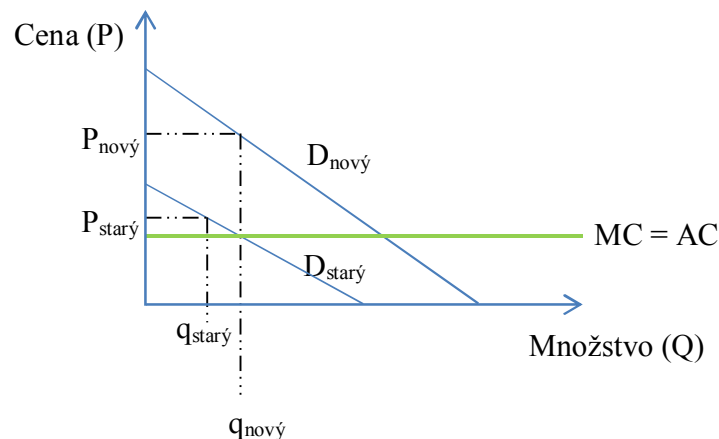
¹¹ LEWIS, R., T. 2004. *The Nature and Importance of Innovation*. New Jersey: Princeton University Press, 2004, s. 4. [online]. [cit. 23.11.2014]. Dostupné na internete: <http://press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf>

¹² KHURANA, V. 2013. *Types of Innovation Process: Product Innovation & Process Innovation*. 8. január 2013. [online]. [cit. 23.11.2014]. Dostupné na internete: <http://www.slideshare.net/VijayKrKhurana/product-innovation-process-innovation>

- hmotné špecifikácie – tieto definujú tvar, veľkosť, hmotnosť, vzhľad produktu, technické špecifikácie,
- rozšírené znaky – dodatočné benefity alebo úžitkové vlastnosti spojené s produktom, ako je popredajný servis, vnímané výhody značky a podobne.

V prípade, že podnik vytvorí nový rad alebo zlepši kvalitu existujúceho produktu, pokiaľ vychádzame z premisy, že trh je v stave nedokonalkej konkurencie ešte pred inováciou produktu, a preto firma už čelí nadol sa zvažujúcej krivke dopytu, zavedením nového výrobku si firma kladie za cieľ dosiahnuť vonkajší posun a strmší sklon dopytu po jej produkte (analogicky k účinku reklamy, k zvýšeniu lojality voči firme).

Graf 1 Produktová inovácia znázornená posunom v existujúcej krivke dopytu



Zdroj: LEWIS, R., T. 2004. *The Nature and Importance of Innovation*. New Jersey: Princeton University Press, 2004, s. 13. [online]. [cit. 24.11.2014]. Dostupné na internete: <http://press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf>

Graf 1 znázorňuje takúto zmenu dopytu. Je z nej zrejmé, že aj keď sú spotrebitelia zaťažení vyššou cenou, kupujú si viac a majú väčší spotrebiteľský prebytok. Samozrejme, že v priebehu času sa na trhu môže objaviť viacero produktových inovácií, čo môže viesť k zníženiu cien.¹³

Všeobecný popis tejto situácie je ten, že spotrebitelia majú prospech zo zvýšenia druhov produktov a/alebo zvýšenia kvality ponúkaných produktov. Aj keď je nový produkt drahší ako existujúci, ak má presne a adekvátne nastavené charakteristiky, ktoré zodpovedajú

¹³ LEWIS, R., T. 2004. *The Nature and Importance of Innovation* New Jersey: Princeton University Press, 2004, s. 14. [online]. [cit. 24.11.2014]. Dostupné na internete: <http://press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf>

vkusu zákazníkov, môžu byť šťastnejší pri kúpe tohto produktu. V prípade, ak má produkt širšie a priaznivejšie charakteristiky, ako predchádzajúce druhy, aj s vyššou cenou môže byť vnímaný ako „dobrá hodnota za peniaze“.¹⁴

Vývoj a uvedenie na trh skutočne diferencovaných nových výrobkov je veľmi vzácné pre väčšinu firiem. Výskumy ukazujú, že jedným z najdôležitejších kľúčov k profitabilite vo vývoji nových produktov, je vývoj a predstavenie jedinečného špičkového výrobku s pôsobivým hodnotovým prínosom. To sa však samozrejme ľahšie povie, ako vykonať, pretože trhy sú nasýtené a veľmi komoditizované, aby sa dalo prísť naozaj s pôsobivým inovátorstvom. Príkladom je potravinársky priemysel, balenia spotrebného tovaru všeobecne, chemikálie a plasty, strojárenské produkty, stavebné a priemyselné stroje, atď.¹⁵

Podľa Ulwicka, aby bola produktová inovácia úspešná, musia firmy objaviť priestor, kde sú potreby nedostatočne obsluhované a na základe toho rozhodovať a poskytovať u svojich produktov kreatívne funkcie, ktoré lepšie uspokojia tieto potreby. Autor ďalej vysvetľuje, že uspokojením jednej potreby dochádza ku kumulatívne zlepšovaniu a produkty, ktoré uspokojujú viacero nedostatočne obsluhovaných potrieb môžu zažiť prelomové zlepšenie.¹⁶

Podľa benchmarkingového výskumu Coopera a Edgetta zameraného na výkonnosť podnikov vo vzťahu k produktovým inováciám vyplynulo, že existujú štyri hlavné hnacie sily výkonnosti firiem. Tieto štyri body osvedčených postupov nazvali pojmom „inovačný diamant“.¹⁷

1. Inovácie produktov a technologická stratégia – najvýkonnejšie podniky dávajú inovácie produktov a technologickú stratégiu na prvé miesto, spolu s výkonom vedenia a strategickou víziou firmy. Stratégia produktovej inovácie umožňuje zameranie, udanie smeru rozvoja produktov a riadi rozdeľovanie zdrojov, investičné rozhodovanie a výber projektov.

¹⁴ LEWIS, R., T. 2004. *The Nature and Importance of Innovation* New Jersey: Princeton University Press, 2004, s. 14. [online]. [cit. 24.11.2014]. Dostupné na internete: <http://press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf>

¹⁵ COOPER, R., G. 2011. *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. 4. vyd. New York: Basic Books, 2011, s. 2

¹⁶ ULWICK, A. 2005. *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. New York: MacGraw-Hill Professional, 2005, s. 2

¹⁷ COOPER, R., G. – EDGETT, S., J. 2009. *Product Innovation and Technology Strategy*. Washington: Product Development Institute Inc., 2009, s. 4-5

2. Vyčlenenie zdrojov a portfólio manažment – najvýkonnejšie podniky vyčleňujú dostatok zdrojov na celkovú inováciu produktov, ako aj na individuálne iniciatívy. Navyše podporujú efektívny portfólio manažment, ktorý pomáha vedeniu tímu vyčleňovať prostriedky do správnych oblastí a do správnych rozvojových projektov.
3. Systém „od idey po implementáciu“ – etapovitý systém existuje v podnikoch špičkového výkonu, ktorý poháňa projekty inovácií produktov od fázy idey až po ich uvedenie na trh. Systém kladie dôraz na „kŕmenie“ inovačného lievika robustnými nápadmi, vrátane názorov zákazníkov.
4. Klíma, kultúra, tímy a vedenie – senior manažéri v najvýkonnejších firmách vytvárajú priaznivé prostredie pre pozitívnu klímu a inovačnú kultúru, podporujú účinné projektové tímy zodpovedné za inovácie produktov a sú sami riadne zapojení do procesu rozhodovania o vývoji produktov.

1.1.3 Klasifikácia produktových inovácií

V zásade existuje niekoľko úrovní produktových inovácií (s výnimkou mierne inovatívnych produktov). Prvý typ zahŕňa produkty, ktoré využívajú existujúce zabudované technológie a spôsob, akým sú používané zákazníkmi. Aj keď môžu byť nové, nie sú veľmi inovatívne. Okrem kontinuálnych nových produktov, môžu byť nové produkty aj nekontinuálne pokiaľ ide o technológie, o výhody vnímané zákazníkom, alebo o oboje. Výrobky, ktoré sú zákazníkmi vnímané ako skutočne nové, bez ohľadu na to, či využívajú nové technológie, sú komerčne nekontinuálne. Napríklad Apple Ipad ponúkol úplne novú dimenziu výhod s využitím dostupnej technológie (napr. v porovnaní s dovtedajšími mp3 prehrávačmi). V prípade, ak dodanie nových výhod spočíva v aplikácii významnej novej technológie, produkt je technologicky diskontinuálny (okrem toho, že je komerčne diskontinuálny). Počítače a pagery sú príkladom tohto typu inovácií. V niektorých prípadoch môžu byť produkty vnímané ako v podstate rovnaké, ako existujúce produkty, aj keď sa v nich používajú veľmi vyspelé technológie¹⁸ (napr. zavedenie LED technológie v televíznych prijímačoch – vnímanie produktu z pohľadu spotrebiteľov).

¹⁸ VERYZER, R., W. 2003. Marketing and the Development of Innovative New Products. In: SHAVININA, L., V. 2003. *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, 2003, s. 849

Treťou dimenziou produktových inovácií je spotrebiteľský vzor správania, ktorý vyjadruje požadovanú zmenu v myslení a správaní spotrebiteľa pri používaní výrobku (rozmer tohto vzoru býva výskumníkmi diskutovaný). Produkt môže byť známy alebo neobvyklý v tom, akým spôsobom prichádza so spotrebiteľom do interakcie. Povaha zmeny v súvislosti s týmto aspektom nového produktu môže zohrávať významnú úlohu v hodnotení výrobku a v jeho spotrebiteľskej akceptácii. Produkty zahŕňajúce zmeny v spotrebiteľskom vzorci správania môžu vyžadovať, aby spotrebiteľia zmenili svoje myslenie a návyky, čo môže mať vplyv na ochotu objavovať nový produkt. Pri uvažovaní o vysoko inovatívnych produktoch je dôležité brať do úvahy pohľad zákazníka na skúsenosti s produktom. Technológiou riadený pohľad na inovácie, ktorý nerešpektuje spotrebiteľskú perspektívu, môže viesť ku vzniku produktu, ktorý je v rozpore s trhovým vnímaním vlastnej existencie.¹⁹²⁰

Tabuľka 2 Zjednodušený pohľad na nové typy produktov alebo kategórie

	Trhovo orientované inovácie	Technologicky orientované inovácie
Orientácia	Typ I – inkrementálne zlepšenia	Typ III – radikálne zlepšenia
na hlavné	Redukcia nákladov	Nová generácia
schopnosti	Revízie pre riešenie problémov	Rozšírená platforma
	Prídavky vlastností alebo funkcionality	Nová platforma
	Zlepšovanie kvality/výkonu	Fúzia technológií
Orientácia	Typ II – inkrementálne zmeny	Typ IV – radikálne zmeny
na	Repositioning existujúceho produktu	Nové v globálnom merítku
príležitosti	Derivát pre existujúci trh	Zlepšené technologické platformy
	Derivát pre nový trh	Radikálne technológie
	Nová produktová rada	Zlomové, prierezové technológia

Zdroj: RAINEY, D., L. 2005. *Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development*. New York: Cambridge University Press, 2005, s. 30

¹⁹ VERYZER, R., W. 2003. Marketing and the Development of Innovative New Products. In: SHAVININA, L., V. 2003. *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, 2003, s. 850

²⁰ Príkladom vysokoinovatívneho prístupu a jeho kontroverznosti sú napríklad jedlé filmy a povlaky, ktoré sa experimentálne zavádzajú do potravinárskeho priemyslu, a ktoré sú určené na vonkajšie balenie potravinárskych výrobkov a následnú konzumáciu spotrebiteľom. Prijateľnosť a potenciálna akceptovateľnosť takejto produktovej inovácie si bude vyžadovať radikálnu zmenu v myslení a návykoch spotrebiteľov. In: FALGUERA, V., a kol. 2011. Edible Films and Coatings: Structures, Active Functions and Trends in Their Use. In: *Trend in Food Science & Technology*, roč. 22, č. 6, s. 292-293

Iný pohľad na klasifikáciu produktových inovácií sú už spomenuté inkrementálne alebo radikálne vlastnosti inovácie. Tabuľka 2 znázorňuje jednoduchý konštrukt pre pochopenie hlavných kategórií vývoja nových produktov.

Literatúra vychádza z predpokladu, že základné schopnosti a trhové príležitosti ženu väčšinu programov vývoja produktov. Firmy musia vyrábať nové produkty, ktoré sa vzťahujú na ich existujúce produktové systémy, pretože musia nahradiť zastarané výrobky, opravovať tie chybné alebo neustále zlepšovať tie účinné. Avšak, v súlade s pokrokom musia byť vyvíjané nové funkcie, čo zabezpečuje nové príležitosti a výzvy. Preto sa musia objavovať nové riešenia a lepšie výrobky. Trhovo orientované inovácie predstavujú iniciatívy vedúce k zlepšeniu existujúcich produktov prostredníctvom zmien a vylepšení alebo k rozšíreniu obchodného potenciálu, ktorým sa ustanovujú nové trhy pre existujúce výrobky alebo nové produkty pre existujúce a/alebo nové trhy. Prvé z nich sú jednoduché, zatiaľ čo druhé vyžadujú vyššie investície, pretože sa tam vyskytuje neistota, pokiaľ ide o produkty a trhy, o dlhší čas vývoja a vyššie riziko.²¹

Inkrementálne produktové inovácie ponúkajú nové vlastnosti, výhody a vylepšenia existujúcej technológie na súčasnom, eventuálne novom trhu. Trhy pre inkrementálne produktové inovácie sú veľmi dobre definované. Vlastnosti produktu sú dobre známe, ziskové marže sú nižšie, výrobné technológie sú efektívne a konkurenčné tlaky vznikajú predovšetkým na základe ceny.²²

Radikálne inovácie v sebe zahŕňajú novú technológiu, ktorej výsledkom je nová trhová infraštruktúra. Radikálne produktové inovácie teda reprezentujú pre svet niečo nové a nesledujú existujúce technológie. Výskumy ukázali, že tieto typy inovácií poskytujú signifikantné technologické prelomy a vytvárajú nové vedomosti. Je potrebné tiež poznamenať, že ich výskyt je dosť vzácny.²³

²¹ RAINEY, D., L. 2005. *Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development*. New York: Cambridge University Press, 2005, s. 30

²² HITT, M., A. – IRELAND, D., R., - HOSKISSON, E., H. 2014. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 11. vyd. Essex: Cengage Learning, 2014, s. 413

²³ GARCIA, R. – CALANTONE, R. 2002. A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A literature Review. In: *The Journal of Product Innovation Management*, roč. 5, č. 19, 2002, s. 121

Inkrementálne produktové inovácie pomáhajú podnikom udržiavať tržby a podiel na trhu, zatiaľ čo radikálne inovácie vedia mať tri zásadné dopady na biznis:²⁴

- posúvajú hranice pre vytváranie nových potenciálnych trhov a detekujú trhové reakcie,
- značne posilňujú imidž firmy a dodávajú hodnotu značke,
- zvyšujú zisk.

Vzhľadom na stupeň novosti produktovej inovácie literatúra uvádza aj ďalší typ členenia produktových inovácií.²⁵

- Fundamentálne inovácie predstavujú najvyšší inovačný stupeň. Implementácia nových technológií dáva priestor pre vznik nových operačných princípov, teda úplne novým produktovým generáciám. Typickými príkladmi fundamentálnych produktových inovácií je parný stroj, prúdový motor, mikroprocesor alebo aj napríklad internet.
- Prierazné inovácie sú také produkty, ktoré narušia existujúce cesty zlepšenia výkonnosti a zvyčajne zahŕňajú úplne nové dimenzie výkonu. Tieto inovácie majú radikálnu povahu. Hoci mávajú zvyčajne horší výkon oproti existujúcim inováciám v čase ich uvedenia, prierazné inovácie sa zvyčajne obrátia na zákaznícky segment, ktorý má na produkt iba niektoré základné požiadavky, ale je si dobre vedomý ceny. Ako čas pokračuje, tieto inovácie sa zlepšujú a stávajú sa hrozbou pre zavedených dodávateľov, ktorí nebrali do úvahy tento vývoj.²⁶
- Inovácie zlepšujúce kvalitu predstavujú nižší inovačný stupeň ako fundamentálne inovácie. Základné funkcie zostávajú konštantné, menia sa iba špecifické úžitkové parametre v zmysle evolučného vývoja.
- Adaptívne inovácie prispôbujú existujúce riešenia voči špecifickým požiadavkam zákazníka, preto sa zvyčajne vyznačujú zvyšujúcim sa inovačným stupňom.
- Imitácie predstavujú napodobneniny riešení v už existujúcich spoločnostiach. Sú de facto kópiami inovácií, ktoré môže alebo nemusia mať rozšírené funkcie alebo vylepšenú formu. K problematike imitácií sa výstižne vyjadruje skupina nemeckých

²⁴ YEN, C. – WEI, H. 2009. *Patterns of the Incremental and Radical Innovation of Design Driven Enterprises in Singapore*, 2009, s. 297

²⁵ GAUBINGER, K., et al. 2009. *Innovation and Product Management: A Holistic and Practical Approach to Uncertainty Reduction*. New York: Springer, 2009, s. 7

²⁶ KAHN, K., B. 2000. *Product Planning Essentials*. New York: SAGE Publications, 2000, s. 37

odborníkov (Schenkl a kolektív)²⁷, ktorí považujú imitácie originálnych produktov za zdroj množstva ohrození v rámci odvetví, ako je strata tržieb a ziskov, až po poškodenie korporátneho imidžu a strata inovačného vedenia. Imitátori kapitalizujú inovácie podnikov, ktoré ich vyvíjajú, vyrábajú a/alebo predávajú originálne produkty. Majú teda nižšie náklady na produktový manažment, vývoj a marketing. Ich trhové riziko je menšie, pretože imitátori typicky napodobňujú úspešné produkty s vysokými maržami.

²⁷ SCHENKL, S., A., et al. 2012. PSS For Preventing Product Imitation In: SHIMOMURA, Y. – KIMITA, K. 2012. *The Philosopher's Stone for Sustainability*. Proceedings of the 4th CIRP International Conference on Industrial Product-Service Systems. Japan: Tokyo, 8.-9. november 2012, s. 486

1.2 Manažment procesu inovácie produktu

Dosiahnuť stanovené ciele vývoja nových produktov alebo zavedenia inovatívnych prvkov do portfólia existujúcich produktov si vyžaduje komplexný prístup. Proces produktovej inovácie si spravidla vyžaduje nejaký čas, pokým dosiahne vplyv na trh a pokým získa produkčný potenciál. Vývoj nových produktov v kontexte zásadných inovácií zvyčajne znamená väčšiu neistotu v porovnaní s vývojom viacerých čiastkových inovatívnych prvkov.²⁸

Dôsledky technologického pokroku sú často zakrývané vysokou úrovňou technickej a trhovej neistoty, ktoré ich obklopujú. Je zrejmé, že často je ťažké vedieť, ktorým smerom sa orientovať, aby trh akceptoval produkt. Preto si inovácia produktu vyžaduje systematický, manažérsky prístup.

