



Munich Personal RePEc Archive

Business Model in Parkour and Freerunning Services

Zagorsek, Branislav

University of Economics in Bratislava

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51939/>
MPRA Paper No. 51939, posted 09 Dec 2013 05:36 UTC

PODNIKATEĽSKÝ MODEL V SLUŽBÁCH PARKOUR A FREERUNNING

BUSINESS MODEL IN PARKOUR AND FREERUNNING SERVICES

Branislav Zagoršek

Abstrakt

Podnikateľské modely opisujú logiku fungovania podniku, opisujú akú hodnotu podnik ponúka a ako túto hodnotu vytvára. Postindustriálna éra je typická využívaním informačných technológií a podnikaním v oblasti služieb. Cieľom tejto práce je identifikovať a opísať štandardný podnikateľský model podniku podnikajúceho v oblasti služieb parkour a freerunning. Prvá časť je venovaná súčasnému stavu teórie podnikateľských modelov. Potom je opísaný podnikateľský model slovenského podniku Skill LAB. Tento model porovnávaný s modelmi podnikov APEX Movement a Tempest Freerunning. Nakoniec je identifikovaný štandardný podnikateľský model v službách parkour a freerunning.

Kľúčové slová

podnikateľský model, odvetvie služieb, informačné technológie, postindustriálna éra, inovácie, parkour, freerunning

Abstract

Business model captures the logic of a company. It describes the proposed value and how the value is created. Postindustrial era is typical for its utilization of information technologies and its operation in service. The aim of this paper is to identify and to describe the standard business model of a company in parkour and freerunning service sector. First part is dedicated to present state of the business model theory. Next the business model of a Slovak company Skill LAB is described. In the following part this business model is compared to models of APEX Movement and Tempest Freerunning. In the end the standard business model for parkour and freerunning is identified.

Keywords

business model, service industry, information technologies, postindustrial era, innovation, parkour, freerunning

ÚVOD

Podnikateľské modely sú predmetom inovácií v postindustriálnej ére podnikania. Napriek tomu, že technologické inovácie nestrácajú na svojom význame, inovácie podnikateľských modelov sa dostávajú v prostredí definovanom službami a informačnými technológiami do popredia. Podniky sa

potrebujú odlíšiť od konkurentov a ponúknuť jedinečnú hodnotu. Toto dokážu dosiahnuť neštandardným podnikateľským modelom, v ktorom ponúkajú svojim zákazníkom hodnotu iným spôsobom ako konkurencia.

V práci je analyzovaný podnikateľský model slovenského podniku Skill Lab podnikajúceho v službách parkour a freerunning, ktorý využíva súčasné podnikateľské a komunikačné nástroje. Podnikateľský model je porovnávaný s podnikmi APEX Movement a Tempest Freerunning, ktoré podnikajú v rovnakom odvetví. Analyzované podniky poskytujú komplexné služby parkour a freerunning. Je to adrenalínové, fyzicky náročné pohybové umenie, ktoré spája prvky gymnastiky, atletiky, bojového umenia a tanca. Zmyslom je radosť z pohybu, čo najrýchlejšie prejsť z bodu A do bodu B s možnosťou estetického seba vyjadrenia.

Cieľom tejto práce je identifikovať a opísať štandardný podnikateľský model podniku podnikajúceho v službách parkour a freerunning. Prvá časť je venovaná súčasnému stavu teórie podnikateľských modelov. Potom je opísaný podnikateľský model slovenského podniku Skill LAB pomocou nástroja Canvas. V ďalšej časti je tento model porovnávaný s modelmi podnikov APEX Movement a Tempest Freerunning. Nakoniec je identifikovaný štandardný podnikateľský model v oblasti služieb parkour a freerunning.

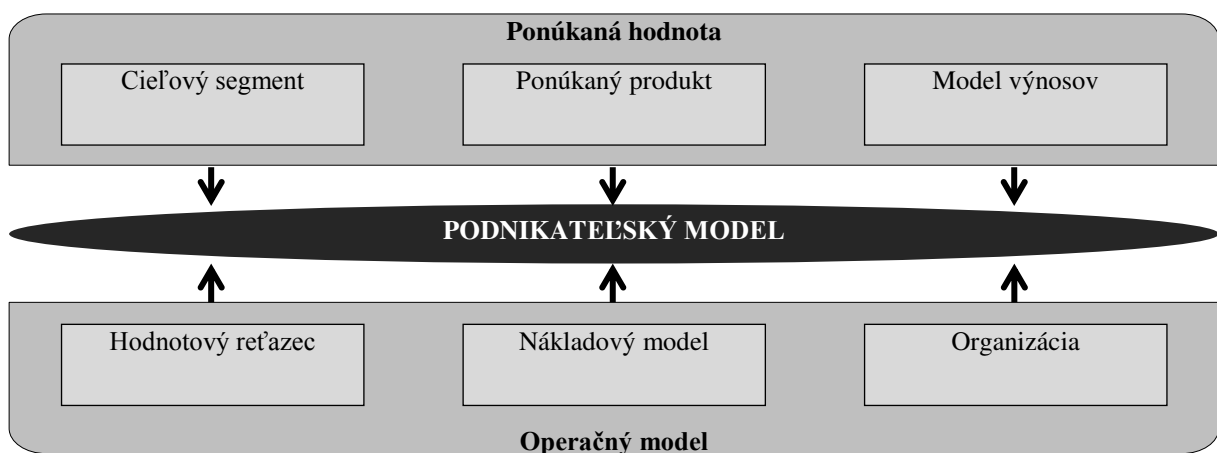
PODNIKATEĽSKÉ MODELÝ, ICH ZOBRAZOVANIE, TRENDY A SÚVISIACE PRÍSTUPY

V tejto časti sú definované základné pojmy a priblížené najdôležitejšie teórie podnikateľských modelov. Ďalej sa zaoberáme trendmi v inováciách podnikateľských modelov a rozoberáme najdôležitejšie teórie použité v ďalšej časti pri analýze konkrétnych podnikateľských modelov.

V dynamickom prostredí aj podnikateľský model by mal byť dynamický. Mal by sa vedieť prispôsobovať zmenám a je žiaduce, aby dochádzalo k inovácii podnikateľského modelu. Anthony opísal evolúciu inovácií ako prechod subjektu inovácie od individuálneho novátora k podnikom a prechod objektu inovácií od technologickej inovácie k inovácii podnikateľského modelu.¹ Evolúciu inovácií založenú na informačných technológiách v službách na príklade vzdelávacích služieb opísali Han/Lee/Park. Zaznamenali prechod informačných technológií od systému na prepájanie údajov, cez systém na prepájanie počítačov k prepojeniu schopným mobilným zariadeniam. Cieľový trh prešiel zmenami od off-line vzdelávania, digitálneho obsahu a diaľkového učenia k e-learningu a m-learningu (m-learning, alebo mobile learning je forma e-learningu, kde študent nie je viazaný na jedno miesto, je osobný, poskytuje „just in time“ vzdelávanie a využíva mobilné zariadenia ako sú mp3 prehrávače, tablety, notebooky alebo rozumné telefóny). IT mali na začiatku za úlohu spravovať študentov, neskôr učiť, trénovať a testovať, nakoniec sa pridala aj úloha finančného manažmentu, plánovania a rozhodovania.²

Osterwalder/Pigneur definujú podnikateľský model nasledovne. Podnikateľský model opisuje základný princíp ako podnik vytvára hodnoty, ako ich zachytáva a sprostredkováva³. Ich významným prínosom je hlavne vizualizácia podnikateľského modelu Canvas, pomocou ktorej môžu podniky jednoducho a inštinktívne zobrazíť svoj podnikateľský model a prehľadne ho inovovať. Canvas zobrazuje podnikateľský model pomocou deviatich stavebných kameňov: segmenty zákazníkov, ponúkaná hodnota, kanály, vzťahy so zákazníkmi, toky príjmov, kľúčové zdroje, kľúčové aktivity, kľúčoví partneri a nákladová štruktúra.

Podľa Boston Consulting Group⁴ sa podnikateľský model skladá z dvoch základných častí, ponúkanej hodnoty a operatívneho modelu. Ponúkaná hodnota rieši čo a komu podnik ponúka a explicitne rieši cieľové segmenty (kto sú zákazníci, aké potreby podnik uspokojuje), ponúkaný produkt (čo ponúka zákazníkovi na uspokojenie ich potrieb), model výnosov (ako kompenzuje svoju ponuku). Operatívny model rieši, ako ponúkať produkt a ostať ziskový a zachytáva podnikateľské rozhodnutia v kritických oblastiach: hodnotový reťazec (ako sa vytvára hodnota, čo sa robí v podniku a čo sa bude outsourcovať), nákladový model (nastavenie majetku a nákladov na zachovanie ziskovosti), organizácia (ako umiestniť a rozvíjať ľudské zdroje za účelom rozvoja konkurenčnej výhody).



Obrázok 1: Podnikateľský model podľa BCG

Inovácia podľa BCG môže mať viacero foriem. Inovácia ponúkanej hodnoty môže mať podobu produktu ako zážitku (Apple), dôvernej prémie (Whole Foods), produktu zadarmo (Google, JC Decaux). Inováciu operatívneho modelu môže mať podobu dekonštrukcie, integrácie (Zara), nízkych nákladov (TaTa Motors), priamej distribúcie (Nestle). Inovácia architektúry podnikateľského systému môže mať podobu otvorenú (Facebook), osoba osobe (PayPal), sériovú (Virgin Group) a príľahlosti (Mega Mall od IKEA)

Podnikateľský model sa podľa Matzler a kol. skladá z piatich modulov⁵. Umiestnenie podniku reprezentuje voľné miesto na trhu, alebo okno v mysli spotrebiteľa. Logika produktu musí byť v súlade s umiestnením, pričom produkt

využije svoju jedinečnosť, len ak je jeho cena nastavená pod ponúkanou hodnotou. Logika tvorby hodnoty opisuje, ako podnik vytvára hodnotu. Ziskový vzorec hovorí o tvorbe zisku, teda výnosoch a nákladoch. Marketingová logika hovorí o tom, čo musí podnik urobiť, aby sa jeho produkt predával.

Alternatívne zobrazenie podnikateľských modelov pomocou zobrazenia aktivít podnikov⁶, rozhodnutí a následkov ponúkajú Casadesus-Masanell/Ricart. Model ponúka presnejšie zobrazenie, ako podnik vytvára hodnotu. Vysvetľuje proces tvorby hodnoty a taktiež potenciál reagovať na rozhodnutia konkurentov, poprípade identifikovať problematické miesta pomocou popisu flexibility v oblasti rozhodnutí podnikovej politiky, majetku a riadeniu.

Otvorené podnikateľské modely⁷ predstavujú potenciál ako vytvárať a vymieňať čo najefektívnejšie hodnotu v postindustriálnom prostredí. Pre postindustriálne prostredie je typický vývoj, v ktorom sa stále znižuje rentabilita inovácií skracovaním životného cyklu inovácie, čo znižuje výnosy a nárastom nákladov na inovácie. Otvorené podnikateľské modely znižujú náklady na inovácie zachytávaním hodnoty vytvorenej externými zdrojmi a zvyšujú výnosy poskytovaním hodnoty v podobe licencií, alebo predajom vytvorenej nadhodnoty, deinvestovaním alebo odčlenením.

Medzi trendy v oblasti informačných technológií patria uService a podnikateľský model typu Cloud. Potenciál pre inováciu podnikateľských modelov majú aplikácie pre mobilné zariadenia. Medzi takéto nové modely patrí takzvaný uService⁸. uService spája aspekty sociálnych sietí, používateľmi generovanými službami a obsahom a mobilným prostredím. Inými slovami časť ponúkanej hodnoty vytvárajú samotní spotrebitelia. S uService sa spája výraz prosumer, ktorý je spojením anglických slov provider (poskytovateľ) a consumer (spotrebiteľ). Ďalším novým podnikateľským modelom v oblasti služieb je oblačový (Cloud) a mriežkový (Grid) podnikateľský model. Tieto trendy v podnikateľských modeloch v IT patria medzi sľubné možnosti rozvoja a inovácií⁹. Tým, že vyčleňujú značnú časť údajov z fyzického priestoru firmy, vytvárajú potenciál na spracovanie údajov inými podnikmi a taktiež tvorbu nových produktov.

Dôležitosť komplementárnych produktov, ktoré podnik poskytuje, vyzdvihujú Amit a Zott¹⁰. Toto previazanie umožňuje plne vyčerpať potenciál podnikateľského modelu, realizovať príjmy z celého reťazca spotrebiteľskej skúsenosti s produktom a vytvoriť bariéry odchodu zákazníkov. Základným príkladom modelu komplementárnych produktov je lacný holiaci strojček a drahá žiletka, lacný kávovar a káva, kde podnik ako Nestle zarába pri produktoch Nespresso najprv na kávovaroch a potom vytvára opakovaný príjem z predaja náplní do kávovaru. V informačných technológiách je takáto kombinácia badateľná pri Ebay a PayPal, alebo pri Apple iPod a iTunes. Pokiaľ by daný podnik neposkytoval komplementárne produkty, našiel by sa iný, ktorý by tieto potreby pokryl a odčerpával tak časť výnosov. Príkladom je firma HTC, ktorá vyrába iba mobilné zariadenia a jej zákazníci ostatné komplementárne

produkty dostávajú od iných poskytovateľov. Týmto sa stáva podnik zraniteľný, lebo ak iný podnik vyrobí lepšie zariadenie, nič nebráni, aby spotrebiteľ zmenil produkt. Toto sa stáva menej pravdepodobné, ak by niekto vyrobil lepší MP3 prehrávač ako iPod, spotrebiteľ je naviazaný na Apple cez iTunes a iCloud. Možnosť inovácie podnikateľského modelu sa nachádza v novej aktivite (obsah), novom previazaní aktivít (štruktúra) alebo v zmene subjektu vykonávajúceho danú aktivitu (ovládanie).