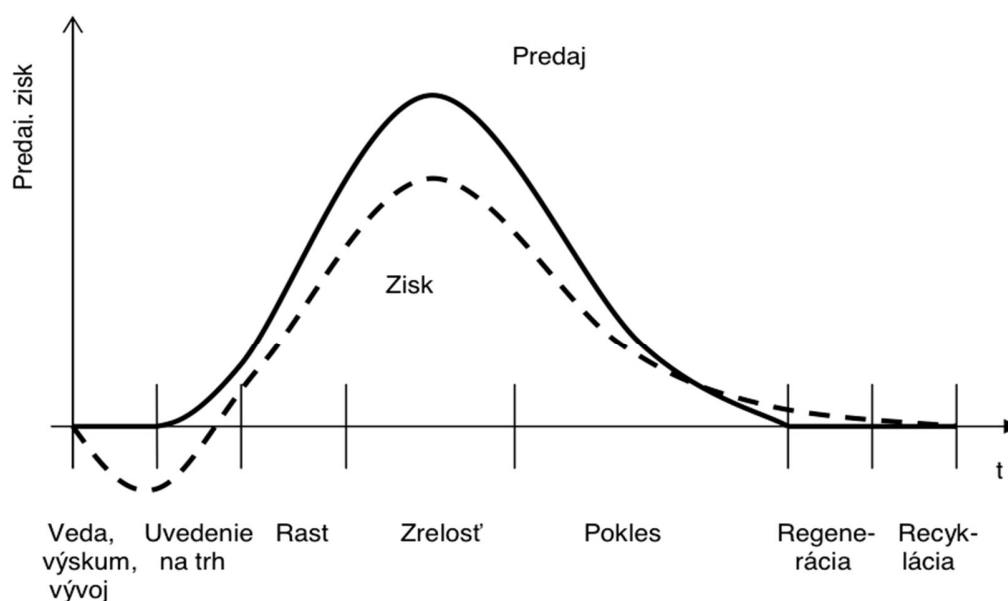
1.2.1 Životný cyklus produktu vo vzťahu k inováciám

Existencia a priebeh podnikania spoločnosti priamo súvisí s charakterom jeho ponúkaných produktov (a/alebo služieb). Obchodná jednotka existuje, aby predávala produkty a pokiaľ sa jej to darí, darí sa aj jej existencii. Produkty, ako všetko ostatné, majú svoj určitý životný cyklus. Podľa Čima a Komnimos, každý produkt prechádza životným cyklom a nakoniec „vymrie“, resp. dochádza k jeho regenerácii alebo recyklácii. Z tohto dôvodu trvácnosť podnikania závisí od inovácií a vývoja nových produktov. Rýchly rozvoj technológií, zmena v potrebách zákazníkov a všetky iné ďalšie faktory, akým je napr. zvyšovanie konkurencie, nútia prijímanie nových obchodných stratégií, ktoré zahŕňajú vývoj nových produktov, ako neodvratnú a nevyhnutnú obchodnú prax.²⁹

²⁸ SHAVININA, L., V. 2003. *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, 2003, s. 845

²⁹ KOMNINOS, I. – MILOSSIS, D. – KOMNINOS, N. 2010. *Product Life Cycle Management: A Guide to New Product Development*. [online]. Individual Cooperation Project NPD-NET. [cit. 10.12.2014]. Dostupné na internete: www.urenio.org/tools/en/Product_Life_Cycle_Management.pdf

Obrázok 1 Životný cyklus produktu



Zdroj: ČIMO, J. – MARIAS, M. 2006. *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS, 2011.

Životný cyklus produktu sa skladá podľa Čima z nasledovných fáz: veda výskum a vývoj; uvedenie na trh; rast; zrelosť; pokles; regenerácia a regenerácia produktu. Životný cyklus každého produktu začína jeho vývojom. Je to prvá fáza cyklu, v ktorom sa rozvíja nová myšlienka. Pri výskume a vývoji záleží od firmy, či si proces vývoja ponecháva v rámci vlastného oddelenia výskumu alebo či spolupracuje s inovatérmi, dizajnérmí, univerzitnými výskumníkmi, t.j. vytvára vlastný tím. V tomto štádiu životného cyklu produktu sa vyrábajú prototypy, ktoré sa potom testujú, vyhľadávajú sa a oceňujú materiály a zároveň je potrebné sa zaoberať otázkami duševného vlastníctva.³⁰

V ďalšej fáze sa produkt uvádza na trh. Produkt zraje a postupne jeho predaj klesá. Životný cyklus produktu vyjadruje „kvantitatívnu stránku rozšírenia a ústupu jeho predaja. Je formou prejavu tendencie k maximálnemu pokrytiu dopytu po danom výrobku výrobou. Zahŕňa tiež pôsobenie tendencie ku skracovaniu obdobia zavádzania a progresívneho rastu predaja nového progresívneho výrobku, i pôsobenie tendencie ku skracovaniu obdobia

³⁰ NIBUSINESSINFO. 2014. *Development stage of a product life cycle*. [online]. [cit. 7.1.2015]. Dostupné na internete: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/development-stage-product-life-cycle>

*poklesu doterajšieho produktu po tom, čo na trh prenikol progresívnejší výrobok, ktorý plní rovnaký účel.*³¹ Počas životného cyklu produktu (Obrázok 1) musí podnik niekoľkokrát meniť svoju marketingovú politiku a zavádzať zdokonalenia, modifikácie, či prispôbovanie produktu podmienkam trhu.

Úspech vo fáze uvádzania produktu na trh je determinovaný vhodnou stratégiou uvádzania, vhodnej cenovej stratégie a podpore trhu. Z hľadiska produktových inovácií dochádza skôr k opravám a prispôbovaniu produktu na trh. Inovácie sa začínajú objavovať vo väčšom merítke až v štádiu rastu, kedy sa podnik snaží dosiahnuť čo najrýchlejšiu rast. Z tohto dôvodu podľa Jakubíkovej dochádza k:³²

- zvyšovaniu kvality produktu, pridávaní niektorých nových vlastností a zlepšovaniu štýlu predaja,
- rozširovaní sortimentu o nové modely,
- nachádzaniu nových trhových segmentov,
- znižovaniu ceny (zmeny pozície produktu) s cieľom získať nových spotrebiteľov.

Vo fáze rastu rastie rýchlo dopyt a teda aj tržby a zisk. Na tento pozitívny vývoj však čoskoro zareagujú konkurenti, ktorí sa snažia kopírovať úspešnú stratégiu inovátora a vstupujú na trh.³³

Pre inováciu sa podnik najčastejšie rozhoduje pri vstupe produktu do fáze zrelosti. V tejto fáze tempo rastu predaja začína klesať a pokles vytvára v odvetví prebytok kapacity, čo vytvára väčší konkurenčný tlak. Konkurencia hľadá na trhu prirodzene medzery. Podnik zvyšuje výdavky na reklamu, znižuje cenu produktu, zvyšujú sa investície do výskumu a vývoja, hľadajú sa nové trhy. Slabšie podniky prestávajú byť schopné zvládať tempo a trh sa čistí. Ostávajú silné, zavedené podniky, ktoré majú vysokú kvalitu alebo optimalizované výrobné náklady. Popri týchto dominantných podnikoch na trhu operujú aj tzv. „výklenkári“, t.j. podniky, ktoré našli medzeru na trhu. Spravidla sú to špecializované firmy alebo firmy

³¹ MARTINOVIČOVÁ, D. – KONEČNÝ, M. – VAVŘINA, J. 2014. *Úvod do podnikovej ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 178

³² JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 230

³³ KARLÍČEK, M., a kol. 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 158

vyrábajúce na zákazku, ktoré dosahujú zisky pomocou malého objemu produkcie s veľkou maržou. Rozhodnutie zvoliť si stratégiu ostáva podniku.³⁴

Ako dodáva Karlíček a kol., počas fázy zrelosti sa skôr či neskôr objaví úplne nový produkt, ktorý je substitútom k tomu existujúcemu. Tento substitút si postupne začína získavať zákazníkov, čo znižuje tržby existujúceho. Ten potom postupne prechádza do fázy úpadku, v ktorom výrazne klesajú tržby a produkt prestáva byť ziskový.

Stále viac zákazníkov prechádza na substitút a všetky alebo aspoň väčšina podnikom preto odchádza z trhu, resp. sťahujú produkt zo svojej ponuky. Tento model je však podľa autorov teoretický, pretože každý produkt má úplne iný životný cyklus a to tak z hľadiska priebehu, ako aj dĺžky. Po niektorých produktoch sa vyskytuje dopyt po desaťročia bez radikálnych zmien, zatiaľ čo iné majú životný cyklus dosť skrátený. Napríklad extrémne rýchlu fázu rastu majú módné produkty, po ktorých nastáva rýchly úpadok (zrelosť u tohto produktu úplne chýba).

Za základné stratégie udržania produktov vo fáze zrelosti je možné považovať modifikáciu trhu, modifikáciu produktu a modifikáciu ostatných nástrojov marketingového mixu. Inovácie sa najviac týkajú modifikácie produktov, u ktorých dochádza predovšetkým k zvyšovaniu kvality úžitkových alebo prevádzkových vlastností, vylepšovaniu štýlu, estetických vlastností a funkcie. Celý proces možno charakterizovať prostredníctvom nasledujúcich faktorov a ich vzťahu k inovačným zmenám produktu.³⁵

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 231

³⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 231

Tabuľka 3 Inovačné zmeny produktu podľa Jakubíkovej

Fáza životného cyklu	Uvedenie na trh	Rast trhu	Štádium zrelosti	Ústup
Typické vlastnosti	základné	zdokonalenie	diferenciácia	racionalizácia
Cena	vysoká/nízka	znížená/zvýšená	stabilná	znížená
Inovačné inžinierske zmeny	veľa	menej	málo	žiadne
Inovácie	malé	rozširovanie vlastností, funkcií, diferenciácia	modifikácia, znižovanie nákladov	

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 231

Podľa Jakubíkovej sú však fázy životného cyklu produktu len štyri a to fáza uvedenia na trh, rast trhu, štádium zrelosti a fáza ústupu. Jej názor však zamietame a pre potreby spracovania diplomovej práce na jednotlivé fázy životného cyklu produktu prijímame názor Čimu.

Zatiaľ, čo životný cyklus produktu sa zameriava na predaj produktu v čase, Hoyer, Macinis a Pieters uvádzajú aj termín difúzia produktu, ktorý sa zameriava na percentuálne pokrytie trhu produktom. Difúzia je kompletná, keď 100 % trhu má zakúpený daný produkt. Krivka difúzie je vo všeobecnosti kumulatívna, takže v čase iba rastie. Krivka životného produktu vie v čase klesať, keď sa spotrebitelia rozhodnú, že produkt už v budúcnosti nekúpia. Napríklad, keď inovácia, akou je mobilný telefón, difúzovala komplet celý trh, bola nahradená inou inováciou – multifunkčným smartfónom a tržby predošlého produktu rapídne klesli.³⁶

Posledné fázy životného cyklu produktu súvisia s premenou opotrebovaného produktu na druhotnú surovinu. Aktuálne pôsobenie celospoločenských záujmov čoraz viac dáva do popredia tiež fázu regenerácie, recyklácie, či ďalšieho predaja produktu (second hand).³⁷

³⁶ HOYER, W., D. – MACINNIS, J. – PIETERS, R. 2008. *Consumer Behavior*. 6. vyd. Mason: Cengage Learning, 2008, s. 427

³⁷ ČIMO, J. – MARIAŠ, M. 2006. *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS, 2011, s. 58

Regenerácia, t.j. znovu použitie produktu znamená, že produkt sa môže znovu použiť (oprava, vratné fľaše), prípadne využiť úplne inak. Regenerácia má vyššiu prioritu ako recyklácia vzhľadom k tomu, že spravidla spotrebuje menej energie, zdrojov. Z hľadiska využitia zdrojov je oprava, prešívanie textilu, zapožičanie, atď. rozumnou voľbou.³⁸ Vo fáze recyklácie dochádza k opätovnému použitiu akéhokoľvek materiálu, resp. k opätovnému navráteniu tuhých, tekutých, či plynových odpadových látok do obehu. V podstate aj konečné výrobky, aj predmety dlhodobej spotreby, sa po spoločenskom využití stávajú odpadom, pokiaľ nie sú recyklovateľné.³⁹

Marketéri, ktorí chápu životný cyklus produktu, môžu zaviesť preventívne opatrenia, aby dopyt po produkte neklesal. Napríklad nylon sa tešil dlhému životnému cyklu vzhľadom na široké možnosti jeho uplatnenia od svojho uvedenia na trh v roku 1940. Využíval sa ako prísada do oblečenia, do lán, rybárskych vlasčov, atď. Pokiaľ sú marketéri schopní vymyslieť nové využitie pre produkt alebo podporujú inovatívnosť, môžu životný cyklus produktu predlžovať. Tiež sa môžu snažiť diagnostikovať vzor pravdepodobnosti životného cyklu svojej ponuky. Výstrelky sú úspešnými inováciami, ktoré majú veľmi krátky životný cyklus. Príkladmi sú Teenage Mutant Ninja Turtles, skútre alebo niektoré diéty. Niektoré výstrelky zažijú znovuzrodenie desiatky rokov od ich uvedenia na trh. Módne trendy sú úspešnými inováciami s dlhším životným cyklom a s potenciálne cyklickým životom. Napríklad niektoré druhy estetických štýlov ako art deco žijú v módných cykloch, podobne ako štýly oblečenia alebo obuvi. Farby laptopov, kávovarov, umývačiek a iných elektrických prístrojov tiež. V kontraste s predchádzajúcimi typmi inovácií sú klasické úspešné inovácie, ktoré majú dlhý životný cyklus – napr. džínsy a hamburgery.⁴⁰

Napriek svojmu teoretickému charakteru je model životného cyklu pre prax významný. Jeho hlavný prínos spočíva v tom, že zdôrazňuje nevyhnutnosť neustálych inovácií, ktoré sú základným zdrojom konkurenčnej výhody. Pritom platí, že životné cykly sa vo všeobecnej rovine stále skracujú. Je tomu tak v dôsledku konkurencie na trhoch a globálnemu charakteru obchodovania súčasnosti. Uvádza sa, že napr. na B2C trhoch netrvá často životný cyklus

³⁸ SEPARUJODPAD.SK. 2008. *Životný cyklus výrobku..* [online]. [cit. 7.1.2015]. Dostupné na internete: <http://www.separujodpad.sk/index.php/obcan/zivotny-cyklus.html>

³⁹ ČIMO, J. 2011. *Vplyv ekológie na firemné stratégie.* s. 5. [online]. [cit. 7.1.2015]. Dostupné na internete: http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KMR/%C4%8CIMO_J_KMR.pdf

⁴⁰ HOYER, W., D. – MACINNIS, J. – PIETERS, R. 2008. *Consumer Behavior.* 6. vyd. Mason: Cengage Learning, 2008, s. 427

produktu ani jeden rok. Výrobcovia informačných technológií sú ešte skeptickejší. Hovorí sa o tzv. tyranii tri-šesť-jedna, kedy tri mesiace trvá vytvorenie nového produktu, šesť mesiacov jeho predaj a jeden mesiac zlikvidovanie prebytočných zásob po tom, čo sa z produktu stala komodita.⁴¹

Nevyhnutnosť inovačnej aktivity je však spojená s dvomi závažnými problémami. Jednak sú inovácie extrémne drahé – extrémnym príkladom sú lieky, kedy investícia do jedného lieku môže dosahovať až 500 mil. EUR. Vývojový cyklus liečiv navyše trvá často desať aj pätnásť rokov. Druhým problémom je fakt, že väčšina nových produktov neuspeje a musí byť z trhu stiahnutá. Odhady „úmrtností“ sa líšia. Napr. v USA je vraj každoročne na trh uvedených asi 12 tisíc nových produktov. Iba 2 tisíc z nich však skončí s úspechom. Existujú ale aj pesimistickejšie odhady. Podľa nich neuspeje viac než 90 % inovácií. Napriek všetkým problémom sú inovovujúce podniky vo všeobecnosti úspešnejšie, než imitátori a to napriek tomu, že imitátorstvo je lacnejšie. Podľa jednej štúdie z potravinového priemyslu majú značky, ktoré na trh vstúpia ako prvé (inovátori), dvojnásobné predaje než tie, ktoré na trh vstupujú ako druhé (imitátori).⁴²

1.2.2 Strategické riadenie inovačného procesu

Cieľovo orientované riadenie a tvarovanie inovačných aktivít v rámci podniku si vyžaduje štruktúrované a koordinované činnosti zamerané na úspešné uvedenie na trh alebo pre firemné interné použitie. Tieto aktivity možno zahrnúť pod pojem inovačný manažment, resp. systém strategického riadenia inovačného procesu, ktorý je tvorený súborom strategických a operatívnych úloh pre plánovanie, organizovanie a riadenie inovačných procesov a vytvára požadovaný operačný rámec. Podľa Gaubingera a kolektívu, hlavným účelom tohto systému sú nasledovné úlohy:⁴³

- Definovanie cieľov a stratégií produktovej inovácie,
- Plánovanie, riadenie a kontroling inovačných procesov,
- Vybudovanie a starostlivosť o informačný systém, ktorý slúži ako báza pre cieľovo orientovanú kontrolu inovačného procesu,

⁴¹ KARLÍČEK, M., a kol. 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 160

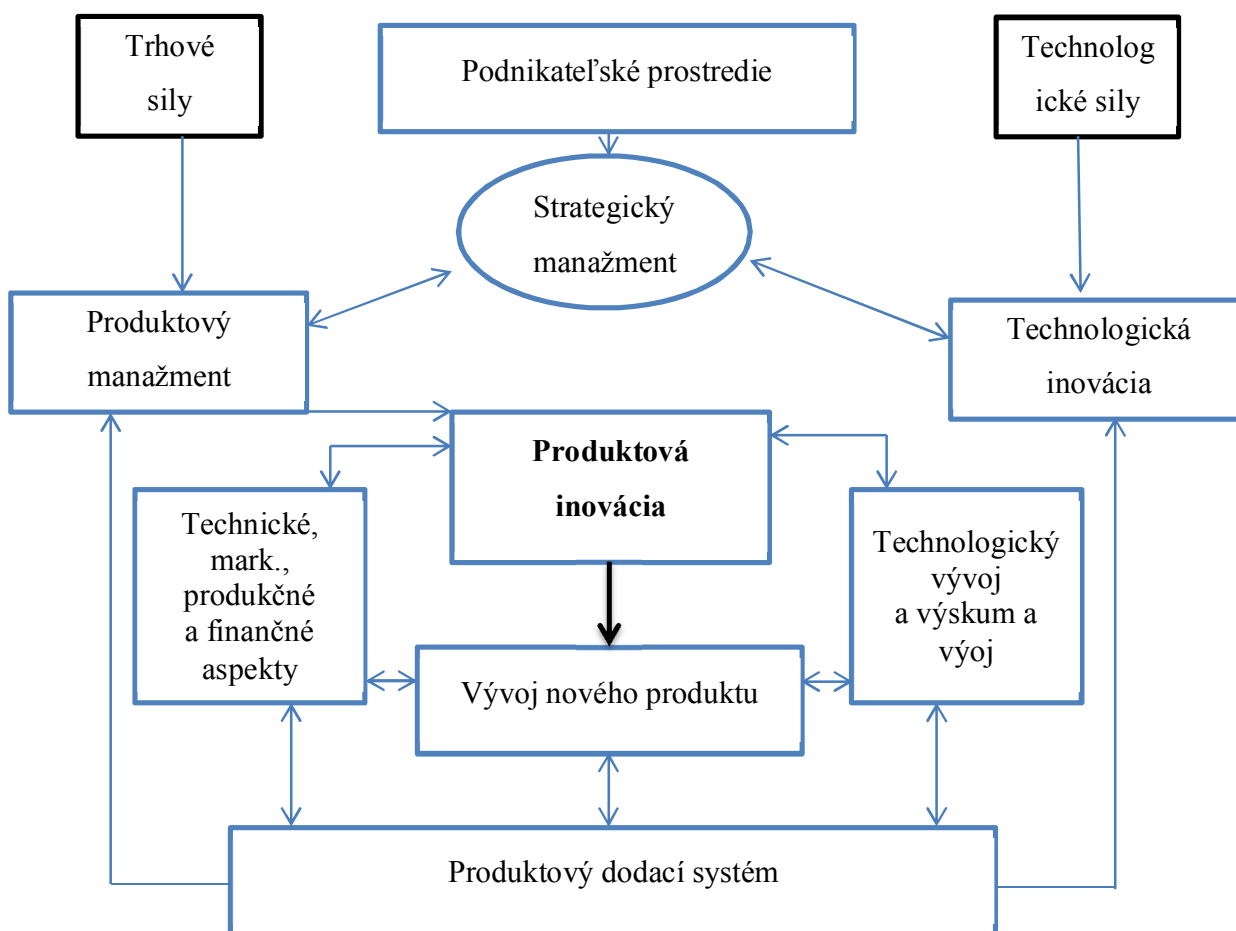
⁴² KARLÍČEK, M., a kol. 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 160

⁴³ GAUBINGER, K., et al. 2009. *Innovation and Product Management: A Holistic and Practical Approach to Uncertainty Reduction*. New York: Springer, 2009, s. 6

- Vybudovanie voči inovácii prospešnej organizačnej štruktúry,
- Budovanie a starostlivosť o podnikovú inovačnú kultúru.