Boli identifikované štyri zdroje na tvorbu hodnoty pre zákazníkov v e-podnikaní. Novosť ako miera inovácie systému aktivít vyjadrená napríklad novou transakčnou štruktúrou, obsahom transakcií, či novými účastníkmi. Druhým zdrojom je zovretie zákazníka a tvorba bariér odchodu. Bariérami môžu byť náklady spojené so zmenou poskytovateľa (program vernosti, dominantný dizajn, dôvera, customizácia) a sieťové externality. Ďalším zdrojom môžu byť komplementárne statky zvyšujúce hodnotu produktu a závislosť medzi zložkami podnikateľského modelu, napr. medzi produktom a službou, online a offline, medzi technológiami, medzi procesmi. Štvrtým zdrojom je efektívnosť získaná prepojením aktivít v rámci podniku. Ide hlavne o synergický efekt a úspory z rozsahu.¹¹

Ako sa zmenili podnikateľské modely v športovom marketingu, sledoval Goldman¹². Identifikoval štyri hlavné posuny v podnikateľských modeloch pred a po kríze. Definícia poskytovanej hodnoty sa posunula od mediálnej prezencie k merateľným podnikateľským výstupom. Od silne konkurujúcich, nezávislých a nespolupracujúcich marketingových agentúr ku síce stále konkurujúcim ale viac spolupracujúcim. Dochádza k tlaku na znižovanie provízií pre stredný článok v logistickom reťazci (sprostredkovatelia). Pri zamestnancoch dochádza k prechodu od bývalých atlétov s dobrými vzťahmi ku kvalifikovaným zamestnancom s podnikateľským alebo marketingovým vzdelaním. Spomínané zmeny predstavujú racionalizáciu a zefektívnenie podnikateľských modelov odstránením neprimeraných provízií, využívaním presnejších ukazovateľov, zamestnaním kvalifikovaných pracovníkov a využitím sieťových výhod pri spolupráci marketingových agentúr.

Sféra služieb dlhodobo rastie. Rast je však spôsobený hlavne rastom poskytovaných služieb pre podnikateľskú sféru, zatiaľ čo služby pre konečných zákazníkov sú relatívne stabilné. Vlastníctvo zdrojov so sebou prináša náklady a zodpovednosť a záväzky, čo môže prevážiť výhody z vlastníctva.¹³ Toto ponúka možnosť pre podnikateľské modely vyčleniť časť zdrojov z podniku a súčasne predstavuje príležitosť na vznik nových modelov v službách. Takéto podnikateľské modely sa odlišujú hlavne orientáciou na výmenu hodnoty s externým prostredím a umiestnením v hodnotovej sieti dodávateľov, odberateľov a iných partnerov.

Boston Consulting Group¹⁴ identifikovali sedem najčastejších chýb spojených s inováciami. Nafúknuté portfólio, keď sa podnik snaží implementovať priveľa zle koordinovaných inovácií naraz, naprieč všetkými

úrovňami podniku. Neschopnosť rastu, po začiatku projektu a po upadnutí počiatočného entuziazmu projekt stratí pozornosť a zdroje a nedarí sa mu rásť. Domáce zvieratko je projekt, ktorý neuspel, ale podnik ho stále udržuje pri živote. Izolovaná snaha vzniká, pokiaľ bola inovácia vytvorená autonómnym tímom so slabým previazaním na zvyšok podniku, čo bráni získať dostatočné zdroje a dôveru. Fixácia na predstavu je problém podnikov, ktoré neustále vytvárajú nápady, ale nie sú schopné sa im upísať a realizovať ich. Sebastrednosť vzniká, ak sa podnik sústreďí na inováciu vnútorných potrieb a procesov na úkor potrieb zákazníkov. Historické predsudky sú problém, keď podnik kladie príliš veľkú váhu na modely z minulosti.

Nové technológie so sebou prinášajú nové možnosti na poskytovanie služieb. Spoločnosť Better place ponúka služby pre elektrické autá. Namiesto nabíjania, ktoré trvá pri dlhých cestách netolerovateľne dlho¹⁵, ponúka možnosť prenájmu batérie, ktorú sa vymieňa za vybitú. Keď sa auto vybije batéria, príde na servisné miesto a tam mu vymenia batériu za plne nabitú, čo zaberie čas ako klasické tankovanie.¹⁶

Príklad adaptácie na podnikateľské podmienky a inováciu podnikateľského modelu ponúka IKEA. IKEA si všimla, že hodnota nehnuteľností v Ruskej federácii v okolí jej prevádzky stúpa, a preto sa rozhodla toto využiť a zamerala sa na budovanie komplexných nákupných centier Mega Mall.

CIEĽ A METÓDY

Cieľom tejto práce je identifikovať a opísať štandardný podnikateľský model podniku podnikajúceho v oblasti služieb parkour a freerunning. Pri tvorbe príspevku boli preštudované súčasné poznatkové zdroje o podnikateľských modeloch. Parkour a freerunning ako predmet podnikania je veľmi mladý, nachádza sa v stave rastu a štandardné postupy a modely ešte neboli jasne identifikované. Podnik Skill LAB bol vybraný z dôvodu dobrej informačnej dostupnosti a regionálneho významu, keďže v Bratislave má prvú telocvičňu pre parkour a freerunning v strednej Európe. APEX Movement a Tempest Freerunning sú významné podniky sídliace v Spojených štátoch amerických. Ich významnosť je podložená účasťou v Art of Motion, ktorá je najvýznamnejšou súťažou v parkour a freerunning. Tieto telocvične dosiahli na nej popredné umiestnenia. Podnikateľské modely boli analyzované pomocou priameho a nepriameho pozorovania a rozhovoru. Zbierania údajov bolo realizované osobným kontaktom a na internete z článkov, rozhovorov a podnikových stránok.

ANALÝZA PODNIKU A VIZUALIZÁCIA PODNIKATEĽSKÉHO MODELU

Skill LAB je moderný slovenský podnik fungujúci v postindustriálnom, informačnými technológiami a službami definovanom prostredí, využívajúci súčasné marketingové a podnikateľské nástroje. Podnik Skill Lab je prepojený na viacero podnikaní v službách a obchode. Za účelom tejto práce a lepšieho porovnania s inými podnikmi rovnakého zamerania, bude pri analýze celé zoskupenie považované za jeden podnikateľský model s centrálnou pozíciou Skill LABu. Skill LAB ponúka svoje tréningy trikrát po tri hodiny v Bratislave a trikrát po jednej hodine v Nitre za týždeň.

Zákaznícke segmenty

Medzi hlavné zákaznícke segmenty podniku patria firmy, deti, mládež, dospelí do 35 rokov a dospelí. Pre firmy poskytuje podnik exhibície a prednášky. Pre deti je zameraná pohybová prípravka. Pre mládež je určená Akadémia Freerun a Parkour. Primárne pre dospelých do 35 rokov je určený produkt Open Gym a pre dospelých je určené osobné trénerstvo, poradenstvo a predaj doplnkov športovej výživy. Segmentácia je založená na základe podnikateľskej činnosti zákazníka, ak je to podnik alebo je to nepodnikateľ. Ďalej je pozorovateľná segmentácia na základe veku, kde je možné sledovať postupnosť dlhého vzťahu so zákazníkom. Začína sa oslovovať rodič, ktorý môže byť súčasne zákazníkom hlavne v exhibícii a produkcii, aby prihlásil svoje dieťa (3-12r.) na detskú pohybovú prípravku. Potom dieťa prejde do akadémie parkour a freerunnig (13-18r.) Ako sa mládežník zlepšuje, postupne prechádza do Open Gym, kde trénuje samostatne náročnejšie prvky.

Ponúkaná hodnota

Skill LAB ako celý podnikateľský model ponúka exhibície, akrobatické vystúpenia určené firemným akciám a televíznym produkciám. Na parkour orientované trénerské služby rozdelené podľa veku a schopností. Ponuky prednášok z oblasti zdravia a športu. Publikácie a DVD z oblasti zdravia a športu. Ponuka výživových doplnkov. Osobné trénerstvo a poradenstvo. Na Slovensku je to najrozsiahljší projekt v oblasti parkouru.

Kanály

Podnik má dve tréningové centrá a používa internetový predaj. Na komunikáciu používa všetky hlavné kanály, má internetovú stránku, blog, Facebook, Twitter, Youtube. Hlavne Youtube je využívaný v súlade so štandardom v danej oblasti ako mimoriadne dôležitý komunikačný kanál.

Vzťahy so zákazníkmi

Osobná starostlivosť pri klasickom tréningu, individuálna osobná starostlivosť určená pre osobný tréning, samoobsluha v Open Gym, automatizované služby pre nákup publikácií a výživových doplnkov cez internet. Pre podnik sú charakteristické krátkodobé zákazkové vzťahy, ktoré ponúkajú vystúpenia v produkciách a exhibíciách. Pre nepodnikovú sféru

existuje typická snaha o dlhodobé budovanie vzťahu, keď celý životný cyklus vzťahu je pokrytý produktmi. Od budovania vzťahu a návykov s najmenšími deťmi, cez vedené tréningy mládeže a po dosiahnutí istej vekovej a kvalitatívnej úrovne mládež prechádza na ďalšiu úroveň a začína samostatne trénovať.

Zdroje príjmu

Podnik realizuje príjmy z viacerých zdrojov. Hlavné pravidelné príjmy pochádzajú z trénerských služieb za poskytovanie parkourových tréningov. Vykonávajú sa trikrát do týždňa v Bratislave a trikrát do týždňa v Nitre. Cena vstupu sa mení podľa času kúpy, jednorazový tréning stojí 5 EUR na mieste, 4 EUR cez rezervačný systém, 3 EUR, ak sa zaplatí na celý týždeň vopred (9 EUR) a 2,14 EUR, ak sa zaplatí na celý mesiac dopredu (30 EUR). Ďalšie príjmy podnik má z akrobatických vystúpení a účinkovaní v médiách, z poskytovania seminárov, z predaja doplnkov výživy a z publikačnej činnosti.

Kľúčové zdroje

Kľúčové zdroje podnikateľského modelu Skill LAB sú kvalifikovaní a cenovo dostupní tréneri a nízkonákladové telocvične. Svoju činnosť si podnik môže dovoliť vykonávať vďaka trénerom, ktorých si sám vychová, často to pôvodne boli študenti, ktorí využívali služby a neskôr prešli na trénerstvo. Telocvične poskytujúce svoje priestory na tréning dávajú podniku Skill LAB zvýhodnené podmienky.

Kľúčové aktivity

Aby bol podnik ziskový je potrebná vytvorená sieť navzájom prepojených podnikaní, ktoré sa navzájom posilňujú a dopĺňujú a vytvárajú tak niekoľko zdrojov príjmov.

Kľúčoví partneri

Medzi kľúčových partnerov patrí investor, ktorý financoval vybavenie telocvične. Ďalšou dôležitou súčasťou sú poskytovatelia priestorov Obchodná akadémia Imricha Karvaša v Petržalke a Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Podnik spolupracuje s jedným výrobcom výživových doplnkov (Kompava), ktorého produkty propaguje a ďalej ponúka.

Nákladová štruktúra

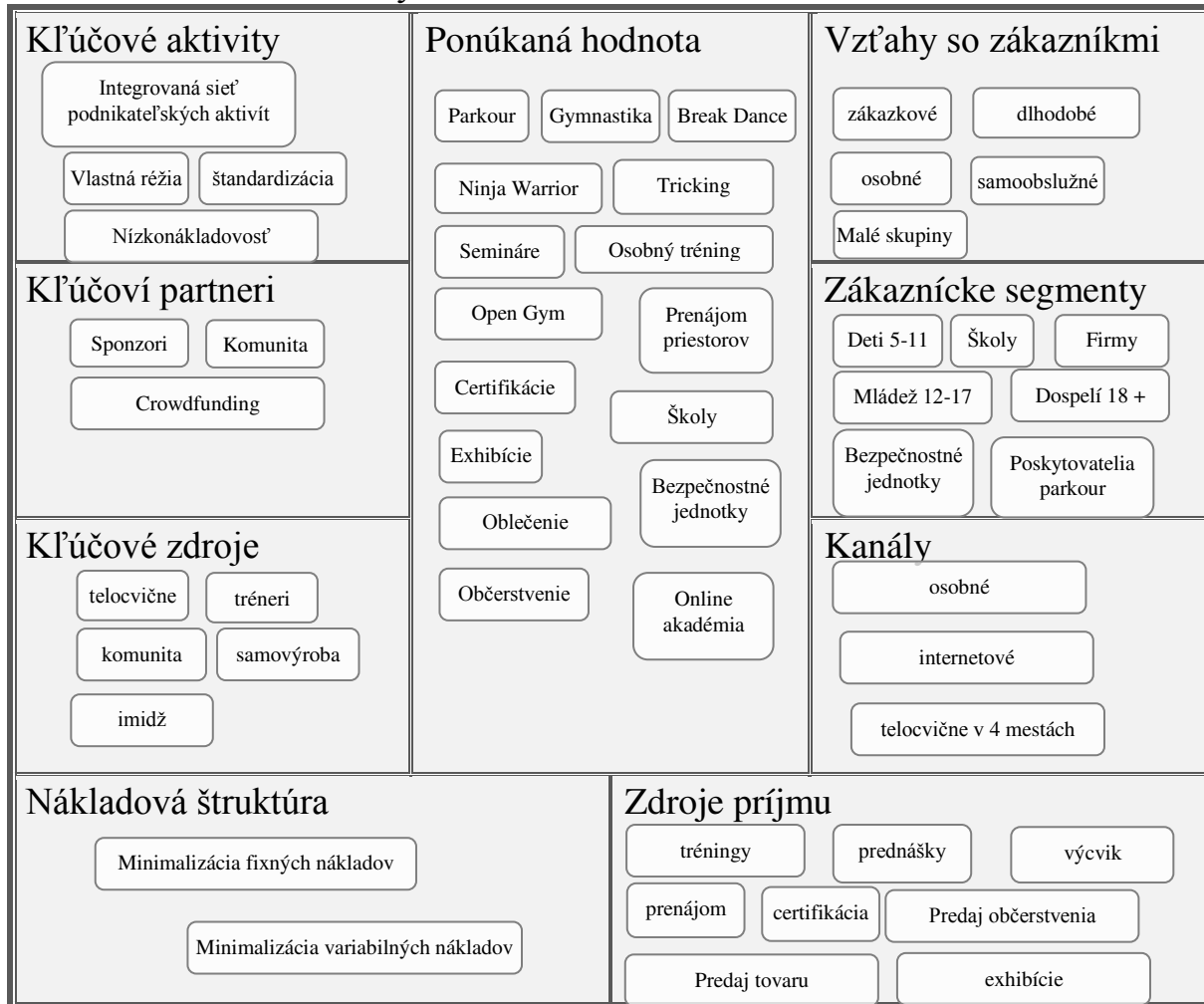
Podmienkou fungovania podniku je minimalizácia nákladov, čo je možné vyrobiť vo vlastnej réžii, sa vyrába vlastnou réziou. Minimálne personálne náklady.