Hlavnými cieľmi produktovej inovácie je vytvárať hodnoty, získať konkurenčnú výhodu a dosiahnuť dlhodobý úspech prostredníctvom rozvoja a uvádzania nových výrobkov. Hlavnými ťahúňmi inovácií produktov sú zákazníci, trhy, zainteresované strany a ďalšie zložky podnikateľského prostredia. Dôraz je kladený na uspokojovanie potrieb a očakávaní v rámci ich vývoja. Inovácia je podmnožinou systému strategického riadenia.⁴⁴

Obrázok 2 Zjednodušený model vzťahu jednotlivých prvkov strategického riadenia a produktovej inovácie



Zdroj: RAINEY, D., L. 2005. *Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, s. 9

⁴⁴ TROTT, P. 2008. *Innovation Management and New Product Development*. 4. vyd. Essex: Pearson Education Limited, 2008, s. 26

Strategické riadenie (Obrázok 2) poskytuje smer, stratégie, ciele a zastrešujúce procesy rozhodovania, aby došlo k rozhodnutiu, ktoré možnosti by mali byť riešené a ako vytvoriť atmosféru v podniku pre objavovanie príležitostí a reagovanie na výzvy. Podnikateľské prostredie zahŕňa sociálne, ekonomické, politické, regulačné, ekologické, trhové a technologické sily, ktoré sa podniku dotýkajú a spôsobujú zmeny a vytvárajú príležitosti a výzvy. Trhové sily (Obrázok 2) vo všeobecnosti ovplyvňujú životaschopnosť existujúcich produktov na trhu. Meniace sa trhové podmienky a trendy vytvárajú nové predpoklady, ktoré nemusia byť uspokojované existujúcimi produktmi. Takéto zmeny majú vplyv na životný cyklus produktov a vytvárajú príležitosti pre nové produkty. Technologické sily poskytujú nové cesty a prostriedky, ako nakladať s potrebami zákazníkov a záujmových skupín a prezentujú mechanizmy pre tvorbu produktov, po ktorých je dopyt, očakávania. Všetky tieto sily predstavujú príležitosti pre nové riešenia v oblasti uspokojovania potrieb podnikateľského prostredia a zároveň poháňajú produktové inovácie a procesy vývoja nových produktov.⁴⁵

Produktový manažment v procese strategického riadenia produktovej inovácie zahŕňa technické a marketingové funkcie pre dodávku produktov existujúcim zákazníkom a trhom využívajúc produktový dodací systém. Produktový manažment poskytuje informácie a údaje pre podporu požiadaviek na nový produkt. V závislosti od organizačnej štruktúry môže zohrávať hlavnú úlohu pri vedení alebo riadení produktových inovácií, či vývoji nových produktov.⁴⁶

Strategické riadenie musí definovať rámcové ciele a priestor pre takticko-operatívne opatrenia. Účelom strategického riadenia inovácií je plniť úlohu dlhodobého plánovania zásadných produktových inovácií v podniku. Mimoriadna výzva pritom spočíva v nutnej orientácii na budúcnosť. Potrebu inovácií je preto potrebné priebežne analyzovať. Predmetom je všeobecná situácia podniku, obzvlášť portfólio odborov, resp. produktov, popísaných podľa hlavných strategických kritérií, t.j. pozícia medzi konkurenciou a atraktivita trhu, rovnako ako stanovenie fáze životného cyklu, v ktorom sa produkty nachádzajú. Potreba inovovať vzniká

⁴⁵ RAINEY, D., L. 2005. *Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, s. 8

⁴⁶ RAINEY, D., L. 2005. *Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, s. 8

najneskôr vtedy, keď výrobný program dlhodobo nedosahuje podnikateľské ciele a nemôže si udržať konkurenčnú výhodu.⁴⁷

Tabuľka 4 Strategické úlohy inovačného manažmentu

Strategické úlohy inovačného manažmentu		
Strategická situačná analýza	Strategické rozhodnutia	Realizácia stratégie
▪ Analýza potrieb inovácií (analýza portfólia, životného cyklu) ▪ SWOT analýza ▪ Analýza budúcnosti (analýza scenárov) ▪ Výber nápadov (feasibility study)	▪ Stanovenie pozície - Objektívne (pozícia odboru činnosti) - Subjektívne (pozícia imidžu) ▪ Rozhodnutia GO, definícia projektu	▪ Zdroje (finančné, personálne, management-involvement) ▪ Čas ▪ Kooperácia ▪ Interná komunikácia ▪ Externá komunikácia ▪ Operatívny marketing

Zdroj: TROMMSDORFF, V. – STEINHOFF, F. 2009. *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 27

Strategické úlohy inovačného manažmentu pozostávajú z analýz, rozhodnutí a realizácií stratégií. V prvom kroku je potrebné vykonať strategickú situačnú analýzu, ktorá pozostáva z viacerých krokov (Tabuľka 4).

Ako je zrejmé z Tabuľky 4, účelom strategickej situačnej analýzy je vyhodnotiť internú a externú potrebu zavedenia inovácie. K tomu je potrebné vykonať analýzy portfólia a analýzu životného cyklu výrobku. Okrem toho zvykne literatúra odporúčať taktiež veľmi detailne analyzovať situáciu v externom okolí – či už vo všeobecnom okolí alebo v okolí odbornom. Pre analýzu všeobecného okolia odporúča Keřkovský a Vykypěl analýzu SLEPT, ktorá mapuje sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické faktory, ktoré by mohli vplývať na produkt a potrebu jeho inovácie smerom do budúcnosti. Analyzovať tieto faktory je potrebné metódou MAP, t.j. zmapovať a identifikovať faktory, analyzovať ich

⁴⁷ TROMMSDORFF, V. – STEINHOFF, F. 2009. *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 27

a predvídať ich vývoj. Pre analýzu faktorov v odbore autori odporúčajú vykonať Porterovu analýzu 5 konkurenčných síl:⁴⁸

- vyjednávacía sila zákazníkov,
- vyjednávacía sila dodávateľov,
- hrozba vstupu nových konkurentov,
- hrozba substitútov,
- rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu.

Sedláčková a Buchta ďalej odporúčajú analyzovať vnútorné zdroje a schopnosti podniku, ktoré majú zmapovať pripravenosť podniku na potenciálne zavedenie inovácie.⁴⁹

Tabuľka 4 okrem toho spomína aj dôležitú analýzu budúcich scenárov a výber nápadov a vyhodnotenie ich realizovateľnosti. Výsledky tejto komplexnej analýzy je potrebné syntetizovať, aby mohli byť prijaté rozhodnutia. Najvhodnejším spôsobom sa javí vykonanie SWOT analýzy, ktorá mapuje a identifikuje hlavne silné a slabé stránky podniku a hrozby a príležitosti, ktoré na podnik pôsobia z externého prostredia.

Pri konkretizácii potrebnej produktovej inovácie sa určuje strategická pozícia ako rámec pre hľadanie a hodnotenie nových inovačných alternatív. Na konci procesu sa tvoria rozhodnutia, či sa pustiť do implementácie vybranej alternatívy („GO rozhodnutie“). Úspešná realizácia stratégie je aj výsledkom všestrannej podpory vrcholového manažmentu, personálnych zdrojov a adekvátneho vybavenia finančnými prostriedkami. Controlling má významné postavenie pri zaisťovaní efektívneho využitia zdrojov pre inovačné aktivity.⁵⁰

Úspešná realizácia produktovej inovácie znamená uvedenie na trh s podpornými marketingovými aktivitami a čakanie na reakciu trhu.

⁴⁸ KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, s. 122-131

⁴⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 11

⁵⁰ TROMMSDORFF, V. – STEINHOFF, F. 2009. *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 27

1.3. Zhrnutie

Pre potreby vypracovania našej diplomovej práce je dôležité zhodnotiť, ku ktorým názorom autorov sa prikláňame a názory ktorých naopak zamietame.

V našej práci sa budeme zameriavať na obchodnú spoločnosť, ktorá priamo nebude nič vyrábať. Teda budeme sa zameriavať hlavne na inovácie produktov spoločnosti, ku ktorým dochádza prostredníctvom technických riešení a užívateľskými rozhraniami.

Budeme sa zameriavať hlavne na produktové inovácie nehmotných produktov (softvérov a aplikácií). Pre spoločnosť sa budeme snažiť navrhnúť inkrementálne inovácie, t.j. malé zlepšenia produktov, ktoré však budú prospešné hlavne pre zákazníkov.

Pre potreby vypracovania našej diplomovej práce sa prikláňame k názoru Raineya, že základným cieľom pre naše inovácie bude aby spoločnosť, ktorú sme si vybrali pre našu diplomovú prácu, zlepšila svoju strategickú pozíciu na trhu. Pri našich návrhoch inovácií budeme brať do úvahy aj názor Khurana a jeho pozorovania produktov v jeho troch dimenziách. Budeme pozorovať hlavné benefity produktov, hmotné špecifikácie (hlavne vzhľad produktov) a rozšírené znaky, teda dodatočné benefity. Z nášho pohľadu zamietame názor Lewisa o zmene dopytu. Pri našej spoločnosti, keďže priamo nič nevyrába nebude platiť, že spotrebitelia zaťaženi vyššou cenou kupujú viac a majú väčší spotrebiteľský prebytok.

Pri našich návrhoch budeme brať do úvahy aj názory Coopera a Edgetta, ktorí popisujú štyri hnacie sily výkonnosti firiem a ich osvedčených postupov, ktoré nazvali ako „inovačný diamant“. Ďalším autorom, ku ktorého názoru sa prikloníme bude práve Veryzer, ktorý tvrdí, že v niektorých prípadoch môžu byť produkty vnímané ako podstatne rovnaké, ako už existujúce produkty. Taktiež budeme brať do úvahy aj klasifikáciu produktových inovácií v troch dimenziách.

Pri názoroch Rainey nesúhlasíme s jeho rozdelením na orientáciu na hlavné schopnosti trhovo a technicky orientovaných inovácií a preto jeho názor čiastočne zamietame. Rozšírili by sme jednotlivé orientácie a brali do úvahy orientáciu na slabé stránky a hrozby. Budeme brať do úvahy aj názor autora Yena, ktorý tvrdí, že inkrementálne produktové inovácie pomáhajú podnikom udržať tržby, zatiaľ čo tie radikálne majú dopad na biznis.

Pre potreby vypracovania práce zamietame názory autora Gaubingera, pretože sa nám jednotlivé členenia a ich špecifikácia nezdajú aplikovateľné pre väčšie množstvo podnikov.

V ďalších častiach diplomovej práci sa budeme len veľmi okrajovo zaoberať životným cyklom produktov, keďže ako sa ďalej dozvieme, budeme svoje návrhy produktových inovácií zostavovať pre obchodnú spoločnosť, ktorá priamo nič nevyrába ale len sprostredkováva predaj tovaru a služieb tretích strán. V tomto prípade by bolo neobjektívne posudzovať životný cyklus produktov. Podľa jednotlivých názorov autorov na životný cyklus produktov, však prijímame názor Čima na jednotlivé fázy životného cyklu produktov a naopak zamietame názor na fázy životného cyklu produktov podľa Jakubíkovej.

2 CIEĽ PRÁCE

Pre našu diplomovú prácu sme si vybrali obchodnú spoločnosť Slevomat.cz, s.r.o. – organizačná zložka Slovensko (ďalej len Zľavomat alebo Zľavomat.sk).

Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh produktových inovácií v spoločnosti Zľavomat.sk. Obsah práce sa skladá z dvoch častí a to teoretickej a praktickej.

Všeobecným cieľom našej diplomovej práce je analyzovať, čo sú to produktové inovácie, aké produktové inovácie poznáme a poukázať na jednotlivé názory tuzemských a zahraničných autorov, ktorí sa danou problematikou zaoberajú.

Čiastkovými cieľmi práce sú analýza vybraného podniku a následné zostavenie SWOT analýzy vybranej firmy. Na základe týchto analýz bude našim ďalším čiastkovým cieľom analýza produktových inovácií konkurentov, z ktorých postupne vyvodíme východiská návrhov a zostavíme jednotlivé návrhy produktových inovácií pre danú spoločnosť.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Pri písaní našej diplomovej práce sme použili viacero metód. V prvom rade to bolo štúdium odbornej literatúry (v prípravnej fáze). Ako prvé sme zhromaždili potrebné informácie o danej problematike. Ako zdroj informácií nám slúžila odborná literatúra, hlavne zahraničná, články o tejto problematike a ostatné dokumenty dostupné na internete. V nasledujúcej etape bolo potrebné prísť k prekladu jednotlivých zdrojov informácií.

Ďalej sme v našej diplomovej práci kombinovali metódu komparácie (porovnávania) dostupných domácich a zahraničných dokumentov a článkov o produktových inováciách. Po tejto fáze nasledovalo skúmanie produktových inovácií podľa názorov jednotlivých autorov.

Jedným z najhodnotnejších zdrojov, ktoré nám pomohli pri písaní praktickej časti diplomovej práce bola práve spolupráca s vybranou firmou.

V ďalšej časti našej diplomovej práci sme sa zamerali na obchodnú spoločnosť Slevomat.cz, s.r.o. – organizačná zložka Slovensko (ďalej len Zľavomat alebo Zľavomat.sk). Využili sme možnosť konzultácie priamo so spoločnosťou Zľavomat a jej pracovníkmi. Využili sme metódu osobnej komunikácie s pracovníkmi spoločnosti Zľavomat. Ďalej sme v procese sumarizácie zozbieraných faktov využili metódu analýzy a aj metódu syntézy. Následne sme podľa pozorovania zostavili SWOT analýzu spoločnosti Zľavomat.sk. Teda ďalšiu metódu, ktorú sme využili bola práve SWOT analýza spoločnosti.

V našej diplomovej práci sme využili interné údaje firmy poskytnuté manažmentom firmy. Ďalšou metódou, ktorú sme využili bolo samotné pozorovanie a pôsobenie priamo v spoločnosti Zľavomat a osobné rozhovory s výkonným riaditeľom.

Metódu pozorovania sme využili aj pri sledovaní dvoch najväčších konkurentov spoločnosti a to analýzou konkurencie z pohľadu produktových inovácií. Na základe ktorej sme získali východiská návrhov pre nami navrhované inovácie.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A NÁVRHY

4.1 Zľavový portál Zľavomat



Obchodná spoločnosť Slevomat.cz, s.r.o. – organizačná zložka Slovensko (ďalej len Zľavomat) so sídlom Mlynské Nivy 73, Bratislava vznikla dňa 11.11.2010. Zľavomat bol prvý zľavový portál na slovenskom trhu a stal sa najväčším portálom hromadného nakupovania na Slovensku s obratom 55 miliónov EUR⁵¹ za 4 roky svojej existencie. Keď pred viac ako štyrmi rokmi vznikol, nikto ani netušil, že sa slovo ZĽAVOMAT stane fenoménom slovenského internetu, ktorý umožní vznik nového odboru "zľavomatológii". Ľudia z celého sveta milujú zľavy a Slováci tiež nie sú výnimkou, za pár rokov sa s nich stali doslova "zľavoholici". Zľavomat na servery www.zlavomat.sk denne navštevuje niekoľko tisícok ľudí, aby tu uskutočnili nákup zliav prostredníctvom online nákupu. Zľavomat patrí do nadnárodnej skupiny Slevomat Group, ktorý pôsobí v šiestich krajinách.

Za štyri roky existencie Zľavomatu si Slováci kúpili zľavové kupóny za rekordných 50 miliónov EUR. Zľavomat má na konte viac než 2,4 milióna dosiaľ predaných kupónov a takmer 400 tisíc spokojných zákazníkov, ktorí si vďaka najrozmanitejším akciám užívajú pestrejší život a vďaka zľavám šetria svoju peňaženku. Služby portálu doteraz využilo viac ako 5 000 domácich a zahraničných firiem na propagáciu a predaj svojich služieb a produktov. Medzi najvyhľadávanejšie zľavy na portáli patria wellness a kúpeľné pobyty, luxusné dovolenkové balíčky a lyžovačky. Zľavomat získal svoje prvenstvo najmä vďaka cestovaniu - dovolenkové a wellness pobyty tvorili viac ako dve tretiny z jeho celkového obratu.

Zľavomat svojim zákazníkom pravidelne prináša špičkové hotely zvučných mien ako Grandhotel Praha****, Permoník - dependance Grand hotela Permon****, Hotel Repiská*** v Demänovskej doline, Wellness hotel Alexandra*** v Liptovskom Jáne, Aquathermal Dolná

⁵¹Slováci sú „zľavoholici“! Na zľavy minuli toľko, čo by stála plynová elektrárňa!, dostupné online: http://www.cas.sk/clanok/299343/slovaci-su-zlavoholici-na-zlavy-minuli-tolko-co-by-stala-plynova-elektraren.html?utm_source=cas.sk&utm_medium=zona-hp&utm_content=box-%C4%8Das.sk-hp&utm_campaign=cross

Strehová***, obľúbené sú výlety do poľských Tatier v Belvedere Zakopané**** alebo dovolenky pri mori v letnej sezóne v Blue Waves Resort**** v Chorvátsku. Pre milovníkov vody Zľavomat pravidelne prináša dávku zliav do aquaparkov ako napr. Tatralandia, Gino Paradise Bešeňová, AquaCity Poprad, Aquatermal Strehová, AquaRelax Dolný Kubín, Termál Centrum Galandia, Aquapark Delňa, Aqualand Moravia a iné.

„Okrem dovolení so zážitkami na Slovensku rodiny vyhľadávajú v lete aj špeciálne ponuky pre deti. Veľmi populárne sú rôzne detské tábory denné aj týždenné, ktoré sa najrýchlejšie obsadia. Len vlani sme predali 1 018 poukazov do detských táborov a tento rok je rekordný – zatiaľ sme prekročili hranicu 1 650 poukazov,“⁵² uviedol Tomáš Sroka (bývalý výkonný riaditeľ Zľavomatu).

Obrázok 3 Vytvorenie zľavy priamo partnerom

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Zľavomat Partner' registration page. The page has a dark header with the 'Zľavomat Partner' logo and navigation links like 'Prihlásenie' and 'Kontakt a podpora'. The main content area is titled 'Získajte nových zákazníkov ihneď bez rizika' and includes a brief description of the offer. Below this is a registration form with the following fields: 'Čo chcete na Zlavomat.sk ponúkať?' (a large text area), 'Vaše meno', 'E-mail', 'Telefón' (with a dropdown for country code '+420'), 'WWW adresa', 'Štát' (with a dropdown), and 'IČO'. A green 'Odoslať' button is at the bottom of the form. To the right of the form, there is a contact number '+421 232 660 110' and a section titled 'Nechcete čakať na odpoveď?' with a green button 'Vytvorte si zľavu samostatne'. Below that, there is a section titled 'Ako zistím, či máte záujem o moju ponuku?' with a list of questions. The browser's address bar shows the URL 'https://www.zlavomat.sk/partner?fid=b1sk'. The Windows taskbar at the bottom shows the date '6. apríla 2015' and the time '21:17'.

Zdroj: < www.zlavomat.sk/partner >

Okrem výhodnej zľavy môžu zákazníci každý deň vyhrať aj kredity na ďalší nákup na kolese šťastia, ktoré má Zľavomat ako jediný portál. Zľavomat zjednodušil prístup aj

⁵²Leto 2014: Dovolenkári na Slovensku hľadajú najmä aktívny pobyt, tlačová správa dostupná na: <http://strategie.hnonline.sk/spravy/tlacove-spravy/leto-2014-dovolenkari-na-slovensku-hladaju-najma-aktivny-pobyt>

partnerským spoločnostiam, a to tak, že si zľavu môžu vytvoriť úplne samostatne a to prostredníctvom www.zlavomat.sk/partner (Obrázok 3).

Zľavomat.sk si zakladá na komunikácii a servise. „Sme otvorení a diskutujeme so zákazníkmi, môžu sa nás čokoľvek opýtať, či už na našej stránke pri každej ponuke alebo na facebooku,“ vysvetľuje Tomáš Sroka. Prípadný problém, výmenu alebo reklamáciu tak klient vybaví rýchlo a jednoducho, navyše vlastné sklady a logistika umožňujú Zľavomatu dodať tovar zákazníkovi do dvoch dní. „Krátke dodacie lehoty sú výhoda najmä pri kúpe darčiekov,“ upozorňuje riaditeľ portálu. Klienti môžu navyše každú zakúpenú ponuku ohodnotiť, takisto jeho partneri môžu hodnotiť zákazníkov.