Tabuľka 1: Podnikateľský model Skill LAB



APEX Movement sídli v Spojených štátoch amerických a ponúka služby na pestovanie zdravia a športu. Špecializuje sa na parkour a freerunning a kultúru viažucu sa na parkour a freerunning. Vo svojich telocvičniach ponúka tréningy 7-12 hodín denne. Spomedzi konkurentov je najrozšírenejší, keďže má kvalitné telocvične v štyroch mestách. APEX Movement poskytuje najširší sortiment tréningov, ktoré nie sú zamerané iba na parkour a freerunning, ale aj na príbuzné športové odvetvia. Podnik taktiež poskytuje najširšie portfólio produktov od certifikácií, občerstvenia, po školenia bezpečnostných jednotiek. APEX Movement vznikol bez počiatkovej investície pomocou vlastnej práce a vybavenia zadarmo. Pri ďalšom rozširovaní mohol po získaní silného imidžu a povedomia komunity využívať aj financovanie formou crowdfunding, keď naposledy pomocou crowdfundingu indiegogo.com zozbieral medzi 5. júnom a 18. júlom 2013 20 634 USD na vybudovanie telocvične. Minimalizácia nákladov stelesňuje kultúru tohto podniku.

Tabuľka 2: Podnikateľský model APEX Movement



Tempest Freerunning je podnik sídliaci v Spojených štátoch amerických a poskytuje služby na pestovanie zdravia a športu. Ponúka 10-20 hodín parkour a freerunning tréningov za týždeň. Od svojich konkurentov sa odlišuje zvýšenou kvalitou poskytovania služieb. Má kvalitnejšiu telocvičňu a dodáva profesionálnu videoprodukcii. Tempest Freerunning má najprepracovanejší vedľajší produkt v podobe kolekcie oblečenia. V hlavný produkt je obklopený širokým sortimentom produktov, no sústreďuje sa najmä na parkour a freerunning. Podnikateľský model je zobrazený v tabuľke.

Tabuľka 3: Podnikateľský model Tempest Freerunning

Kľúčové aktivity integrovaná sieť podnikateľských aktivít budovanie silného povedomia	Ponúkaná hodnota parkour tréningy tematicky rozdelené, 9 programov open gym prenájom exhibície kolekcie oblečenia umelecké DVD osobný tréning	Vzťahy so zákazníkmi zákazkové dlhodobé osobné samoobslužné malé skupiny
Kľúčoví partneri sponzori		Zákaznícke segmenty deti 6-8 firmy mládež 9-16 dospelí 17+
Kľúčové zdroje jedinečná telocvičňa tréneri imidž		Kanály osobné internetové
Nákladová štruktúra		Zdroje príjmu tréningy exhibície prenájom predaj oblečenia DVD

DISKUSIA

ZHODNOTENIE MODULOV PODNIKATEĽSKÉHO MODELU A KOMPARÁCIA S POROVNATEĽNÝMI MODELMI

Časť zhodnotenia a komparácie je venovaná porovnávaniu podnikateľských modelov. Ide o tri podnikateľské modely podnikajúce v tej istej oblasti v dvoch rôznych štátoch. Podnikateľské modely sú preto veľmi podobné, založené na rovnakom princípe, rozlišujú sa však v prevedení.

Zákaznícke segmenty

Podniky majú štandardne rozdelených individuálnych zákazníkov odoberajúcich trénerské služby podľa veku v zásade do troch hlavných skupín: deti, mládež, dospelí. Najkomplexnejšie rozdelenie má Tempest Freerunning, ktorý využíva systém úrovní dosiahnutých schopností a zákazníci sa môžu prihlásiť len na tie programy, na ktoré preukázali požadované schopnosti. Podniky štandardne poskytujú exhibície pre podniky a produkcie pre médiá. Nadštandard obsluhujúcich segmentov má APEX Movement, ktorý obsluhuje školy, bezpečnostné zložky v špeciálnom výcviku a poskytuje trénerské certifikácie pre iných poskytovateľov služieb v parkour a freerunning.

Ponúkaná hodnota

Parkour a freerunning uspokojuje hlavne tieto skupiny potrieb:

adrenalinový zážitok - pocit slobody

ťažký tréning - fyzické limity

mentálna sila – koncentrácia, sebavedomie, kontrola, stabilita

inšpirácia - schopnosť čo iný nemajú

kreativita pohybu - vyjadrenie sa spôsobom, ktorým to nikto iný nedokáže, využívanie prostredia jedinečným spôsobom

spoločenské postavenie – obdiv

bezpečnosť a know how- pri tréningu riskantných prvkov

Podniky poskytovali štandardne parkour a freerunning tréningy, exhibície, školenia, open gym a dopĺňali to produktom viažucim sa na základné podnikanie. Skill LAB ponúka hlavne doplnky výživy a tréningové publikácie. Ako doplnky výživy ponúka jednu značku, ktorá je v súlade s ich filozofiou, pričom podnik komunikuje prírodné ingrediencie bez použitia syntetických látok. Tempest Freerunning ponúka spomedzi podnikov nadštandardné vybavenie telocvične, video produkcie a má najprepracovanejšiu kolekciu oblečenia. Najširšiu ponuku produktov ponúka APEX Movement, ktorý poskytuje tréningy navyše v príbuzných oblastiach parkour a freerunning a v špeciálnych oblastiach, ako sú školské kurzy a tréning bezpečnostných jednotiek. APEX Movement má jednoduchú kolekciu oblečenia, ktorá má skôr charakter reklamných predmetov a navyše ponúka možnosť zakúpenia občerstvenia po tréningu. Ďalšími produktmi je trénerská certifikácia a veľká prezencia internetových videí.

Kanály

Podniky dodávajú hlavný produkt k zákazníkovi osobne, vedľajšie produkty osobne a internetom. Komunikácia podniku prebieha spravidla osobne, internetová komunikácia prebieha hlavne formou tutoriálov (inštruktážne video), alebo formou showreel (krátke video obsahujúce ukážky práce a schopností vystupujúceho). Najvýznamnejšia je prezentácia na sociálnych sieťach, hlavne youtube, kde si podniky budujú svoj imidž. APEX Movement a Tempest freerunning využívajú okrem klasických sociálnych sietí aj možnosť sofistikovanej reklamy zadarmo na internete prezentáciou na google maps. Možnosť optimalizácie pomocou prezentácie na wikipedii je využívaná iba minimálne. V rámci komunikácie podniky organizujú parkourové súťaže, vystupujú cez prestávku počas športových zápasov a ponúkajú ukážkové hodiny na telesnú výchovu v školách.

Vzťahy so zákazníkmi

Tréningy sú budované formou dlhodobého vzťahu, kde je vytvorený koncept ponúkajúci možnosť dlhodobého rozvoja od najmenších zákazníkov po dospelých, programy od začiatovníkov k vrcholovému tímu.

Zdroje príjmu

Podniky so základnými trénerskými službami pokrývajú hlavne náklady (Tempest a APEX majú diametrálne viac tréningov, preto takto tvoria aj časť zisku). Potom ponúkajú štandardne vedľajšie tréningové služby a exhibičné služby, ktoré priamo súvisia s činnosťou podniku. Ďalšie príjmy získavajú z doplnkových produktov, v ktorých sa podniky líšia. SkillLab poskytuje publikácie a doplnky výživy. Tempest Freerunning ponúka v porovnaní s inými podnikmi výnimočné kolekcie oblečenia a kvalitné videoprodukcie. APEX ťaží zo špecializovaných programov (bezpečnostné jednotky), certifikácie trénerov, základnej kolekcie oblečenia a ponuky základného občerstvenia. Podniky majú štandardný model zdroja príjmov priamo za služby. Financovanie prebieha spravidla elektronicky, či už formou prevodu, alebo pomocou internetovej aplikácie.

Podniky majú porovnateľné ceny produktu v prípade ceny relatívnej k priemernej mzde. APEX Movement umožňuje aj dlhodobjšie predplatenie tréningu. Tempest Freerunning účtuje navyše členský poplatok. Krátkodobé predplatenie umožňuje regulovať obsadenie zariadenia, umožňuje regulovať kapacitu nevyužitých miest a súčasne motivuje využívanie zariadení v porovnaní s dlhodobým predplatením, kde funguje efekt utopených nákladov¹⁷. Predplatné tiež reguluje likviditu podniku. Alternatívny model využíva nemecký portál triathlon-szene, ktorý umožňuje objednanie produktu dopredu a potom, keď mu to vyhovuje, posiela faktúru na zúčtovanie účtov zákazníkov.

Tabuľka 4: Porovnanie cien hlavného produktu

	EUR	USD	USD
	Skill LAB	APEX Movement	Tempest Freerunning
1 vstup	5	25/20/10	25/15/10
1 mesiac	30	65/155/185	60/150
6 mesiacov		320/395/925	
12 mesiacov		585/720/1665	
členský poplatok			40
Relatívna cena ako percento z priemernej mzdy (2012)	Skill LAB (SR 805 EUR)	APEX Movement (US 3558 USD)	Tempest Freerunning (US 3558 USD)
1 vstup	0,62 %	0,7/0,56/0,28 %	0,7/0,42/0,28 %
1 mesiac	3,73 %	1,83/4,36/5,2 %	1,69/4,22 %
6 mesiacov		1,5/1,85/4,33 %	
12 mesiacov		1,37/1,69/3,9 %	
členský poplatok			0,09 %

Kľúčové zdroje

Medzi štandardné kľúčové zdroje podniku ponúkajúci parkour a freerunning patria špecializované telocvične so špeciálnym vybavením. Štandardne ide o podlahu znižujúcu stres na pohybové ústrojenstvo, akrobatickú jamu, doskokové a dopadové žinenky, hrazdu a veľké množstvo prekážok. Ďalším významným zdrojom sú tréneri dodávajúci podniku kredibilitu, často ide o členov ProTeamu. Pre parkour a freerunning telocvične je dôležitým zdrojom komunita, ktorá pomáha pri stavbe telocvične a výrobe prekážok. APEX Movement postavil celé telocvične vo vlastnej réžii. Zatiaľ čo sa štandardné náklady na parkourovú telocvičňu pohybujú medzi 20 000 a 100 000 USD APEX Movement postavil svoju za podstatne nižšie náklady, pričom využíval komunitnú prácu a portály, na ktorých ľudia poskytujú zadarmo použitý materiál a predmety (craigslist.org, freecycle.org), ktoré následne spracovali vo vlastnej réžii.

Kľúčové aktivity

Najdôležitejšou aktivitou je integrovaná sieť služieb. Ide o podnikania, ktoré sú naviazané na hlavnú činnosť, poskytovanie služieb v oblasti trénerských parkour a freerunning. Ďalšou kľúčovou aktivitou je vlastná réžia v oblasti výroby a obstarávania zariadení.