Momentálne má Zľavomat.sk okolo 60 zamestnancov a dve pobočky (Bratislava a Nitra). V hlavnej pobočke v Bratislave sídli:

- CEO - výkonný riaditeľ spoločnosti Zľavomat,
- traja obchodní manažéri- jeden pre Bratislavu, druhý pre regióny a tretí pre cestovateľský tím obchodníkov,
- kancelária obchodníkov, ktorí majú na starosti lokalitu Bratislavu - momentálne sedem obchodníkov pre Bratislavu,
- kancelária City manažmentu a controllingu – tu sedí hlavný team líder city manažmentu, traja zamestnanci na pozícii kontrolór a štyria city manažéri pre jednotlivé oblasti:
 - city manažér pre Bratislavu,
 - city manažér pre regióny,
 - city manažér na tovar,
 - city manažér na cestovanie.
- kancelária katalógu, ktorá má na starosti schvaľovanie zliav vytvorených priamo partnermi - www.zlavomat.sk/partner pozostáva z 2 zamestnancov,
- kancelária partner manažérov – v kancelárii sedí päť partner manažérov a jeden team líder partner manažérov,
- marketingové oddelenie, ktoré momentálne pozostáva len z jedného zamestnanca,
- customer servis - zákaznícka podpora pozostáva z team lídra a ďalších 6 zamestnancov,
- human resource - oddelenie ľudských zdrojov tvoria 2 zamestnanci,

- ďalej sú tu zamestnaní 2 grafici, 2 copywriteri a jeden externý fotograf.

V Nitre je vysunuté pracovisko telesales, ktorí dojednávajú budúce zľavy v Bratislave alebo regiónoch s obchodnými partnermi cez telefón. V kancelárii telesales v Nitre pracujú 3 zamestnanci. V regiónoch má firma ďalších 11 obchodníkov, z toho 5 obchodníkov pre regióny (Košice, Prešov, Banská Bystrica, Žilina, Trnava, Nitra a Trenčín) a 6 obchodníkov, ktorí sa venujú len cestovaniu.

Viac o procese fungovania Zľavomatu a o tom, čo majú jednotliví pracovníci vo firme na starosti sa dozviete v kapitole 4.2. TOP 5 Zľavomat– najpredávanejšie zľavy:

- 1) Celodenný vstup do aquaparku Tatralandia,
- 2) Rýchlorastúca tuja SMARAGD,
- 3) Vstup do 5D kina,
- 4) Fotokalendár z vlastných fotografií,
- 5) Celodenný vstup do Aqualandu Moravia.⁵³

Zľavomat.sk osloví jednou akciou až 500 tisíc ľudí. Má viac ako 140 tisíc fanúšikov spolu na svojich Facebook stránkach. Návštevnosť webovej stránky www.zlavomat.sk je viac ako 2 milióny ľudí mesačne, čo je v priemere 80 tisíc denne. Každý mesiac majú okolo 10 tisíc nových zákazníkov. Priemerná cena jednej objednávky sa pohybuje okolo 43€.

Mnoho menších portálov sa snažilo oklamať a nalákať zákazníkov, tým že zneužili známosť slova Zľavomat a vydávali sa za webovú stránku Zľavomatu. Od 7.11.2014 má Zľavomat v Google AdWords schválené ochranné registračné známky, to znamená, že v reklamách v Googli už nikto okrem nich nebude môcť používať slovo Zľavomat ani Zlavomat.

Zľavomat.sk do budúca pripravuje zjednodušenie systému, rok 2015 je rokom v znamení zjednodušovania/ uľahčovania nákupu, a to ako v smere k zákazníkom, tak aj k obchodným partnerom.

⁵³Slováci sú „zľavoholici“! Na zľavy minuli toľko, čo by stála plynová elektrárňa!, dostupné online: http://www.cas.sk/clanok/299343/slovaci-su-zlavoholici-na-zlavy-minuli-tolko-co-by-stala-plynova-elektaren.html?utm_source=cas.sk&utm_medium=zona-hp&utm_content=box-%C4%8Das.sk-hp&utm_campaign=cross

4.1.1 Slevomat Group

V januári v roku 2010 na konferencii Barcamp vo Vsetíne, Tomáš Čupr prednášal o aplikáciách pre iPhone, v hlave sa mu však už zrodil nápad o zľavovom portály. Na tejto konferencii stretol Romanu Sudovú a rozhodol sa, že s ňou bude podnikat'. O 3 mesiace neskôr vznikol Slevomat s doménou www.slevomat.cz.

16. apríla 2010 sa o Slevomat začala zaujímať jablonecká firma Miton (Hotel.cz, Heureka.cz atď.) a v ďalších týždňoch podielnicky vstupuje do novo založenej s. r. o. 30. mája 2010 Slevomat prichádza s myšlienkou expandovať na Slovensko, s čím pomáha spoločník Martin Korman. Tomáš Čupr bol výkonným riaditeľom Slevomatu až do roku 2012. V máji 2011 Slevomat začal spolupracovať s Cherry na integrácii spoločnosti. Slevomat a Cherry mali v pláne v roku 2012 zdvojnásobiť svoje obraty, z roku 2011, čo predstavovalo 60 miliónov EUR a expandovať do lokálneho obchodu a diskontného maloobchodu.⁵⁴

Slevomat Group sa vypracoval až na nadnárodnú skupinu pôsobiacu v šiestich krajinách :

- Slovensko - www.zlavomat.sk,
- Česko - www.slevomat.cz a www.zapakatel.cz – do roku 2012,
- Maďarsko - www.bonuszbrigad.hu,
- Lotyšsko - www.cherry.lv,
- Litva - www.beta.lt, www.grupinis.lt,
- Estónsko - www.cherry.ee.

Slevomat Group je miliardová firma s ročným obratom vyše 100 miliónov EUR. Obrat českého Slevomatu je vyše 30 miliónou EUR ročne. Skupina celkovo zamestnáva okolo 500 ľudí, z toho okolo 60 na Slovensku. Slevomat Group je líder hromadného nakupovania v strednej a východnej Európe. Počet registrovaných záujemcov o denné ponuky presahuje 2 milióny.⁵⁵ Skupina má obchodné pobočky v 39 európskych mestách.

⁵⁴ Tomáš Čupr: Slevomat je miliardová firma, dostupné online na: <http://www.penize.cz/slevy/243803-tomas-cupr-slevomat-je-miliardova-firma!>

⁵⁵ Trh zľavových portál dosiahol v júli obrat vyše 4,3 milióna Eur, dostupné online na: <http://www.teraz.sk/ekonomika/zlavove-portaly-trh-obrat/56027-clanok.html>

4.1.2 História portálu Zľavomat.sk

11. november 2010 - Slevomat expanduje na Slovensko pod taktovkou Martina Kormana ako Zľavomat.sk. Návštevnosť stránky počas prvého dňa fungovania je 5297 ľudí.

November 2010 - Zverejnili na svojom webe prvú ponuku - Lístky do kina Palace Cinemas. Neváhali a rovno skočili aj do sveta sociálnych sietí. Prvou zľavou uverejnenou na Facebooku boli tanečné kurzy Erika Ňarjaša.

Marec 2011 - vedenia Zľavomatu sa ujíma Tomáš Sroka.

Máj 2011 - Zľavomat zamestnáva svojho prvého zamestnanca - obchodníka Petru Lenártovú.

Jún 2011 - Zľavomat pokoril magickú hranicu - 1 000 000 návštev na stránke.

Október 2011 - Zľavomat sa teší z prvého naozaj úspešného dealu v sekcii Cestovanie - Aquapark Dolná Strehová; predaných bolo 1336 kupónov.

Január 2012 - zavádzajú vernostný program a zákazníkom umožňujú refundovať ako jediný zľavový server ich nevyužitý voucher.

12. júl 2012 - ušetrili zákazníkom neuveriteľných 10 000 000 €.

20. august 2012 - ako prvý zľavový server prinášajú aplikáciu pre Android, aby zákazníci mohli mať svoje obľúbené zľavy všade so sebou.

2. október 2012 - spustili sekciu Móda & Štýl. Od októbra tak môžete so zľavou nielen relaxovať, jesť či cestovať, ale aj dobre vyzerieť. Prvými značkami, ktoré priniesli boli Calvin Klein, Pepe Jeans a Miss Sixty.

18. október 2012 - Zľavomat ponúka Prácu snov. O pozíciu testovača zliav bojovalo viac ako 400 uchádzačov. Ako to celé prebiehalo si môžete pozrieť na www.pracasnov.sk.

November 2012 - ako prvý zľavový portál na Slovensku prekročili neuveriteľnú výšku mesačného obratu - 1 000 000 €.

12. november 2012 - Zľavomat oslavuje druhé narodeniny! Pracovný tím sa rozrástol na 40 zamestnancov a zľavy rozšírili do ďalších regiónov (Nitra, Trnava, Banská Bystrica, Žilina, Poprad, Košice).

December 2012 - vo svojich vlastných skladoch už skladujeme okrem módných kúskov aj vlastné výrobky, ako napríklad záhradný nábytok, trampolíny a ďalšie tovary.

Január 2013 - Mobilná aplikácia Zľavomat sa dlhodobo drží v rebríčku TOP 100 aplikácií pre slovenských užívateľov smartfónov.

1. februára 2013 - Práca snov má svojho víťaza, Zuzku, ktorá testuje zľavy a prečítať si o nich môžete na jej blogu pracasnov.blogspot.sk

13. marec 2013 - Od tohto dátumu majú obchodní partneri možnosť vytvoriť si ponuku na Zľavomate aj sami. Služba je pomenovaná Zľavomat Partner a jej využívanie narastá.

Marec 2013 - Zľavomat ušetril svojim zákazníkom 20 000 000 €. Toto obrovské číslo je dôkazom, že zľavy sa stávajú súčasťou života Slovákov, a že chcú žiť bohatší život.

30. apríl 2013 - Získali ocenenie za najlepšiu mobilnú aplikáciu na Slovensku v súťaži MasterCard Mobile Shopping Application Awards 2013.

11. november 2013 - Zľavomat oslavuje 3 roky a darí sa mu nad všetky očakávania. Z pôvodných 2 zamestnancov dáva prácu až 60 ľuďom a neustále rastie.

December 2013 - vytvorili rekord v dennej návštevnosti stránky - počas predvianočného nakupovania ich denne navštívilo viac ako 100 000 ľudí!

Marec 2014 - Zľavomat začal spolupracovať so Zásielkovňou a o 2 mesiace na to aj s Uloženkou, aby svojim zákazníkom zabezpečil lacnejší spôsob doručovania objednávok.

Máj 2014 - Takmer 11 tisíc zákazníkov po celom Slovensku si zakúpilo fantastický zážitok v 5D kine. Prvý tovar, ktorý pokoril hranicu 10 000 zákazníkov - tuja SMARAGD. Zákazníci si na Zľavomate môžu vyberať z konkrétnych termínov pobytov. S novou funkciou odpadá zdĺhavé volania do mnohých hotelov.

Jún 2014 - Zľavomat pomáha - v júni priložil ruku k dielu a strávil krásny deň na podujatí občianskeho združenia NÁVRAT. Pomáhali s organizáciou, prípravou a animačným programom pre deti z náhradných rodín.

Júl 2014 - Všetky stránky, ktoré pri prezeraní Zľavomatu využívate, teraz beží na šifrovanom pripojení HTTPS. V Zľavomate vzniká nová pracovná pozícia controlling.

September 2014 - O tom, že v aquaparkoch je skvelá zábava svedčí 26 tisíc zakúpených voucherov do TATRALANDIE.

Obrázok 4 Banner kampane Slovensko degustuje



Zdroj: < <https://www.zlavomat.sk/kampan/5189-slovensko-degustuje?page=1> >

Október 2014 - Aleš Mlátilík preberá riadenie Zľavomatu a stáva sa výkonným riaditeľom.

Slováci rozmaznávajú svoje chuťové poháriky a užívajú si kampaň Zľavomatu SLOVENSKO DEGUSTUJE. Zákazníci si mohli počas troch týždňov vyskúšať v časovo obmedzenej ponuke zliav vybrané špeciality a zážitkové menu v 33 top reštauráciách Slovenska. Netradičné dobroty vyskúšalo rekordných vyše 3 300 ľudí. Najúspešnejšie reštaurácie: Modrá Hviezda a Au Café v Bratislave, Mediterran v Košiciach, Sushihani v Žiline.⁵⁶

November 2014 - V novembri na narodeninovej torte Zľavomat sfukuje štvrtú sviečku a jeho najkrajším darčekom je viac než 2,4 milióna dosiaľ predaných kupónov a takmer 400 tisíc spokojných zákazníkov.

December 2014 - Na Facebook Funpage pribudol LIKE od 100 000-ceho fanúšika. V Zľavomate nakúpil 400 000-ci zákazník. Zľavomat na pár dní vymenil Koleso šťastia za Ježkov adventný kalendár. Pre zákazníkov bola vytvorená aplikácia na pomoc pri výbere darčeka.

Január 2015 - Zľavomat spúšťa kampaň KAM CEZ JARNÉ PRÁZDNINY.

Február 2015 - Zľavomat spúšťa Valentínsku súťaž, každý pár, ktorý využil dňa 14.2. 2015 kupón zakúpený cez Zľavomat zo sekcie gastro priamo v reštaurácii obdržal ružu s odkazom súťaže.

Marec 2015 - Zľavomat spúšťa kampane ZLATÝ VÝBER ZĽAVOMATU v sekciu cestovanie a neskôr aj v sekcii gastro.

1. apríl 2015 - Zľavomat spúšťa kampaň ZĽAVOMAT SA ZBLÁZNIL - rozdáваме pobyty každý deň

Máj 2015 - Zľavomat spúšťa kampaň BURGERMÁNIA na celom Slovensku.

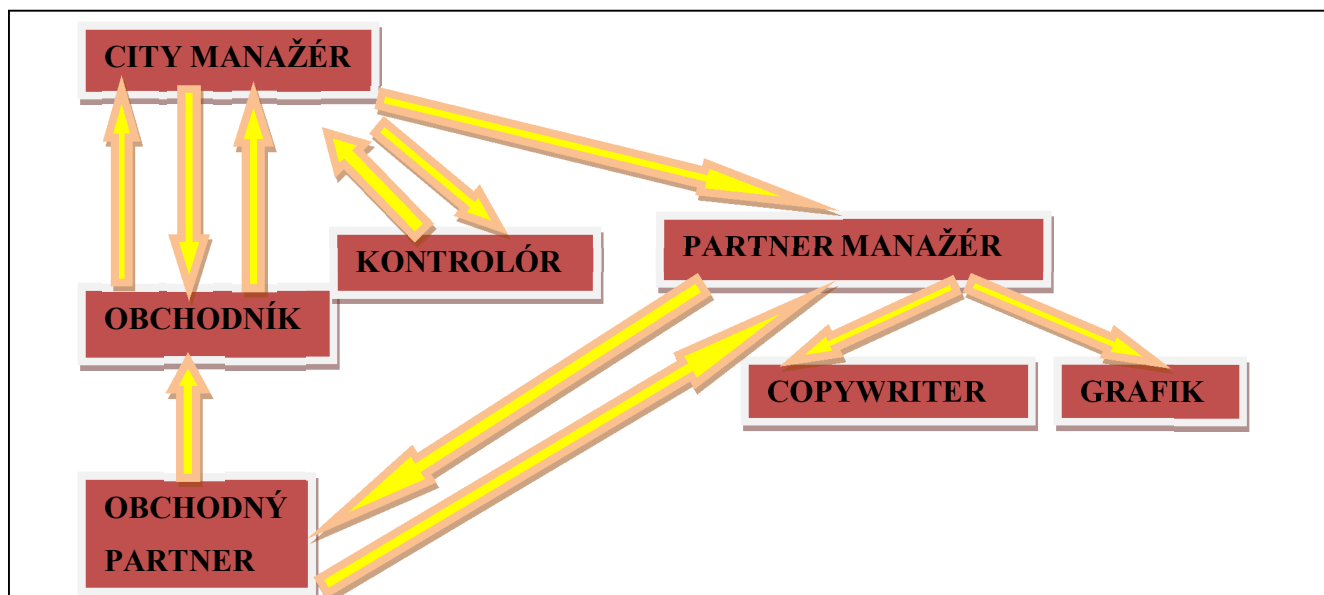
⁵⁶Slováci v top reštauráciách vyhľadávajú z gurmánskych špecialít najmä kačacinu, dostupné online na: <http://medialne.etrend.sk/internet-tlacove-spravy/slovaci-v-top-restauraciach-vyhľadavaju-z-gurmanskych-specialit-najma-kacacinu.html>

4.2 Proces fungovania zľavového portálu Zľavomat.sk

V dnešnej dobe sa veľmi často stretávame s rôznymi akciami či zľavami, ktoré sú časovo obmedzené. Spoločnosti, ktoré inzerujú jednotlivé zľavy a sústredia ich na svojej web stránke nazývame aj zľavové portály.

Princíp fungovania zľavového portálu Zľavomat, je v tom, že zoskupuje zľavy partnerov s rôznych oblastí služieb a tovarov. Teda Zľavomat ponúka tovary a služby tretích strán.

Obrázok 5 Proces fungovania Zľavomatu



Zdroj: vlastné spracovanie

V praxi to funguje tak, že Zľavomat **zamestnáva** svojich **obchodníkov**, ktorí priamo **oslovujú obchodných partnerov** na spoluprácu. Ak má obchodný partner záujem o spoluprácu, dohodne si s obchodníkom podmienky predaja služby alebo tovaru. Medzi tieto podmienky patrí:

- aká bude zľava pre zákazníka a teda konečná cena pre zákazníka,
- počet kusov, teda koľko kupónov môže Zľavomat predat' zákazníkom,
- pri službe, čo všetko bude mať zákazník v cene, čo teda kupón zahŕňa,
- pri tovare, čo všetko zákazník s kúpou kupónu na daný tovar dostane, platnosť kupónu,
- exkluzivitu,

- maximálny počet kupónov na osobu,
- prípadné obmedzenia, kedy je možné kupón využiť a kedy nie,
- akú bude mať Zľavomat províziu - tabuľky určujú minimálnu percentuálnu hodnotu provízie pre jednotlivé sekcie,
- a ostatné informácie o budúcej zľave.

Provízia závisí od druhu ponúkanej služby alebo tovaru a pohybuje sa v rozpätí od 10% až po 25% v niektorých prípadoch aj viac ako 25% z predajnej ceny pre zákazníka.

Po dohode obchodného partnera s obchodníkom, obchodník následne **zasiela check list** príslušnému **city manažérovi**. Zľavomat má štyroch city manažérov, ktorí majú na starosti jednotlivé oblasti :

- **city manažér pre cestovanie** - všetky zľavy na pobyty, poznávacie zájazdy a dovolenky,
- **city manažér pre tovar** - má na starosti zľavy na tovar,
- **city manažér pre zľavy v Bratislave** - všetky služby v Bratislave a blízkom okolí v sekcii jedlo a pitie; krása, zdravie a relaxácia; zábava a voľný čas; pre deti a ostatné služby,
- **city manažér pre zľavy v regiónoch** - má na starosti všetky zľavy na služby v Košiciach, Prešove, Banskej Bystrici, Žiline, Tmave, Nitre a Trenčíne v sekcii jedlo a pitie; krása, zdravie a relaxácia; zábava a voľný čas; pre deti a ostatné služby.

Príslušný city manažér posúdi check list obchodníka a rozhodne sa, či danú ponuku **príjme alebo ju zamietne**, prípadne obchodníkovi **navrhne**, aby znížil cenu alebo **inak upravil ponuku**. Ak je ponuka obchodníka odobrená alebo upravená, tak ako požadoval city manažér, **obchodník** ponuku spolu so všetkými informáciami **nahrá do systému** - ADMINISTRÁCIE Zľavomatu (ďalej len ADMIN).

Ponuka potom **prechádza kontrolou** prostredníctvom kontrolórov, ktorí ju dôsledne skontrolujú. Kontrola spočíva v tom, že kontrolujú:

- či ponuka obchodného partnera nebeží na inom zľavovom portály,
- či uvedené údaje sú zhodné s webovou stránkou partnera (ak ju má),

- či obchodný partner na svojej stránke nemá rovnakú akciovú cenu ,
- či pôvodná cena služby alebo tovaru zodpovedá zadanej pôvodnej cene, ktorú uviedol obchodník pri vyplňaní adminu,
- pri službách, ktoré obsahujú balíček viacerých procedúr alebo pri cestovaní sa kontroluje rozpad cien a kalkulácia pôvodných cien,
- či sú v admine uvedené všetky potrebné údaje a informácie,
- či sú informácie dostatočné na to, aby copywriter mohol napísať k ponuke text,
- či má ponuka nahrané fotky prevádzky, kde sa bude služba poskytovať alebo fotky tovaru, ktorý chce partner predávať.

Ak je ponuka skontrolovaná, následne ju kontrolór posíela opäť city manažérovi na schválenie. Ak však v ponuke niečo chýba kontrolór sa obráti na obchodníka, aby údaje doplnil. Keď obchodník údaje nemá, musí kontaktovať obchodného partnera, aby mu potrebné údaje poskytol. Až po doplnení údajov **kontrolór ponuku posunie city manažérovi**. City manažér následne zadá dátum, od ktorého bude ponuka bežať, zadá prioritu ponuky a predpokladaný obrat a **schváli ju**. Spúšťanie aj vypínanie ponúk sa plánuje podľa kalendára.