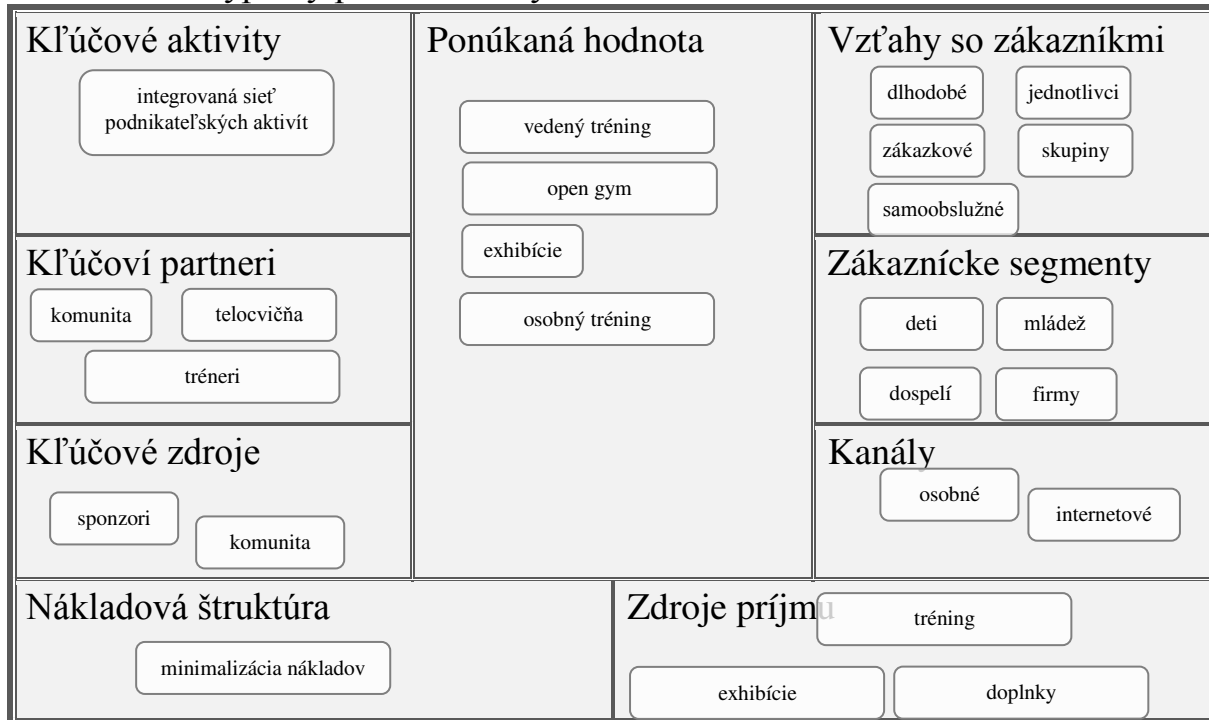
Kľúčoví partneri

Pre poskytovanie služieb v oblasti parkour a freerunning je dôležité a nákladovo najnáročnejšie vybavenie telocvične a priestorov. Preto aj kľúčoví partneri pôsobia v tejto oblasti. Typický kľúčový partner je poskytovateľ priestorov, buď sú to školy, alebo sklady nachádzajúce sa mimo lukratívnych častí mesta. Financovanie vybavenia podniku, ktorý je spravidla zakladaný finančne nie veľmi silnými osobami, sa uskutočňuje z dvoch zdrojov, a to sponzorom alebo komunitou. Komunita môže prispieť vybavením, prácou, alebo môže poskytnúť finančné prostriedky zo stále obľúbenejšieho crowdfundingu. V rámci crowdfundingu (kickstarter.com, indiegogo.com, fundanything.com), čiže davového financovania podnik prezentuje svoj projekt na internete, kde potenciálni mikrosponzori môžu poskytnúť dotáciu zdarma, alebo si môžu predplatiť jeden z balíčkov produktov od osobného poďakovania na sociálnej sieti, cez DVD až po osobný tréning. Podobným spôsobom sa získavajú financie aj na filmové produkcie.

Nákladová štruktúra

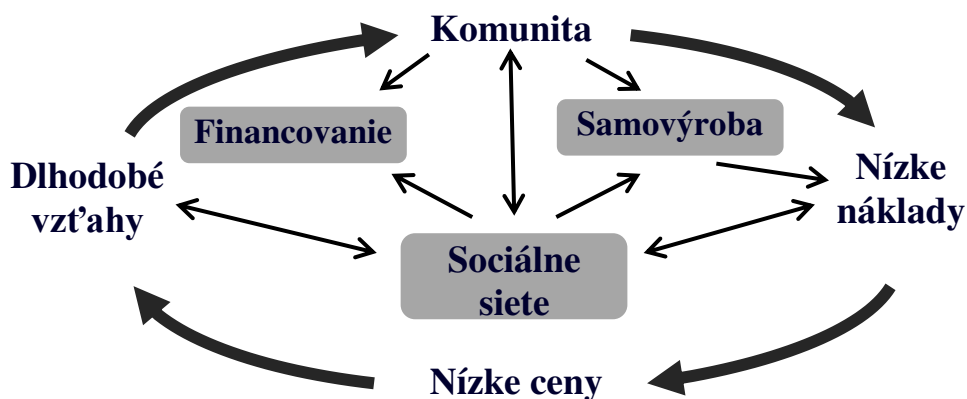
Podniky v parkour a freerunning sú silne orientované na minimalizáciu nákladov. Kvôli charakteru služby je výnosnosť hlavného produktu skôr nižšia, keďže substitút je životné prostredie.

Tabuľka 5: Typický podnikateľský model



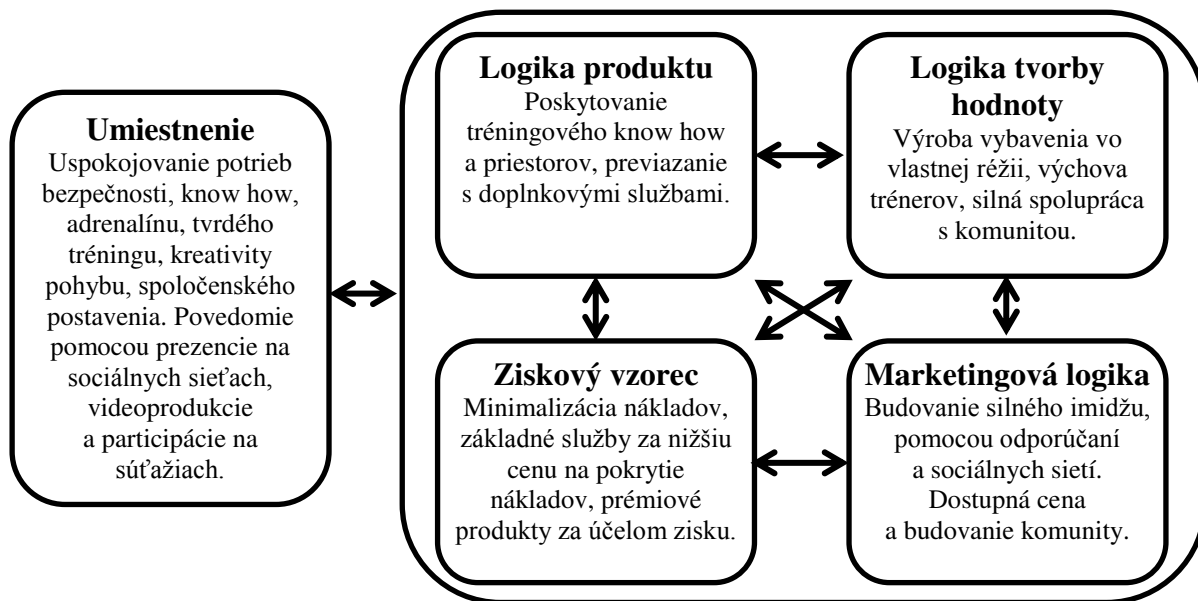
KOMPLEXNÉ VYJADRENIE PODNIKATEĽSKÉHO MODELU PARKOUR A FREERUNNING

V časti sa uvádza komplexné vyjadrenie podnikateľského modelu parkour a freerunning pomocou metódy zobrazenia vzťahov a samoposilňovacieho cyklu, metódy podľa BCG a podľa Mazler a kol. Podnikateľský model parkour a freerunning silne závisí od komunity a nízkych nákladov. Komunita spolufinancuje podnik a samovýrobou pomáha udržiavať nízke náklady. Vďaka nízkym nákladom podnik môže udržiavať nízke ceny, ktoré sú dôležité z dôvodu nižšej bonity cieľovej skupiny zákazníkov a charakteru substitútu, ktorý je k dispozícii zadarmo. Prístupnosť umožňuje budovať dlhodobé vzťahy, ktoré ústia naspäť do komunity a umožňujú budovať ju ešte silnejšiu. Centrálnym podnikateľským nástrojom sú sociálne siete, ktoré združujú komunitu a pomáhajú budovať dlhodobé vzťahy. Pomocou nich podnik získava financie, koordinuje samovýrobu a pomáha tak udržiavať nízke náklady.