Po schválení sú jednotlivé ponuky pridelované **partner manažérom**. Partner manažér následne :

- pripraví zmluvu so všetkými informáciami a náležitosťami,
- vytvára náhľad ponuky,
- pripraví popisy jednotlivých variant ponuky, ak má ponuka viac variant, ktorý bude čo presne obsahovať,
- edituje fotografie a vkladá ich do náhľadu ponuky,
- dá pripraviť grafikovi banner ponuky,
- dá pokyn copywriterovi, aby napísal text k ponuke - ku každej ponuke copywriteri napíšu originálny text k danej ponuke,
- posíela zmluvu partnerovi spolu so Všeobecnými obchodnými podmienkami a náhľadom, ktorý už obsahuje banner, originálny text a fotografie,
- čaká na odoslanie podpísanej zmluvy od obchodného partnera a odsúhlasenie náhľadu,
- upravuje prípadné pripomienky partnera k zmluve a náhľadu,

- posíela dodatky, v prípade, že sa napr. akcia predlžuje,
- posíela vyúčtovanie obchodnému partnerovi po skončení akcie.

Pred spustením akcie partner manažéri musia zohľadniť všetky pripomienky obchodného partnera k danej akcii. Partner manažéri musia mať podpísané zmluvy a dodatky od obchodného partnera a odsúhlasený náhľad akcie. Ak má obchodný partner počas spustenia akcie nejaké pripomienky, musí ich komunikovať s partner manažérom alebo obchodníkom, napr. navýšenie počtu kupónov, vypnutie a vyúčtovanie akcie a ďalšie.

Teraz si asi mnohí položia otázku, čo majú obidve strany z toho, respektíve či sa partnerom oplatí ponúkať tovar a služby zo zľavami, ktoré dosahujú niekedy až 80% z pôvodnej ceny. Partneri buď ponúkajú tovar, ktorého majú prebytok a potrebujú uvoľniť svoje sklady alebo má tovar menšiu predajnosť, či dokonca je novinkou na trhu a potrebuje ho zviditeľniť na trhu. Väčšina partnerov ponúkajú svoje tovary a služby s dostatočne veľkou maržou, preto si môžu dovoliť predávať svoj tovar alebo poskytnúť službu zákazníkovi s veľkou zľavou. Pokiaľ by sa to partnerom neoplatilo, určite by nemali záujem o spoluprácu.

Ak by sa však stalo, že partner by bol pri danom produkte alebo službe stratový, môže to brať ako súčasť marketingu alebo reklamy. Mnohí partneri, napr. pri novootvorených prevádzkach, využívajú práve zľavové portály na svoj marketing, spropagovanie a prilákanie zákazníkov. Môžeme teda konštatovať, že Zľavomat funguje aj ako vedľajší marketingový nástroj pre firmy. Tento reťazec sa stáva výhodným pre obidve strany a taktiež aj pre konečného spotrebiteľa, ktorý si daný produkt zakúpi za pomerne nízku cenu.

Po spustení akcie si tovar a službu môžu zákazníci nakupovať cez server www.zlavomat.sk. Zákazníci si vložia daný tovar alebo službu do košíka a následne pristúpia k platbe. Môžu si zvoliť, či zaplatia prevodom na účet, kreditnou kartou alebo uplatniť svoje kredity, ktoré získavajú vďaka vernostnému programu. Následne je zákazníkovi na mail doručený voucher (kupón) s unikátnym kódom, alebo si ho môže pozrieť aj priamo po prihlásení do svojho konta na www.zlavomat.sk v sekcii "moje nákupy". Následne si zákazník tento kupón uplatní priamo u partnera.

4.3 Produkty Zľavomatu

Keďže Zľavomat je obchodná spoločnosť, ktorá len sprostredkováva predaj tovarov a služieb tretích strán, teda Zľavomat.sk priamo nič nevyrába, za jeho produkty však môžeme označiť:

- ❖ **kupón/voucher** - zákazník po vytvorení objednávky a jej zaplatení na servery Zľavomat.sk obdrží na svoj mail kupón s unikátnym kódom, ktorý je možné použiť len raz, ku každej akcii sa generujú unikátne kódy pozostávajúce z čísiel, písmen alebo ich kombináciou.

Obrázok 6 Príklad zakúpeného voucheru na službu - večera s wellness

Wellness s večerou v Kaštieli Jaslovské Bohunice
Kód: XXXXXXXXXXX-XXX

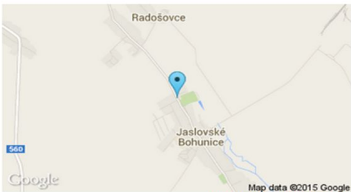
Platnosť
Od: 31. 3. 2015
Do: 30. 6. 2015



Voucher nie je vymeniteľný za peniaze a dá sa použiť iba raz.
Rezervácia: Po zakúpení voucheru je potrebná rezervácia vopred na tel.č. 033/559 28 80 alebo 0917 474 2-05. Pri rezervácii uveďte kód voucheru, ktorý ste obdržali.
Zmena rezervácie: Zmena rezervácie je možná telefonicky najneskôr 24 hodín pred vopred dohodnutým termínom.
Váš voucher zahŕňa: Wellness s večerou v Kaštieli Jaslovské Bohunice

V cene:
Wellness (bazén a sauna) pre 2 osoby na 2 hodiny
2x prípitok - Martini s grenadínou
2x jesenná hubová polievka s parmezánom
2x morčací steak s mozzarelou a brusnicou, ryža/hranolky
2x dezert - palacinka Suzzete s karamelom a ovocím

Kde uplatniť
Kaštieľ Jaslovské Bohunice
Hlavná 68
919 30 Jaslovské Bohunice
Tel.č.: 033/559 28 80
0917 474 205
Web: www.kastiel-rkc.sk



Map data ©2015 Google
[Otvoriť mapu v novom okne](#)



Garantujeme spokojnosť

Nedopadá služba podľa vašich predstáv? Odporúčame situáciu vymenšovať na mieste, ak sa to však nepodarí, môžete uplatniť garanciu spokojnosti. Napíšte nám na info@zlavomat.sk a opíšte, čo sa stalo. Prosím, ozviť sa nám do 7 dní od doby, kedy došlo k problému, a maximálne do 7 dní od konca platnosti voucheru. Viac o [garancii spokojnosti](#).

Obrázok 7 Príklad zakúpeného voucheru na službu - pobyt

Platnosť
Od: 7. 4. 2015
Do: 15. 6. 2015





Voucher nie je vymeniteľný za peniaze a dá sa použiť iba raz.
Rezervácia: vopred na tel. č. 052 478 28 63 alebo 0911 414 415 alebo prostredníctvom [rezervačného formulára](#).
Pri rezervácii zadajte číslo kupónu.
Pobyt je možný cez týždeň aj cez víkend.
Zmena rezervácie: najneskôr 48 hodín vopred.
Voucher zahŕňa: ubytovanie pre 2 osoby na 2 noci, polpenzia pre 2 osoby, práva ručne vyrábaná čokoláda exkluzívne pre hostí, stolný tenis, WiFi, parkovanie na monitorovanom parkovisku.

Doplatky:
V cene nie je zahrnutý miestny poplatok 1 €/osoba/noc.
Izba vyššej kategórie: doplatok za mezonet: 2 noci (9 €/pobyt), 3 noci (12 €/pobyt).
Doplatok apartmán 56 €/dvojnocový pobyt a 69 €/trojnocový pobyt.
Domáce zvierata: 20 €/noc (pes, mačka – len s platným veterinárnym preukazom).
Zvýhodnené vstupy do privátneho relax centra len za 8 € pre 2 osoby/hodina.
Cena pre deti:
Dieťa do 3 rokov, bez nároku na stravu a lôžko – ZADARMO.
Jedno dieťa do 12 rokov na prístelke ZDARMA (s podmienkou doplatku stravy 11,90 €/noc).
Prístelka pre osobu staršiu ako 15 rokov (max 60 kg) – 34 €/noc s polpenziou.

Kde uplatniť
Hotel Tatra***
Tatranská Lomnica 53
05960 Vysoké Tatry
052/ 478 28 63
0911/ 414 415
hotelitatra@hotelitatra.eu
www.hotelitatra.eu
Check in 14:00
Check out 10:00



Map data ©2015 Google
[Otvoriť mapu v novom okne](#)



Garantujeme spokojnosť
Nedopadla služba podľa vašich predstáv? Odporúčame situáciu vyriešiť na mieste, ak sa to však nepodarí, môžete uplatniť garanciu spokojnosti. Napište nám na via.spojizora@zlavomat.sk a opíšte, čo sa stalo. Prosím, ozvite sa nám do 7 dní od doby, kedy došlo k problému, a maximálne do 7 dní od konca platnosti voucheru. Viac o [garancii spokojnosti](#).

Každý kupón/voucher na službu obsahuje:

- názov zľavy,
- unikátny kód voucheru,
- platnosť voucheru - odkedy dokedy je platný, prípadné obmedzenia,
- QR kód,
- objasnenie, že voucher nie je vymeniteľný za peniaze a dá sa použiť iba raz,
- ako treba vykonať rezerváciu, či telefonicky alebo mailom a čo je potrebné uviesť pri rezervácii,
- zmenu rezervácie a storno podmienky,
- čo kupón zahŕňa,
- kde je možné kupón uplatniť - adresa prevádzky, telefonický alebo mailový kontakt, otváracie hodiny a mapku,
- informácie o prípadných doplatkoch, ktoré nie sú zahrnuté v cene kupónu,

- pri pobytoch a dovolenkách je uvedené čo je a čo nie je zahrnuté v cene voucheru a cenové podmienky pre dieťa a ďalšie doplatky.

Obrázok 8 Príklad zakúpeného voucheru na tovar

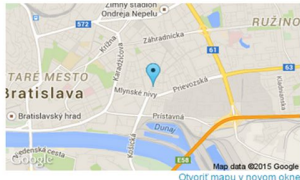
Dámska peňaženka Be Sweet
Kód: XXXXXXXXXX-XXX

Uplatnite najneskôr do 30. 4. 2015



Voucher nie je vymeniteľný za peniaze a dá sa použiť iba raz.
Objednávka: Po zakúpení voucheru je potrebné tovar vložiť do košíka a [objednať tu](#), zadať spôsob platby zľavový portál a pri vyplnení dotazníka uviesť do poznámky veľkosť a farbu tovaru a číslo kupónu.
Storno objednávky: Voucher je potrebné uplatniť do konca jeho platnosti – inak voucher prepadá.
Doba dodania: Do 15 pracovných dní od vytvorenia objednávky.
Poštovné a balné: V cene kupónu.
Osobný odber: Nie.
Adresa pre vrátenie tovaru: Ing. Ivana Kralovičová, Košická 10, 821 09 Bratislava.
Voucher zahŕňa: Dámska peňaženka Be Sweet

Kde uplatniť
Ing. Ivana Kralovičová
Košická 10
821 09 Bratislava
www.darcekyvyhytavykuchudnute.sk
Tel. č.: +421 908 970 939
E-mail: ivanakralovicova1@gmail.com



Garantujeme spokojnosť
Nedopadá služba podľa vašich predstáv? Odporúčame situáciu vyriešiť na mieste, ak sa to však nepodarí, môžete uplatniť garanciu spokojnosti. Napíšte nám na via.zalavomat@zalavomat.sk a opíšte, čo sa stalo. Prosím, ozviť sa nám do 7 dní od doby, kedy došlo k problému, a maximálne do 7 dní od konca platnosti voucheru. Viac o [garancii spokojnosti](#).

Kupóny/vouchery na tovar obsahujú:

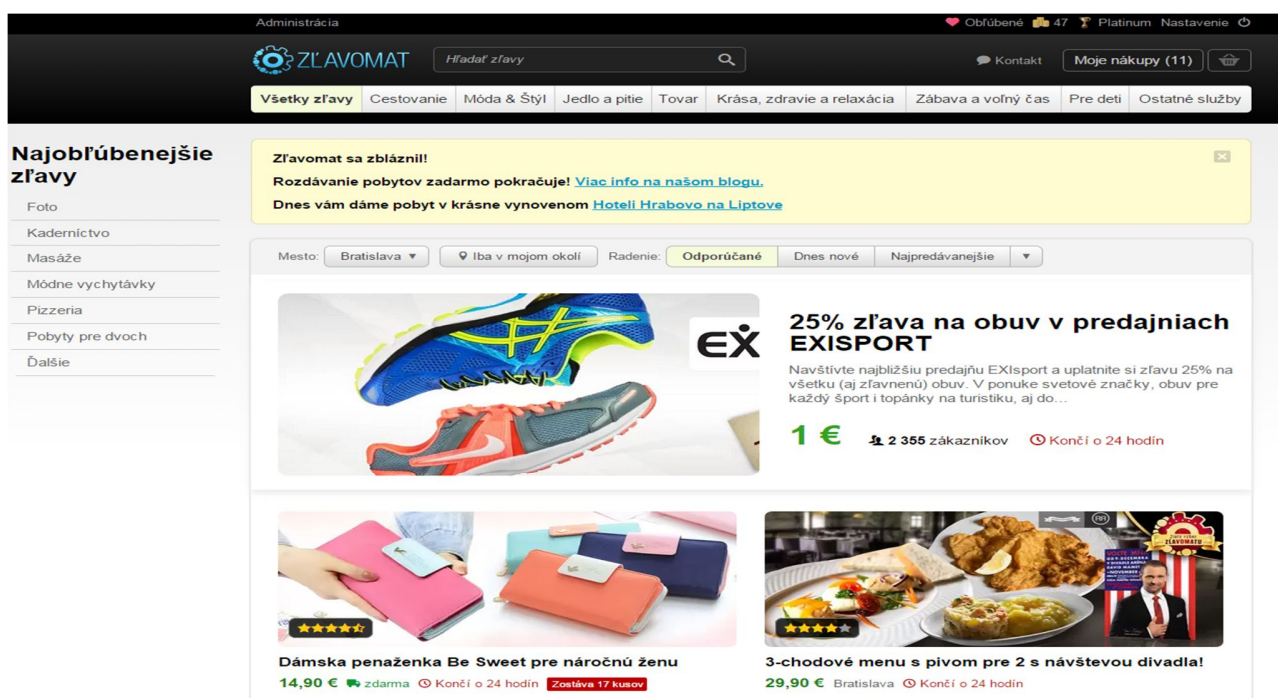
- názov tovaru a unikátny kód voucheru,
- platnosť voucheru - dokedy je možné si najneskôr zľavu na tovar u partnera uplatniť,
- QR kód,
- objasnenie, že voucher nie je vymeniteľný za peniaze a dá sa použiť iba raz,
- ako si tovar objednať, pri tovaroch je rozdiel v uplatňovaní kupónu - zákazník musí kontaktovať priamo partnera a objednať si prostredníctvom mailu alebo e-shopu od neho tovar a uviesť pri tom potrebné údaje - farbu, typ variantu, ktorý si chce objednať, adresu, kde má byť tovar doručený a unikátny kód voucheru,
- storno podmienky,
- doba dodania -uvedené do kedy bude tovar dodaný, do koľko dní bude tovar dodaný,

- poštovné a balné - či je poštovné a balné v cene voucheru alebo aké sú zaň doplatky,
- osobný odber - či je možný osobný odber tovaru alebo nie,
- adresa pre vrátenie tovaru.

❖ **web stránka a administrácia (admin) - www.zlavomat.sk**

Zlavomat.sk nemá priamo svojich IT technikov. O server a všetky novinky ohľadne web stránky a administrácie sa starajú český IT technici zo Slevomatu, ktorí ju spravujú podľa potrieb Zlavomatu. Všetky novinky sa vždy postupne zavádzajú v českom Slevomate a následne v slovenskom Zlavomate.

Obrázok 9 Webová stránka Zlavomatu - www.zlavomat.sk



Zdroj: print screen stránky www.zlavomat.sk

Stránka je rozdelená na jednotlivé sekcie:

- všetky zľavy,
- cestovanie,
- móda a štýl,

- jedlo a pitie,
- tovar,
- krása, zdravie a relaxácia,
- zábava a voľný čas,
- pre deti,
- a ostatné zľavy.

Sekcia móda a štýl donedávna ponúkala zákazníkom tovar priamo z vlastného skladu Slevomat Group. Slevomat Group založil spoločnosť SG Logistics s.r.o., ktorá zamestnávala obchodníkov, ktorí nakupovali tovar priamo od výrobcov alebo partnerov. Jednalo sa hlavne o značkový tovar.

Nakúpený tovar sa následne uskladňoval v sklade v Liberci - Jablonec nad Nisou, kde bolo zároveň aj reklamačné oddelenie pre tieto tovary. Ďalšou výhodou bolo, že tovar zákazník dostal do 48 hodín, teda do 2 pracovných dní. Ak zákazník nebol spokojný s tovarom (nepáčil sa mu, nevyhovovala mu farba tovar, atď.) mohol kedykoľvek tovar vrátiť a to bez udania dôvodu. Toto bola jediná sekcia, v ktorej Zľavomat nepredával zákazníkom kupóny/vouchery na tovar či službu ale predával priamo tovar. SG Logistics s.r.o.

❖ **darčkové poukážky**

Zľavomat.sk ponúka svojim zákazníkom možnosť zakúpenia darčkových poukážok pre svojich blízkych. Darčkové poukážky sú v hodnote 10€, 20€ a 50€. Po pripísaní peňažných prostriedkov na účet portálu Zľavomat.sk je následne darčková poukážka odoslaná zákazníkovi a to prostredníctvom pošty na adresu ním zvolenú. Zľavomat.sk takisto ponúka aj možnosť osobného odberu darčkových kartičiek priamo na firme. Darčkové kartičky majú formu plastových kartičiek veľkých asi ako kreditná karta. Každá darčková poukážka obsahuje pole, ktoré je potrebné zotrieť na odhalenie unikátneho kódu. Následne je potrebné prihlásiť sa na stránku Zľavomat.sk (<https://www.zlavomat.sk/darcekovy-poukaz>) a zadať kód z darčkovej poukážky. Darčkové poukážky majú platnosť 12 mesiacov.

❖ mobilné aplikácie (pre zákazníka a pre partnera)

Obrázok 10 Aplikácie Zľavomat.sk pre mobilné zariadenia určené zákazníkom



Zdroj: <<http://www.webnoviny.sk/ekonomika/clanok/533142-zlavomat-sk-ako-prvy-prinasa-aplikaciju-pre-android/>>

Zľavomat postupom času vytvoril pre svojich zákazníkov mobilné aplikácie do mobilných zariadení Nokia a iPhone, cez ktoré môžu zákazníci ľahko a jednoducho uskutočňovať svoje nákupy kedykoľvek a kdekoľvek. V roku 2012 Zľavomat ako prvý zľavový portál prináša mobilnú aplikáciu určenú aj pre mobilné zariadenia s operačným systémom Android (všetky mobilné aplikácie nájdete na www.zlavomat.sk/mobil/).

Zľavomat.sk sa tak stal prvým slovenským portálom hromadného nakupovania, ktorý ponúkol užívateľom Androidov (verzie 1.6+) možnosť pohodlne si objednávať zľavnené tovary a služby zo všetkých telefónov. Podľa analýzy Zľavomat.sk v roku 2012 až 10 % návštev stránky prichádzalo práve z mobilných telefónov a z nich 60% pracovalo s operačným systémom Android. Podiel ukončených objednávok z telefónov

viditeľne rástol a práve nová „zľavová“ aplikácia pre Android tento rast výrazne zrýchlila. Aplikácia Zlavomat.sk je dostupná bezplatne prostredníctvom Google Play.⁵⁷

Mobilná aplikácia funguje aj v režime offline, teda ak si zákazník už raz načíta v mobile voucher/kupón, ktorý si zakúpil vie si ho kedykoľvek načítať znovu aj bez potreby internetového pripojenia a signálu v mobile.

Zľavomat.sk má aj mobilnú aplikáciu pre svojich partnerov, prostredníctvom ktorej si môžu uplatňovať vouchery od zákazníkov. Funguje na odčítavanie QR kódov alebo ručného zadávania kódov. Portál Zľavomat.sk ju však len veľmi málo využíva a nie je možné ju stiahnuť na internete.

⁵⁷ Zlavomat.sk ako prvý prináša aplikáciu pre Android, dostupné online na: <http://www.webnoviny.sk/ekonomika/clanok/533142-zlavomat-sk-ako-prvy-prinasa-aplikaciju-pre-android/>

4.4 Inovácie Zľavomatu

Zľavomat.sk si upevnil svoju pozíciu lídra na trhu práve vďaka neustálym inováciám, rozširovaniu ponuky a skvalitňovaniu servisu pre svojich zákazníkov.⁵⁸

Firma približne desatinu obratu investuje ročne do rozvoja a inovácií – najmä do zlepšenia služieb pre zákazníkov a kontroly kvality. Spoločnosť odmeňuje verných zákazníkov bonusmi vo forme kreditu.⁵⁹

Zľavomat.sk prichádza na trh ako prvý s inováciami:

- **mobilná aplikácia pre Android** - ako prvý zľavový portál priniesol Zľavomat v auguste 2012 aplikáciu určenú pre mobilné telefóny s operačným systémom Android,
- **last minute rezervácie termínov v hoteloch na Slovensku** - vouchery/kupóny Zľavomat začal predávať na presné termíny, teda zákazník si nemusí volať a zisťovať, či v danom termíne má hotel či penzión voľnú izbu ale kúpi si voucher priamo na daný termín,
- **hodnotenia zákazníkov** - každý zákazník, ktorý si zakúpil voucher je po jeho uplatnení vyzvaný, aby partnera ohodnotil a to škálou od 1 až po 5 hviezdčiek. Každý zákazník k hodnoteniu môže napísať aj hodnotenie partnera, teda čo sa mu páčilo prípadne nepáčilo na jednaní partnera. Jednotlivé hodnotenia sa potom následne zobrazujú pri nasledujúcej akcii partnera a ostatní zákazníci si všetky hodnotenia môžu prečítať,
- **diskusia** - pri každej ponuke, ktorá beží na stránke www.zlavomat.sk (okrem ponúk, ktoré si nahrávajú priamo partneri na <https://www.zlavomat.sk/partner>) je v spodnej časti ponuky diskusia, v ktorej sa zákazníci majú možnosť spýtať na čokoľvek čo ich zaujíma. V diskusii odpovedajú priamo partneri alebo zamestnanci zákazníckej podpory Zľavomatu na otázky zákazníkov,
- **100% garancia spokojnosti** - v prípade nespokojnosti Zľavomat.sk garantuje vrátenie peňazí zákazníkovi,

⁵⁸ Zľavomat si upevnil pozíciu lídra na trhu, dostupné online na: <http://hn.hnonline.sk/zlavomat-si-upevnil-poziciu-lidra-trhu>

⁵⁹ Slováci v top reštauráciách vyhľadávajú z gurmánskych špecialít najmä kačacinu, tlačová správa dostupná online na: <http://medialne.etrend.sk/internet-tlacove-spravy/slovaci-v-top-restauraciach-vyhľadavaju-z-gurmanskych-specialit-najma-kacacinu.html>

- **odmeňuje zákazníkov vo vernostnom programe kreditmi** - pre verných zákazníkov Zľavomat.sk vytvoril vernostný program.

Obrázok 11 Výhody verných zákazníkov pre jednotlivé statusy vo vernostnom programe

Výhody verných zákazníkov				
	Bronze 	Silver 	Gold 	Platinum 
Kredity za nákup ?	✗	✗	3 %	5 %
Refundácia jedného neaktívneho voucheru ?	1× za 6 mesiacov (180 dní)	1× za 3 mesiace (90 dní)	1× za 2 mesiace (60 dní)	1× za 1 mesiac (30 dní)
Doprava zdarma zo sekcie Móda & Štýl ?	Nad 120 €	Nad 100 €	Nad 80 €	Nad 60 €
VIP zákaznícka podpora ?	✗	✗	✓	✓
Uplatnenie kreditov na akýkoľvek nákup ?	✗	✓	✓	✓
Dopredaj ponúk po ukončení ?	✓	✓	✓	✓

Zdroj: < <https://www.zlavomat.sk/vernostny-program> >

Každý zákazník vďaka svojim nákupom môže získať jednotlivé statusy bronz, silver, gold a platinum zákazníka. Podmienky získania jednotlivých statusov sú nasledovné:

- bronz - zákazník si musí zakúpiť aspoň 3 vouchery,
- silver - zákazník si musí za posledné 3 mesiace zakúpiť aspoň 5 voucherov,
- gold - zákazník za posledné 3 mesiace nakúpi aspoň 10 voucherov v celkovej hodnote aspoň 200€,
- platinum - zákazník za posledné 3 mesiace nakúpil aspoň 15 voucherov v celkovej hodnote aspoň 320€.

Všetky statusy sú pohyblivé, záleží vždy na objednávkach za posledné tri mesiace. Každý zákazník si svoje objednávky môže overiť na svojom Zľavomat účte.⁶⁰

- **refunduje verným zákazníkom jeden nevyužitý voucher** - ak zákazník svoj voucher nestihne využiť po skončení platnosti voucheru môže napísať na zákaznícku podporu Zľavomatu a požiadať o refundáciu nevyužitého voucheru, teda na vrátenie zaplatenej

⁶⁰ Webová stránka Zľavomat.sk <https://www.zlavomat.sk/vernostny-program>

sumy vo forme kreditov. Zákazník musí napísať mail na vip.podpora@zlavomat.sk a to 14 až 30 dní po skončení platnosti voucheru a Zľavomat všetko zariadi za neho. Refundáciu nie je možné využiť na viac voucherov a na už ohodnotený či už uplatnený voucher. Ako často môžu zákazníci žiadať o refundáciu voucheru záleží od ich statusu vo vernostnom programe. Jednotlivé statusy a počty refundácií voucheru si môžete pozrieť na obrázku č. 11.

- **Zľavomat personalizuje stránku a newsletter pre každého zákazníka** - každý zákazník pri registrácii alebo po nej má možnosť uviesť o aké zľavy a z ktorých oblastí chce dostávať upozornenia a newsletter. Teda napr. ženy chcú zľavy súvisiace so skrášťovacími procedúrami, naopak muži zase o profesionálnych službách a servisoch. Takisto si zákazník vie zadať mesto (Bratislava, Košice, Prešov, Banská Bystrica, Žilina, Trnava, Nitra, Trenčín), z ktorého chce zľavy odoberať alebo či chce odoberať zľavy len vo svojom okolí, či z celého Slovenska.

V priebehu mesiaca sa chystá ďalšia nová produktová inovácia, ktorá bola len nedávno predstavená v českom Slevomat.cz, a to inovácia mobilnej aplikácie. Nová verzia mobilnej aplikácie bude rozšírená o možnosť zdieľania svojej aktuálnej GPS polohy a vyfiltrovaní zliav, o ktorých chce mať zákazník prehľad. Aplikácia bude fungovať tak, že pri pohybe zákazníka po meste mu telefón bude oznamovať kde v jeho blízkosti sa aká zľava nachádza. Tento systém bude fungovať hlavne na gastro a služby, kde nie je potrebné dopredu sa zarezervovať. V praxi to bude fungovať tak, že zákazník pôjde napríklad po centre Bratislavy a dostane chuť dať si niečo na jedenie. Navolí si v aplikácii Zľavomatu svoju aktuálnu polohu a automaticky mu mapka ukáže, kde v jeho blízkosti je zľava zo sekcie jedla. Aplikácia pri jej navolení bude fungovať aj tak, že ak si ju zákazník nechá zapnutú neustále a pôjde nakupovať aplikácia ho vždy pípnutím upozorní, že práve prechádza okolo prevádzky, v ktorej má Zľavomat.sk voucher/kupón na zľavu, ktorá by ho mohla zaujímať.

Na začiatku apríla 2015 prešla webová stránka portálu Zľavomat.sk produktovou inováciou a to formou nových šablón a vizualizácie web stránky www.zlavomat.sk.

4.5 SWOT analýza obchodnej spoločnosti Zľavomat

Silné stránky

- patrí do nadnárodnej spoločnosti Slevomat Group, silné zázemie,
- stále sa snažia zlepšovať proces,
- kvalita, je to, na čom si dávajú záležať,
- spolupracujú s významnými partnermi, hlavne z oblasti cestovania a gastru, ktorí spolupracujú len so Zľavomatom,
- vernostný program pre zákazníkov,
- spokojnosť zákazníka je na prvom mieste,
- garancia spokojnosti, ak zákazník nie je spokojný môže tovar, službu reklamovať a má nárok na kompenzáciu,
- ako jediný portál majú koleso šťastia a teda možnosť pre zákazníkov vyhrať kredity na ďalší nákup,
- zákaznícka podpora a osobný prístup,
- refundujú zákazníkovi nevyužitý voucher/kupón.

Slabé stránky

- nie pri všetkých tovarových zľavách je možný osobný odber,
- pred kúpou dovolenky si treba overiť dostupnosť hotela, penziónu,
- väčšinu gastro ponúk treba dopredu zarezervovať,
- prevod peňazí z účtu trvá 2 dni, zákazník má číslo kupónu až na tretí deň od objednania,
- migrácia niektorých partnerov medzi viacerými portálmi,
- porušovanie exkluzivity,
- nepatrí do Slovenskej Asociácie Portálov Kolektívneho Nakupovania.

Príležitosti

- nové unikátne tovary na trhu,
- zlepšiť a zjednodušiť proces nakupovania pre zákazníka,
- zaujať nové cieľové skupiny (nakupujú hlavne ženy, zacieliť ponuky viac na mužov a ich potreby),
- vznik odberných miest pre vyzdvihnutie tovaru od partnerov, s ktorými spolupracuje,
- orientácia a oslovenie nových zákazníkov, ktorí zatiaľ nenakupovali cez žiadny zľavový portál,
- reaktivácia starých zákazníkov,
- opäť zaviesť testovanie zliav.

Hrozby

- stáli tlak a nárast konkurencie, boj, kto bude jednotka na trhu,
- nekalé praktiky konkurencie,
- trh presýtený nekvalitnými čínskymi tovarmi,
- cenová vojna a vojna o zákazníka s konkurenciou,
- strata významných partnerov.

4.6 Analýza produktových inovácii konkurencie

Trh hromadného nakupovania je na Slovensku stále vo vývoji. Počas roku 2012 zanikla polovica zo 150 zľavových portálov. Na trhu zostávajú len silní a stabilní hráči, ktorí komunikujú s klientom a poskytujú mu servis, zhodujú sa šéfovia najväčších portálov. Aj preto veľkým portálom v súčasnosti patrí 80% trhu, polovica z toho patrí portálu Zľavomat.sk.

Najväčšími zľavovými portálmi na slovenskom trhu sú práve Zľavomat.sk a ZľavaDňa.sk, ktorým patrí skoro až 80% trhu. Pozície Zľavomat.sk a ZľavaDňa.sk na trhu sa neustále menia. Sú to navzájom silní súper, z ktorých každý chce byť jednotkou na trhu a byť lepší. V roku 2013 bol jednotkou na trhu Zľavomat.sk, no v roku 2014 to už bola ZľavaDňa.sk, hoci v prvom polroku 2014 bol trhovým lídrom Zľavomat.sk, druhý polrok 2014 ho v obraťe tromfla ZľavaDňa.sk a stala sa jasným víťazom.

Top 10 zľavových portálov podľa objemu obratu za 1. kvartál 2013:

1. ZľavaDňa.sk,
2. Zľavomat.sk,
3. ShopCity.sk - dnes už neexistuje, web stránka Vás presmeruje na ZaMenej.sk,
4. ZaMenej.sk,
5. ŠetriZa3.sk,
6. MoreZliav.sk,
7. Boomer.sk,
8. CenyNaDne.sk,
9. PrimaZľavy.sk,
10. ZľavoDom.sk.⁶¹

Poradie zľavových portálov podľa dosiahnutého obratu v roku 2014:

1. ZľavaDňa.sk,
2. Zľavomat.sk,
3. Zamenej.sk,
4. PrimaZľavy.sk,

⁶¹Shopcity mal mesiace problémy firme hrozil krach, dostupné online na: <http://ekonomika.sme.sk/c/6838225/shopcity-mal-mesiace-problemy-firme-hrozil-krach.html#ixzz3WQj0ZVm8>

5. MoreZliav.sk,
6. Boomer.sk,
7. Jožko.sk,
8. CenyNaDne.sk,
9. SetriZa3.sk,
10. ZľavoDom.sk.⁶²

Najsilnejšie portály si upevňujú pozície aj zavádzaním nových resp. inovovaných služieb, ktoré uľahčujú zákazníkom nákup i komunikáciu a prístup k partnerom. Zľavový trh nevyčerpal svoj potenciál a ešte stále má kam rásť. Potenciál vidíme práve v inováciách produktov, ktoré uľahčia nakupovanie a uplatňovanie zliav zákazníkov prostredníctvom zľavových portálov. Ešte stále sú potreby a nároky zákazníkov, ktoré trh zľavových portálov celkom neuspokojuje. Keďže všetky transakcie zľavových portálov prebiehajú on-line a ukladajú sa do digitálnych databáz, naše CRM a data-minigové očakávania sú pre toto odvetvie o to vyššie.

Zľavové portály majú o svojich zákazníkoch dostatok informácií, ktoré by mali začať využívať vo svoj prospech a na základe nich vytvárať jednotlivé produktové inovácie smerujúce k uspokojeniu potrieb zákazníkov, ktoré zatiaľ nie sú uspokojené.

Sedem slovenských zľavových portálov chce v budúcnosti postupovať pri stanovovaní štandardov trhu zľavových portálov spoločne, preto vytvorili Slovenskú Asociáciu Portálov Kolektívneho Nakupovania. Toto združenie koordinuje konateľ ZaMenej.sk Jozef Vikarský.⁶³

⁶² Na zľavových portál kupujeme hlavne vstupy do aquaparkov, tlačová správa dostupná na: <http://tlacovespravy.sme.sk/ts/4769/na-zlavovych-portaloch-kupujeme-hlavne-vstupy-do-aquaparkov/>

⁶³ Zľavových portálov ubudlo no predaje ďalej rastú, tlačová správa dostupná na: <http://tlacovespravy.sme.sk/ts/2272/zlavovych-portalov-ubudlo-no-predaje-dalej-rastu>

4.6.1 Zľavové agregátory

Zľavové agregátory nastúpili na trh v roku 2010, ale najväčší rozmach dosiahli až v priebehu nasledujúceho roka. Hlavným cieľom je na jednej stránke ponúkať zákazníkovi čo najviac zliav z viacerých zľavových portálov súčasne.

V praxi vyzerá stránka zľavového agregátora na prvý pohľad rovnako, ako stránka zľavového portálu. Hlavná odlišnosť je po odkliknutí na danú ponuku, kedy je zákazník presmerovaný na stránku konkrétneho zľavového portálu. Ak si zákazník objedná tovar bude pripísaná dohodnutá odmena majiteľovi zľavového agregátu. Provízie sa pohybujú v rozmedzí od 3 do 7 % z ceny tovaru. Na slovenskom trhu máme dva agregátory Zľavy.sme.sk a Odpadneš.sk.

Zľavy.sme.sk je najväčší slovenský zľavový agregátor už od roku 2011. Aktuálne zobrazuje ponuky zo 40 overených zľavových portálov, medzi ktorými nechýba ani Zľavomat.sk, ZľavaDňa.sk, ZaMenej.sk a mnohé ďalšie. Patrí do silnej skupiny webov SME a je čestným členom SAPKN. Doteraz sprostredkoval viac ako 600 000 nákupov a tento počet každý deň zvyšuje.⁶⁴

V našej diplomovej práci budeme ďalej analyzovať len najväčších konkurentov a to Zľavudňa.sk a ZaMenej.sk.

⁶⁴Na zľavových portál kupujeme hlavne vstupy do aquaparkov, tlačová správa dostupná na: <http://tlacovespravy.sme.sk/ts/4769/na-zlavovych-portaloch-kupujeme-hlavne-vstupy-do-aquaparkov/#ixzz3WZCNXmVH>



4.6.2 ZľavaDňa.sk

Koncom roka 2010 prišiel na trh ďalší líder v hromadnom nakupovaní a to ZľavaDňa.sk. V priebehu krátkeho času sa vyšplhal s návštevnosťou 50 tisícami ľudí denne. Každý tretí zľavový kupón na Slovensku je zo servera ZľavaDňa.sk. ZľavaDňa.sk patrí do projektov spoločnosti Creative Web, s.r.o. spoločne s Boomer.sk a Slevadne.cz a ďalšími.

Portálu ZľavaDňa.sk sa podarilo v roku 2014 nový rekord v predaji a to 30 118 predaných kupónov do Aquaparku Tatralandia a zachovať si maximálnu transparentnosť a získať špeciálnu cenu ministra hospodárstva Slovenskej republiky za najinšpiratívnejší podnikateľský príbeh..⁶⁵

4.6.3 Produktové inovácie ZľavaDňa.sk

Produktmi portálu ZľavaDňa.sk sú web stránka (www.zlavadna.sk) s podstránkou www.boomer.sk, kupóny, mobilná aplikácia do telefónu a aplikácia QR skener. Produktovými inováciami sa snažia plniť poslanie firmy a to je pomáhať klientom spájať sa so svojimi existujúcimi a potenciálnymi zákazníkmi, riešiť ich problémy a zjednodušovať im život.

ZľavaDňa.sk patrí do skupiny Creative Web, s.r.o., ktorá kladie dôraz na dlhodobé vzťahy s klientmi, medzi ktoré patrí viac ako 2.000 reštaurácií, 1.500 relaxačných zariadení a salónov krásy, 700 ubytovacích zariadení, 400 športovísk a 5.000 lekárov. V roku 2013 sa spoločnosť Creative Web, s.r.o. stalo druhou najrýchlejšie rastúcou technologickou firmou v strednej Európe..⁶⁶

Produktové inovácie ZľavaDňa.sk:

- web stránka - ZľavaDňa.sk zaviedla radikálnu inováciu www.boomer.sk, ktorou získali veľkú konkurenčnú výhodu oproti ostatným zľavovým portálom a to tak , že svoj produkt web stránku inovovali a vytvorili webovú podstránku www.boomer.sk svojej

⁶⁵ Na zľavových portál kupujeme hlavne vstupy do aquaparkov, tlačová správa dostupná na: <http://tlacovespravy.sme.sk/ts/4769/na-zlavovych-portaloach-kupujeme-hlavne-vstupy-do-aquaparkov>

⁶⁶ Keď víťazí tvorivosť a inovácie, dostupné na: <http://profit.etrend.sk/dennik/ked-vitazi-tvorivost-a-inovacie.html>

hlavnej stránky, teda ponuky partnerov bežia súčasne akoby na dvoch portáloch, pritom ich obe spravuje Creative Web, s.r.o. Na Boomer.sk bežia ponuky zamerané na zákazníkov s nižšími príjmami, ktorých potreby a požiadavky na produkty a služby nie sú priveľmi náročné. Teda bežia tu ponuky zamerané na jednoduché a základné potreby zákazníkov s nižšími cenami. Touto inováciou ZľavaDňa.sk rozšírila svoje hlavné benefity a zamerala sa na menej náročného zákazníka. Išlo o radikálne zlepšenie produktu, ktoré bolo orientované na hlavné schopnosti spoločnosti a na nástup tzv. novej generácie.

- ďalšou inováciou v oblasti ponúkaných služieb na web stránke bolo, že v roku 2012 sa spoločnosti podarilo prijať do svojho portfólia klientov zo sektoru banky a zdravotníctva, teda išlo o rozšírenie produktovej rady.
- inovácie mobilnej aplikácie - ZľavaDňa.sk niekoľkokrát inovovala a inkrementálne rozšírila svoju aplikáciu do mobilu o hmotné špecifikácie. Napr. ako prvý ponúkli zákazníkom možnosť zobrazenia prehľadnej mapky zo zľavami v blízkosti zákazníka podľa jeho momentálnych GPS súradníc.
- 18. septembra 2014 ZľavaDňa.sk zverejnila aplikáciu QR skener bezplatne dostupnú na Google play. Táto aplikácia je určená pre partnerov, s ktorými ZľavaDňa.sk spolupracuje a umožňuje im rýchle uplatňovanie kupónov skenovaním QR kódov. Táto inovácia priniesla partnerom ZľavaDňa.sk rozšírené znaky a teda rýchlejšie a jednoduchšie uplatnenie kupónov.
- inovácia platby na web stránke - ZľavaDňa.sk dala možnosť zákazníkom platiť prostredníctvom aplikácie VIAMO. Z pohľadu produktových inovácií išlo o inkrementálnu zmenu na zlepšenie funkcionality platieb.

V roku 2015 pripravujú jedny z najvýraznejších funkčných a používateľských zmien v histórii ZľavaDňa.sk. Zákazníkom chcú spríjemniť browsovanie a nakupovanie na ZľavaDňa.sk. Konkrétne zmeny si zatiaľ však udržujú v tajnosti.⁶⁷

⁶⁷Na zľavových portál kupujeme hlavne vstupy do aquaparkov, tlačová správa dostupná na: <http://tlacovespravy.sme.sk/ts/4769/na-zlavovych-portaloch-kupujeme-hlavne-vstupy-do-aquaparkov/#ixzz3WZ9JWsys>

4.6.4 *ZaMenej.sk*



V auguste roku 2011 sa konkurencia na trhu zľavových portálov rozrástla o ďalší portál ZaMenej.sk. So svojím nástupom na trh prináša nové trendy a možnosti kolektívneho nakupovania. V septembri roku 2013 server ZaMenej.sk odkúpil všetky mailové adresy od svojho bývalého konkurenta Shopcity.sk, ktorý skrachoval. Dôvodom boli privysoké a nepremyslené investície do marketingu, systémová chyba s pripisovaním bonusových kreditov a nezvládnuté riadenie predchádzajúcim manažmentom spoločnosti. Portál ZaMenej.sk patrí spoločnosti FSK s.r.o., ktorými hlavnými spoločníkmi sú Miroslav Soľan a Jozef Vikarský. Jozef Vikarský spolu s ďalšími 6 zľavovými portálmi vytvoril vytvorili Slovenskú Asociáciu Portálov Kolektívneho Nakupovania (SAPKN), ktorej je zároveň aj konateľom.⁶⁸

4.6.5 *Produktové inovácie ZaMenej.sk*

Produktmi ZaMenej.sk je webová stránka www.zamenej.sk, kupóny, darčekové poukážky a mobilnú aplikáciu. Na rozdiel od svojich konkurentov má mobilnú aplikáciu len pre iPhone. Darčekové poukážky na rozdiel od darčekových poukážok portálu Zľavomat.sk majú neobmedzenú platnosť.

Portál ZaMenej.sk postupne inovuje svoju webovú stránku, napr. ako jediný portál zaviedli na svojej stránke mapu všetkých zliav, čím inkrementálne zlepšili svoje hlavné schopnosti web stránky o prídavky vlastností a funkcionality. Na mape zliav si zákazník vie priblížiť jednotlivé mestá a hneď má k dispozícii aj číselnú informáciu o počte zliav pre dané mesto. ZaMenej.sk o svojich produktových inováciách uvádza toho len veľmi málo. Potrebné informácie o produktových inováciách portálu ZaMenej.sk nie sú verejne dostupné ani na ich webovej stránke ani v tlačových správach, či médiách. Ako prvý však zaviedli na svojej web stránke dodatočné benefity pre zákazníkov, resp. rozšírené znaky, kedy majú registrovaný zákazníci sa doporučeniu každého nového zákazníka odmenu 1€ v kreditoch na nákup.

V roku 2015 pripravuje ZaMenej.sk vylepšenia, ktoré zákazníkom ešte viac zatriaktívnia a zjednodušia nakupovanie. Pre obchodných partnerov zavádzajú nový a

⁶⁸ Zákazníkom skrachovaného ShopCity sa začal prihovárať ZaMenej.sk, dostupné online na: <http://medialne.etrend.sk/marketing/zakaznikom-skrachovaneho-shopcity-sa-zacal-prihovarar-zamenej-sk.html>

efektívnejší marketingový balík. Zároveň pripravujú zvýhodnenia pre verných zákazníkov a pár prekvapení pre tých, ktorí v priebehu roka rozšíria už viac než štvrtmiliónovú rodinu klientov ZaMenej.sk ⁶⁹

⁶⁹Na zľavových portál kupujeme hlavne vstupy do aquaparkov, tlačová správa dostupná na: <http://tlacovespravy.sme.sk/ts/4769/na-zlavovych-portaloch-kupujeme-hlavne-vstupy-do-aquaparkov/#ixzz3WZBNl9y0>

4.7 Východiská návrhov

Na to, aby sa stal Zľavomat.sk lídrom na trhu sa práve potrebuje zamerať na produktové inovácie, ktoré uľahčia zákazníkom ich nakupovanie. Obrat tvoria zákazníci a preto je dôležité sa na nich zamerať v plnej miere.

ZľavaDňa.sk má naproti portálu Zľavomat.sk konkurenčnú výhodu, čo sa týka svojej podstránky Boomer.sk, ktorá je súčasťou ZľavaDňa.sk. Boomer.sk je viac orientovaný na nenáročných zákazníkov, ktorí si až tak nepotrpia na kvalite ale na nízkej cene ponúkaných služieb a produktov. Je to jej konkurenčná výhoda, no nemyslíme si, že by Zľavomat.sk mal v tomto nasledovať predlohu portálu ZľavaDňa.sk a vytvoriť si podobnú podstránku. Mobilná aplikácia portálu ZľavaDňa.sk ponúka zákazníkovi možnosť zobrazenia mapky zliav v jeho okolí prostredníctvom GPS signálu, čo však v blízkej budúcnosti chce zaviesť aj Zľavomat.sk s vylepšenými funkciami pre zákazníka. Zľavomat.sk rovnako ako ZľavaDňa.sk má aplikáciu pre svojich partnerov na uplatňovanie kódov ale používa ju len zriedkavo a nie je dostupná voľne na internete ale len na vyžiadanie partnera.

Tabuľka 5 Porovnanie produktových inovácií portálu Zľavomat.sk s konkurentmi

Produkt	Zľavomat.sk	ZľavaDňa.sk	ZaMenej.sk
Web stránka	- pravidelne inovujú, - dopĺňajú možnosti pre pohodlnejší nákup zákazníka, - majú vernostný program - zmenili sekciu "móda a štýl" - naposledy inovovali v apríli 2015, zmena šablón zobrazovania ponúk na web stránke	- inovujú pravidelne, z času na čas menia vzhľad stránky, napr. na Vianoce - nemajú vernostný program a odmeňovanie - nemajú možnosť diskusie k ponukám	- inovujú veľmi málo, len zriedkavo robia menšie drobné úpravy - nemajú vernostný program, len odmenu 1€ za odporúčenie

Mobilná aplikácia pre zákazníkov	- pravidelne inovujú, chystajú sa v najbližšej dobe rozšíriť funkcie a vylepšiť ju	- inovujú, ako jediný zatiaľ majú mapku na zobrazovanie zliav	- majú, ale funguje ale iba pre iPhone
Mobilná aplikácia pre partnerov	majú ale nie je voľne prístupná partnerom,	majú a je voľne dostupná, no neinovujú ju a nie je veľmi funkčná	pravdepodobne nemajú
Darčekové poukážky	majú ale neinovovali ich počas svojej existencie ešte vôbec	nemajú ich vo svojom sortimente stále, len z času na čas napr. na Vianoce	neinovujú ich
Kupóny /vouchery	pravidelne sa snažia inovovať (QR kódy, mapky)	inovujú, majú QR kód (nemajú napr. mapku)	inovujú

Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom produktových inovácií portálu Zľavomat.sk by malo byť ponúknuť zákazníkom rýchle, pohodlné a čo najjednoduchšie nakupovanie. Nevyužitý potenciál produktových inovácií na trhu zľavových portálov smerujúcich na potreby zákazníkov vidíme v tom, že každý zľavový portál má o svojich zákazníkoch dostatok informácií, ktoré by mali využiť práve na lepšie spoznanie svojich zákazníkoch a ich budúcich potrieb. Takýmito informáciami sú:

- A. **údaje o klientovi pri registrácii** = pri registrácii zákazníka sa dozvieme jeho základné demografické informácie, deklarované záujmy a geografickú príslušnosť a to buď už pri úvodnej registrácii (skôr zriedkavo) alebo až po prvom úspešnom nákupe.
- B. **digitálne zariadenie a browser** = keďže pri každej interakcii sa zákazník pripája browserom a nejakým koncovým zariadením, ktoré zľavový portál (pod zámienkou grafickej optimalizácie stránky) môže zisťovať a ukladať si, ak si napríklad portál prezeráte z Iphonu alebo Notebooku, portál to o vás vie.

- C. **IP adresa a geo identifikácie** = či už IP adresa alebo miesto výkonu služieb, ktoré nakupujete, o zákazníkovi prezradia geo oblasť, ktorá je výskytu zákazníka najprírodzenejšia. IP adresa dokonca môže odhaliť internetového providera alebo zamestnávateľa.
- D. **email adresa** = to čo je za @ je dôležité a o človeku napovie veľa, hlavne aj zákazník používa firemný email, vieme kde pracuje.
- E. **oblasti zliav, ktoré zákazníka zaujali** = tým, že zákazníci používajú email ako login si portál zaistuje, že bude môcť do budúcnosti zákazníka zahrňovať širokou paletou atraktívnych ponúk.
- F. **banku zákazníka** = keďže ani prevod peňazí cez internet-banking ani platba kartou nie sú anonymnými úkonmi, zľavový portál o zákazníkovi vie, kto je jeho primárna banka.
- G. **história nákupov zákazníka** = samozrejme veľkou studnicu poznania zákazníka predstavujú ich samotné nákupy, ich objemy, či si skutočne kupón uplatnili a koľko ich nakúpili.

Zľavové portály by mali poznať model nákupného správania sa svojich zákazníkov (napr. využívať informácie o miere použitia kupónov, o konverzii odolnosti na ponuky, o orientácii zákazníkov na jednotlivé kategórie). Takisto je dôležité poznať aj životný štýl svojich zákazníkov ľahko zistiteľný z dát, ktoré už majú vo svojej databáze o zákazníkoch (napr. uponáhľanosť zákazníkov ale aj mobilita zákazníka, ktorú ľahko odčítame prostredníctvom IP adresy, z ktorej sa zákazník prihlasuje). Ďalší nevyužitý potenciál produktových inovácií vidíme na trhu zľavových portáloch na základe zvýšenej hodnoty zákazníka. Podľa vyjadrení manažmentu portálu Zľavomat.sk sledujú správanie sa slovenských zákazníkov len okrajovo v čom práve vidíme veľkú chybu. Svoje produktové inovácie smerujú hlavne na českého zákazníka a jeho potreby. Z údajov, ktoré sme získali priamo vo firme sme zistili o portály Zľavomat.sk, že spoločnosť sa riadi a kopíruje produktové inovácie z českého Slevomatu a aplikuje ich na slovenských zákazníkov, teda

všetky produktové inovácie sú zavedené najprv na českom trhu a následne na slovenskom trhu. O nákupnom správaní zákazníkov sme zistili, že:

- ľudí, ktorí ešte nenakupovali cez zľavový portál k nákupu často odrádzajú kupóny a nutnosť ich tlačenia, podľa názoru súčasných zákazníkov sú papierové vouchery skôr nepraktické.
- veľa partnerov od spolupráce odrádza uplatňovanie a ručné zadávanie kódov kupónov, je to pre nich skôr záťaž a strata času.
- ešte stále 29 až 30% slovenských zákazníkov svoje nákupy uskutočňuje prostredníctvom prevodu. Prevod je však zdĺhavý a trvá zväčša 2 dni. Keďže voucher príde na email až po pripísaní platby na účet Zľavomatu, obdrží zákazník svoj voucher 2 až 3 dni od jeho zakúpenia. Pri platbách kreditnou kartou alebo kreditmi (ak má zákazník naštrené dostatočné množstvo na zaplatenie celej objednávky) je voucher vygenerovaný systémom hneď a následne zaslaný na mail zákazníka. Nie každý zákazník však vlastní kreditnú kartu a trojdňové čakanie na voucher je pre neho zdĺhavé a často ich to odrádza k nákupu.
- v období, keď mal portál Zľavomat.sk zavedené testovanie zliav mal od zákazníkov veľmi dobrý ohlas a zákazníci mali väčšiu dôveru pre zľavy.
- zákazníkov do veľa prípadov odrádzajú potrebné rezervácie a to hlavne na jedlo. Keď sú hladní, chcú sa ísť najesť hneď a nie vytvárať si rezerváciu o niekoľko dní, keď dopredu ešte nevedia či budú mať práve vtedy na dané jedlo chuť.

Naše zistenia sme ďalej využili ako východiská návrhov pre spoločnosť Zľavomat.sk. Sme toho názoru, že svoje produktové inovácie by spoločnosť Zľavomat.sk mala nasmerovať priamo k zákazníkovi a partnerom a to tak, že im dá pocítiť, že robí všetko pre ich spokojnosť, budpe potreby a pohodlie. Spoločnosť by sa mala zamerať na svoje kupóny a inovovať ich čo sa týka hmotnej špecifikácie a využiť ich rozšírené benefity. Zľavomat.sk by svoje produktové inovácie nemal kopírovať od konkurentov ale práve naopak, zamerať sa na niečo úplne nové a inovatívne v tejto oblasti, čo ešte zatiaľ ostatní konkurenti nemajú.

4.8 Návrhy produktových inovácií

Na základe analýzy spoločnosti Zľavomat.sk a produktových inovácií konkurencie navrhujeme produktové inovácie voucherov, mobilnej aplikácie a web stránky. S ohľadom na informácie, ktoré sme získali o zákazníkoch a partneroch portálu Zľavomat.sk navrhujeme nasledovné inovácie:

1) vytvoriť inovačný tím zaoberajúci sa produktovými inováciami a sledovaním potrieb zákazníka

Firma približne desatinu obratu investuje ročne do rozvoja a inovácií – najmä do zlepšenia služieb pre zákazníkov a kontroly kvality. Spoločnosť však nedisponuje vlastným inovačným tímom ani zamestnancom, ktorý by sa naplno venoval inováciám. Toto by mali určite v najbližšej dobe zmeniť. Materská spoločnosť Slevomat tiež len nedávno zamestnala človeka, ktorý sa zaoberá inováciami. Určite je dôležité, aby aj v slovenskom Zľavomate bol takýto člen tímu. Český a slovenský trh sú síce veľmi podobný, ale v potrebách zákazníkov sa v mnohých sférach líšia. To, čo pre českého zákazníka môže byť dobrým „ťahúňom“ aby nakupoval, naopak slovenského zákazníka môže práve odradiť. Preto navrhujeme, aby Zľavomat.sk zamestnal aspoň jedného človeka, ktorý sa bude zaoberať inováciami a bude sledovať potreby slovenského zákazníka. Pri každej novej plánovanej produktovej inovácii by mala firma využiť štyri kroky „inovačný diamant“:

- ✓ určiť, čo bude cieľom produktovej inovácie (víziou) a takisto aj technologickú stratégiu inovácie,
- ✓ vyčleniť dostatok zdrojov a portfólio manažment,
- ✓ zaviesť systém „od idey k implementácii“ – každú inováciu rozdeliť na jednotlivé fázy a určiť aké kroky v danej fáze treba splniť a postupne plniť jednotlivé čiastkové ciele v určené v každej fáze,
- ✓ klíma, kultúra, tímy a vedenie – určiť tím ľudí, ktorý sa bude podieľať na danej inovácii, určiť nim jednotlivé úlohy a kto čo bude za čo zodpovedný.

2) papierové vouchery/kupóny nahradiť elektronickými a začať využívať QR kódy

Pri veľkom množstve akcií, hlavne pri zľavách na skrášľovacie procedúry, je vždy uvedený minimálny počet voucherov, ktoré si zákazník musí zakúpiť v závislosti od ošetrovaných oblastí tela. Častokrát sa stáva, že toto číslo prekračuje počet vyšší ako 10 kupónov. Keď zákazník chce využiť zľavu musí si všetky tieto kupóny na dané ošetrovanie vytlačiť a predložiť priamo u partnera. Partner následne musí každý jeden unikátny kód z jednotlivých kupónov nahráť do systému, aby sa kupóny uplatnili a mal nárok na vyplatenie peňazí od Zľavomatu.

Na jednej strane je tento proces s nahrávaním kódov pre partnerov zdĺhavý a pri predaji napr. 700 až 1000 ks kupónov strávi partner pri nahrávaní veľmi veľa času. Na druhej strane je to nákladné aj pre zákazníka, ktorý si musí tieto kupóny vytlačiť a takisto nie veľmi ohľaduplné k prírode a lesom, keďže po nahraní kupónov končia všetky v odpadkovom koši. Len máloktorý partner uvádza, že ak chce zákazník uplatniť svoj voucher, stačí ak si zákazník na uplatnenie kupónu len opíše unikátny kód kupónu na papier a predloží ho partnerovi. Ak je počet predaných kupónov prívysoký alebo ak sa predpokladá, že predaj bude vyšší partner si môže zažiadať o čítačku voucherov. Navrhujeme zrušenie papierových voucherov úplne a nahradiť ich elektronickými voucherami a to tak, že by zákazník nemusel nič tlačiť len by si stiahol QR kódy voucherov do telefónu a partnerovi ich dal oskenovať pomocou aplikácie.

3) používať a sprístupniť aplikáciu na uplatňovanie voucherov - prenájom čítačiek

Spoločnosť Zľavomat má momentálne k dispozícii 80 čítačiek (rôzne druhy mobilných zariadení) spolu s nabíjačkami, ktoré slúžia na prepožičanie partnerom, pri ktorých sa predpokladá vysoký predaj kupónov/voucherov. Napr. pri zľavách na autosalóny, výstavy nábytku či vstupenky na dostihy. Partner má právo vyžiadať si od Zľavomatu čítačku voucherov a ak je nejaká voľná k dispozícii bude mu pridelená. Keďže je ich vo firme len 80 kusov a nie vždy sú k dispozícii, firma by ich mala nakúpiť oveľa viac čítačiek. Do týchto čítačiek sa vždy nahráva aplikácia Zľavomatu, ktorá skenonuje QR kódy voucherov a automaticky ich uplatňuje. Táto aplikácia sa dá nahráť do ktoréhokoľvek mobilného telefónu, ktorý má operačný systém Android.

No nie každý partner má na prevádzke k dispozícii mobilný telefón. Ideálne by bolo, keby každý partner, ktorý spolupracuje so Zľavomatom a má za sebou už pár akcií, by mal možnosť si od Zľavomatu zdarma alebo na paušálny mesačný poplatok prenajať čítačku voucherov, ktorú by mal v dispozícii neustále. Tento paušálny poplatok by predstavoval pár EUR mesačne. Partner by uplatňoval vouchery hneď a to tak, že by si ich už zákazníci nemuseli vytlačať ale by si ich len stiahli do svojho mobilu vo forme QR kódu. Partner by následne oskenoval jednotlivé QR kódy priložením k mobilu zákazníka a tie by sa hneď aj uplatnili. Týmto krokom by zákazníci ušetrili náklady na tlačenie voucherov a šetrili by prírodu a hlavne lesy.

4) umožniť dobíjanie kreditov

Už vyššie sme spomenuli vernostný program Zľavomatu a kredity, ktoré sa pri vernostnom programe vracajú zákazníkovi z nákupu. Následne si môžu zákazníci uplatniť tieto kredity pri nasledujúcom nákupe. Zľavomat.sk ponúka zákazníkovi aj možnosť zakúpiť si darčekové poukážky v hodnote 10€, 20€ a 50€ a teda nadobudnutím kreditov darčekovou poukážkou. Ako sme už spomínali, je dôležité sledovať správanie sa zákazníkov a prihliadať na ich potreby. Podľa správania zákazníkov sme zistili, že ešte stále 29 až 30% zákazníkov svoje nákupy uskutočňuje prostredníctvom prevodu. Prevod je však zdĺhavý a trvá zväčša 2 dni. Zákazník dostáva voucher až po pripísaní platby na účet Zľavomatu. Následne príde zákazníkovi voucher na mail. Teda zákazník obdrží svoj voucher 2 až 3 dni od zakúpenia. Pri platbách kreditnou kartou alebo kreditmi (ak má zákazník naštrené dostatočné množstvo na zaplatenie celej objednávky) je voucher vygenerovaný systémom hneď a následne zaslaný na mail zákazníka.

Nie každý zákazník však vlastní kreditnú kartu a trojdňové čakanie na voucher je pre neho zdĺhavé. Preto navrhujeme ako ďalšiu inováciu umožniť zákazníkovi dobíjanie kreditov a následné kupovanie voucherov za dobité kredity. Fungovalo by to tak, že by Zľavomat.sk umožnil svojim zákazníkom dobiť si na svoje konto kredity v hodnote 10€, 20€, 30€, 50€, 100€, 200€ a 300€. Zákazník by si tieto kredity vložil do košíka a zakúpil. Následne by bol vyzvaný, aby zadal bezpečnostný kód, ktorý by mu prišiel SMS správou. Po zadaní bezpečnostného kódu by bol zákazník vyzvaný, aby

uskutočnil prevod na účet Zľavomatu s príslušným variabilným symbolom a sumou. Následne by prevod a pripísanie kreditov na účet zákazníka trvalo 2 až 3 dni. Po pripísaní kreditov vo zvolenej hodnote by zákazník platil kreditmi kým by ich neminul a dostával by systémom generované vouchery hneď a nemusel by čakať 2 až 3 dni. Každý zákazník podľa svojich objednávok vie odhadnúť, koľko asi mesačne minie na Zľavomate. Ak to je zákazník, ktorý si kupuje len vouchery na hamburgre či kávu raz do mesiaca, takémuto zákazníkovi stačí ak si dobije napr. kredity v hodnote 20€. Ak to je zákazník, ktorý pravidelne nakupuje dovolenky, pobyty či viacchodové večere a mesačne na Zľavomate minie 150€ až 180€ bude vedieť, že si pokojne môže dobiť kredity napr. za 200€ alebo 300€. Ak zákazník bude vedieť, že mu už kredity dochádzajú, vie si ich opäť dobiť. Toto by mohlo urýchliť nakupovanie pre zákazníkov, ktorí ešte stále preferujú platby prevodom.

5) testovanie zliav priamo zákazníkmi

V minulosti mal Zľavomat.sk vlastnú "testovačku zliav", ktorá mala za úlohu chodiť testovať zľavy do reštaurácií, kaviarní, či na skrášľovacie procedúry a následne o tom napísala na svojom blogu (<http://pracasnov.blogspot.sk/>). Pri každej ponuke, ktorá bola takto otestovaná dodnes nájdete, že ju otestovala "testovačka Zuzka", ktorá vyhrala v súťaži Práca snov a stala sa na rok "testovačkou zliav" pre Zľavomat.sk. Keďže zliav bolo veľa, neskôr chodili jednotlivé zľavy testovať aj ostatní zamestnanci Zľavomatu. Zákazníci mali veľmi dobré ohlasy na tento blog, kde sa mohli dočítať ako to všetko prebiehalo a ako boli "testovači" spokojní so službami. Dnes sa už testovanie zliav zo stránky Zľavomatu vytratilo, čo je veľká škoda. Preto by mal Zľavomat.sk opäť zaviesť testovanie zliav a to tohto testovania zapojiť priamo svojich zákazníkov.

A to tak, že každý zákazník by mal možnosť sa prihlásiť a následne zadať, aké zľavy by mal záujem vyskúšať, prípadne aké zľavy preferuje. Vždy by bol oslovený zákazník, ktorý si danú zľavu ešte nikdy nekúpil, čo by sa dalo zistiť jednoducho podľa jeho objednávok. Vybraný zákazník by bol oslovený a vyzvaný, aby danú zľavu vyskúšal, zdokumentoval a napísal o tom stručný článok. Podmienkou by bolo, že zákazník, ktorý už otestoval jednu zo zliav, by už najbližší pol rok nemohol testovať ďalšie, aby mali možnosť zľavy otestovať aj ostatní zákazníci. Jednalo by sa teda

čiasťočne o mystery shopping, kedy by partner nemal ani len tušenie, že práve tento zákazník má jeho zľavu pre Zľavomat.sk otestovať a ohodnotiť či už to kladne alebo záporne.

6) inováciu voucherov bez rezervácií na gastro

Veľa ľudí od kúpy voucherov odrádza práve to, že po jeho zakúpení musia kontaktovať tretiu stranu (partnera) a objednať si daný tovar alebo si dohodnúť presný termín na uplatnenie danej služby. Zákazníkov odrádza hlavne, čo sa týka jedla, ak sú hladný a majú chuť napr. na hamburger, či na nejakú chutnú viacchodovú večeru, chcú do podniku prísť, kedy budú mať chuť a nie dopredu si robiť rezervácie kedy prídu skonzumovať jedlo.

Ďalší faktor, ktorý môže zákazníka odradiť, že pri rezervácii si partner dopredu vyžaduje uviesť číslo voucheru a ak sa zákazník na dohodnutý termín nedostaví a neupovedomí o tom partnera zákazníkovi kupón automaticky prepadá. Pre zákazníkov je to veľmi nepohodlné a častokrát sa môže stať, že zákazník od partnera dostane informáciu, že najskorší voľný termín je až o niekoľko dní, čo môže zákazníka sklamať a odradiť natoľko, že si v budúcnosti už takúto zľavu nekúpi. Navrhujeme preto, aby sa postupne vytratil rezervácie na jedlo s kupónov Zľavomatu a zákazníci mohli prísť a skonzumovať jedlo u partnerov kedykoľvek im to bude vyhovovať a to bez potrebnej rezervácie vopred.

7) vylepšenie mobilnej aplikácie – rezervačný systém na služby

Z času na čas je potrebné pre zákazníkov, ktorí nakupujú cez mobilnú aplikáciu priniesť niečo nové. Či sú to úplné novinky aplikácie alebo ďalšie funkcie, ktoré by aplikácia poskytovala svojim užívateľom a tak by spríjemnila a obohatila ich nákup. Ako sme už navrhovali a vyššie odporučili, by sme aby sa postupne upustilo od rezervácií v sekciu gastro. Pri ostatných službách by bolo veľmi ťažké umožniť ich využitie bez toho, aby sa zákazník vopred objednal. Bolo by však vodné vytvoriť online rezervačný systém pre každého partnera aby si zákazník ešte pred zakúpením voucheru mohol overiť dostupnosť voľných termínov bez toho, aby musel partnera

telefonicky kontaktovať a dohodnúť si termín. Pri platbe za voucher by si hneď vedel zákazník daný termín zarezervovať a v prípade potreby kedykoľvek zmeniť.

5 DISKUSIA

Na slovenskom trhu zľavových portálov prebieha veľký konkurenčný boj medzi Zľavomat.sk a ZľavaDňa.sk. Čo sa týka produktových inovácií je práve Zľavomat.sk, ten ktorý prináša pravidelne nové a nové produktové inovácie na trhu zľavových portálov. Zľavomat.sk má silné zázemie materskej spoločnosti, čo vyžíva vo svoj prospech. ZľavaDňa.sk má naproti Zľavomatu výhody rýchleho konania a zabehnutia nových postupov a procesov.

Zľavomat.sk by sa mal zamerať pri svojich produktových inováciách na slovenských zákazníkov a ich potreby. Okrem inkrementálnych, t.j. prírastkových inovácií aj na radikálne inovácie a zlepšiť tak svoju strategickú pozíciu na trhu. Na základe analýzy firmy Zľavomat.sk sme usúdili, že je pre firmu dôležité začleniť do svojho procesu „inovačný diamant“ a jeho štyri body osvedčených postupov.

Firma síce vynakladá desatinu financií na inovácie no ešte stále priamo vo firme nie je vytvorený inovačný tím, čo pokladáme ako základ pre efektívne fungovanie produktových inovácií vo firme a následné získanie konkurenčnej výhody na trhu. Preto našim prvým návrhom pre firmu bude práve vytvorenie inovačného tímu. Na základe pozorovania produktových inovácií v troch dimenziách a to: hlavné benefity, hmotné špecifikácie a rozšírené znaky voucherov/kupónov spoločnosti Zľavomat.sk sme dospeli k názoru, že sú z tohto hľadiska potrebné nasledovné prduktové inovácie:

- hmotné špecifikácie, teda vzhľad voucherov/kupónov a to tak, že papierové vouchery/kupóny je nutné nahradiť elektronickými a začať využívať QR kódy, čo môžeme už zaradiť viac menej do dimenzie hlavných benefitov kupónov, čím firma zredukuje náklady svojich zákazníkov,
- využiť rozšírené benefity, dodatočné benefity a úžitkové vlastnosti pre partnerov a to prostredníctvom aplikácie na uplatňovanie voucherov - prenájom čítačiek.

Ďalej vidíme potenciál využitia príležitosti na trhu vidíme vo využití radikálnej zmeny technicky orientovanej inovácie v oblasti orientácie na príležitosti. Je dôležité poznať

správanie sa svojich zákazníkov a vnímať ich potreby. Produktové inovácie by mali zákazníkom urýchliť a uľahčiť nákup. Preto je dôležité sledovať práve potreby zákazníkov a ich nároky. Sledovaním správania sa zákazníkov a ich potrebami sme zistili aké produktové inovácie budú vhodné pre firmu Zľavomat.sk. Vo svojich návrhoch sme okrem produktových inovácií kupónov, mobilných aplikácií a web stránky navrhli aj vylepšenie technologickej platformy na svojej web stránke prostredníctvom dobíjania kreditov.

Podľa našich návrhov by mala firma využiť aj orientáciu na hlavné schopnosti kupónov a ich využívania bez rezervácie v sekcii gastro a nasadiť novú generáciu kupónov a to prostredníctvom inkrementálnej zmeny a derivátom pre existujúci trh. Je dôležité aby spoločnosť zlepšovala inkrementálne zlepšenia aj kvalitu a výkon ponúkaných služieb a to hlavne testovaním toho, čo idú ponúkať. Preto navrhujeme aby opäť začali testovať zľavy, ktoré ponúkajú.

ZÁVER

V dnešnej dobe je nákup na internete súčasťou každého z nás. Môžeme si dovoliť tvrdiť, že skoro každý druhý z nás si aspoň raz objednal niečo na internete. Súčasné zľavové portály sa stávajú v mnohých prípadoch hnacími motormi viacerých marketingových firiem. Pre obchodníkov sú veľkými prínosmi, ktoré vyhovujú ich požiadavkám a z hľadiska predaja a marketingu tvoria veľkú úlohu.

V našej diplomovej práci sme sa zamerali na zľavový portál Zľavomat.sk, pre ktorý sme vytvárali návrhy produktových inovácií. Obsahom diplomovej práce sú dve časti a to teoretická a praktická časť.

V prvej kapitole sme popísali súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí, kde sme rozpracovali názory jednotlivých autorov a ich klasifikácie produktových inovácií.

V druhej kapitole sme si určili cieľ našej diplomovej práce. Jednotlivé ciele, ktoré sme si stanovili v diplomovej práci sa nám podarilo splniť. Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bol návrh produktovej inovácie pre obchodnú spoločnosť Zľavomat.sk. Následne sme v ďalšej kapitole určili metódy práce a metodiky skúmania, ktoré sme využili počas písania diplomovej práce.

V štvrtej praktickej časti sme predstavili spoločnosť Zľavomat.sk, jej históriu a proces fungovania. Po preskúmaní trhu a analýze konkurencie sme pre spoločnosť Zľavomat.sk vyvodili východiská pre tvorbu návrhov produktových inovácií. Následne sme zostavili a popísali jednotlivé návrhy produktových inovácií, čo bolo aj hlavným cieľom našej práce.

Podarilo sa nám klasifikovať o aké typy produktových inovácií ide a sme presvedčení o tom, že spoločnosť Zľavomat.sk by sa mala zamerať svojimi produktovými inováciami hlavne na svojich zákazníkov a ich potreby. Postupne by sa spoločnosť mala zamerať na elimináciu svojich slabých stránok. Vytvoriť zaujímavé podmienky aj pre migrujúcich partnerov aby už viac nemali záujem spolupracovať s inými konkurenčnými zľavovými portálmi ako Zľavomat.sk. Preto sme pre spoločnosť Zľavomat.sk navrhli nasledovné inovácie:

1. vytvoriť inovačný tím zaoberajúci sa produktovými inováciami a sledovaním potrieb zákazníka,

2. papierové vouchery/kupóny nahradiť elektronickými a začať využívať QR kódy,
3. používať a sprístupniť aplikáciu na uplatňovanie voucherov - prenájom čítačiek,
4. umožniť dobíjanie kreditov,
5. testovanie zliav priamo zákazníkmi,
6. inováciu voucherov bez rezervácií na gastro ,
7. vylepšenie mobilnej aplikácie – rezervačný systém na služby.

V poslednej piatej časti sa venujeme diskusii a zhodnotení našich návrhov jednotlivých produktových inovácií.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ANDERSON, E. 2014. *The Worlds's 50 Most Innovative Companies: Only One UK Firm Listed*. 28. Október 2014. [online]. [cit. 20.11.2014]. Dostupné na internete: <http://www.telegraph.co.uk/finance/businessclub/technology/11190526/The-worlds-50-most-innovative-companies-only-one-UK-firm-listed.html>
2. COOPER, R., G. – EDGETT, S., J. 2007. *Generating Breakthrough New Product Ideas: Feeding the Innovation Funnel*. Washington: Product Development Institute Inc., 2007. 263 s. ISBN 978-0-9732827-2-6
3. COOPER, R., G. – EDGETT, S., J. 2009. *Product Innovation and Technology Strategy*. Washington: Product Development Institute Inc., 2009. 264 s. ISBN 1-4392-5224-6
4. COOPER, R., G. 2011. *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. 4. vyd. New York: Basic Books, 2011. 352 s. ISBN 978-0-465-02578-7
5. ČIMO, J. 2011. *Vplyv ekológie na firemné stratégie*. s. 5. [online]. [cit. 7.1.2015]. Dostupné na internete: http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNÍK%20VEDECKÝCH%20STATÍ%202011-PDF/KMR/%C4%8CIMO_J._KMR.pdf
6. ČIMO, J. – MARIAŠ, M. 2006. *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS, 2011. ISBN 80-969555-7-8
7. FALGUERA, V., a kol. 2011. Edible Films and Coatings: Structures, Active Functions and Trends in Their Use. In: *Trend in Food Science & Technology*, roč. 22, č. 6. s. 292-303. ISSN 0924-2244.

8. FRANKELIUS, P. 2009. Questioning Two Myths In Innovation Literature: In: *The Journal of High Technology Management Research*, roč. 20, č. 1, s. 40-51. ISSN 1047-8310

9. GARCIA, R. – CALANTONE, R. 2002. A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A literature Review. In: *The Journal of Product Innovation Management*, roč. 5, č. 19, 2002, s. 110-132. ISSN 1540-5885

10. GAUBINGER, K., et al. 2009. *Innovation and Product Management: A Holistic and Practical Approach to Uncertainty Reduction*. New York: Springer, 2009. 312 s. ISBN 978-2-642-54376-0

11. HITT, M., A. – IRELAND, D., R., - HOSKISSON, E., H. 2014. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 11. vyd. Essex: Cengage Learning, 2014. 896 s. ISBN 978-12-8542-5177-7

12. JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247—8706-0

13. KAHN, K., B. 2000. *Product Planning Essentials*. New York: SAGE Publications, 2000. 264 s. ISBN 978-14-5222-173-1

14. KARLÍČEK, M., a kol. 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3

15. KOMNINOS, I. – MILOSSIS, D. – KOMNINOS, N. 2010. *Product Life Cycle Managment: A Guide to New Product Development..* [online]. Individual Cooperation Project NPD-NET. [cit. 10.12.2014]. Dostupné na internete: www.urenio.org/tools/en/Product_Life_Cycle_Management.pdf

16. LEWIS, R., T. 2004. *The Nature and Importance of Innovation* New Jersey: Princeton University Press, 2004, s. 4. [online]. [cit. 23.11.2014]. Dostupné na internete: <http://press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf>
17. OECD. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3. vyd. Paris: OECD, 2005. 162 s. ISBN 978-92-6401-310-0
18. PRINCETON EDU. 2014. *Innovation*. [online]. [cit. 21.11.2014]. Dostupné na internete: <https://www.princeton.edu/~achaney/tmve/wiki100k/docs/Innovation.html>
19. RAINEY, D., L. 2005. *Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 625 s. ISBN 0-521-84275-1
20. SEPARUJODPAD.SK. 2008. *Životný cyklus výrobku..* [online]. [cit. 7.1.2015]. Dostupné na internete: <http://www.separujodpad.sk/index.php/obcan/zivotny-cyklus.html>
21. SHAVININA, L., V. 2003. *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, 2003. 1172 s. ISBN 0-08-0441-98-X
22. SCHENKL, S., A., et al. 2012. PSS For Preventing Product Imitation In: SHIMOMURA, Y. – KIMITA, K. 2012. *The Philosopher's Stone for Sustainability*. Proceedings of the 4th CIRP International Conference on Industrial Product-Service Systems. Japan: Tokyo, 8.-9. November 2012, s.483-488. ISBN 978-3-642-32847-3
23. TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K. 2007. *Řízení inovací: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. 550 s. ISBN 978-80-251-1466-7

24. TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0
25. TROMMSDORFF, V. – STEINHOFF, F. 2009. *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8
26. TROTT, P. 2008. *Innovation Management and New Product Development*. 4. vyd. Essex: Pearson Education Limited, 2008. 589 s. ISBN 978-0-273-71315-9
27. ULWICK, A. 2005. *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. New York: MacGraw-Hill Professional, 2005. 240 s. 978-0-0714-0867-7
28. URABE, K. – CHILD, J. – KAGONO, T. 1988. *Innovation and Management*. Berlin: de Gruyter, 1988. 373 s. ISBN 3-11-011007-5
29. VITURKA, M., a kol. 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9
30. YEN, C. – WEI, H. 2009. *Patterns of the Incremental and Radical Innovation of Design Driven Enterprises in Singapore*, 2009. [online]. [cit. 24.11.2014]. Dostupné na internetu: <http://www.scholarbank.nus.edu.sg/handle/10635/15909>
31. ZAGAMÉ, P. 2010. *The Cost of a Non-Innovative Europe*. 6. október 2014. EK Press Release. [online]. [cit. 21.11.2014]. Dostupné na internetu: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/policy-briefs-research-achievements_en.html

Internetové zdroje:

1. Leto 2014: Dovolenkári na Slovensku hľadajú najmä aktívny pobyt, tlačová správa dostupná na: <http://strategie.hnonline.sk/spravy/tlacove-spravy/leto-2014-dovolenkari-na-slovensku-hladaju-najma-aktivny-pobyt>
2. Shopcity mal mesiace problémy firme hrozil krach, dostupné online na: <http://ekonomika.sme.sk/c/6838225/shopcity-mal-mesiace-problemy-firme-hrozil-krach.html#ixzz3WQj0ZVm8>
3. Keď víťazí tvorivosť a inovácie, dostupné na: <http://profit.etrend.sk/dennik/ked-vitazi-tvorivost-a-inovacie.html>
4. Na zľavových portál kupujeme hlavne vstupy do aquaparkov, tlačová správa dostupná na: <http://tlacovespravy.sme.sk/ts/4769/na-zlavovych-portaloch-kupujeme-hlavne-vstupy-do-aquaparkov/>
5. Slováci v top reštauráciách vyhľadávajú z gurmánskych špecialít najmä kačacinu, dostupné online na: <http://medialne.etrend.sk/internet-tlacove-spravy/slovaci-v-top-restauraciach-vyhľadavaju-z-gurmanskych-specialit-najma-kacacinu.html>
6. Slováci sú „zľavoholici“! Na zľavy minuli toľko, čo by stála plynová elektrárňa!, dostupné online: http://www.cas.sk/clanok/299343/slovaci-su-zlavoholici-na-zlavy-minuli-tolko-co-by-stala-plynova-elektraren.html?utm_source=cas.sk&utm_medium=zona-hp&utm_content=box-%C4%8Das.sk-hp&utm_campaign=cross
7. Tomáš Čupr: Slevomat je miliardová firma, dostupné online na: <http://www.penize.cz/slevy/243803-tomas-cupr-slevomat-je-miliardova-firma!>

8. Trh zľavových portál dosiahol v júli obrat vyše 4,3 milióna Eur, dostupné online na:
<http://www.teraz.sk/ekonomika/zlavove-portaly-trh-obrat/56027-clanok.html>
9. Webová stránka www.zlavomat.sk
10. Zákazníkom skrachovaného ShopCity sa začal prihovárať ZaMenej.sk, dostupné online na: <http://medialne.etrend.sk/marketing/zakaznikom-skrachovaneho-shopcity-sa-zacal-prihovarat-zamenej-sk.html>
11. Zľavomat si upevnil pozíciu lídra na trhu, dostupné online na:
<http://hn.hnonline.sk/zlavomat-si-upevnil-poziciu-lidra-trhu>
12. Zlavomat.sk ako prvý prináša aplikáciu pre Android, dostupné online na:
<http://www.webnoviny.sk/ekonomika/clanok/533142-zlavomat-sk-ako-prvy-prinasa-aplikaciju-pre-android/>
13. Zľavových portálov ubudlo no predaje ďalej rastú, tlačová správa dostupná na:
<http://tlacovespravy.sme.sk/ts/2272/zlavovych-portalov-ubudlo-no-predaje-dalej-rastu>