Obrázok 2: Podnikateľský model parkour a freerunning ako zobrazenie vzťahov činiteľov

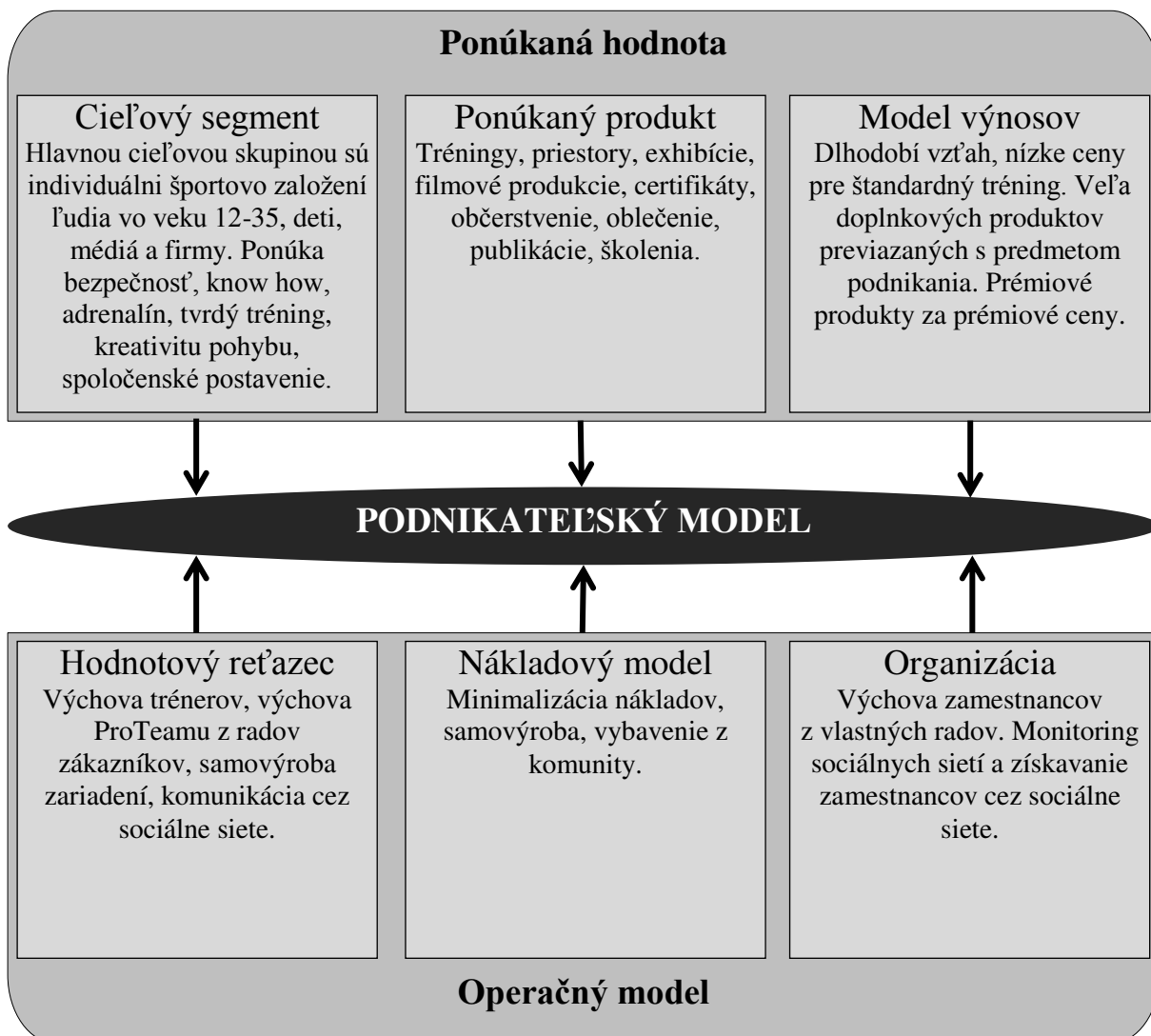
Podnik parkouru a freerunningu uspokojuje potreby náročného športového vyžitia, adrenalínu a kreativity umenia pohybu, pričom poskytuje bezpečnosť a know how a zákazník získava isté spoločenské postavenie. Podnik ponúka nadhodnotu svojim imidžom, o ktorý sa stará na sociálnych sieťach, kde poskytuje rady a prezentuje svoje videá, reklamy, filmy a zúčastňuje sa na súťažiach, napr. najprestížnejšia je Art of Motion. Ako hlavný produkt podnik poskytuje svoje trénerské služby podľa náročnosti a podľa vekovej štruktúry a svoje priestory na samostatný tréning. Na tie nadväzujú personalizované trénerské a školiteľské služby. Významným produktom sú aj exhibície, vystúpenia a účinkovanie vo video produkciách. Portfólio produktov je doplnené občerstvením, kolekciou oblečenia, publikáciami a DVD produktmi. Podnik si vytvára svoje vybavenie sám, je to personálne vybavenie a vychovávanie trénerov, alebo hmotné a nehmotné vybavenie, ktoré zhotovuje s pomocou komunity. Podnik minimalizuje svoje náklady a na ich pokrytie používa hlavný produkt. Na tvorbu zisku potom slúžia doplnkové a prémiové produkty. Podnik na svoje fungovanie potrebuje silný imidž, aby priniesol nadhodnotu produktu, ktorý je ľahko substituovateľný s nižšími nákladmi. Marketingová komunikácia prebieha pomocou osobných odporúčaní a so silnou prezentáciou na sociálnych sieťach. Z dôvodu ohrozenia substitúciou je hlavný produkt poskytovaný za dostupnú cenu a existuje silné zameranie a budovanie komunity.



Obrázok 3: Podnikateľský model freerun a parkour podniku s využitím zobrazovacieho modelu podľa Mazler a kol.

Pre ponúkanú hodnotu sú cieľovým segmentom individuálne športovo založení ľudia vo veku 12-35 rokov, pre ktorých je navrhnutý hlavný produkt. Ďalšími segmentmi sú deti, médiá za účelom produkcií a firmy ako odberatelia školení a exhibícií. Podnik ponúka bezpečnosť, know how, adrenalín, tvrdý tréning, kreativitu pohybu, spoločenské postavenie. Produktmi sú tréningy podľa vekových a schopnostných úrovní, poskytovanie priestorov na samostatný tréning a iné akcie (narodeninové oslavy), exhibície na podujatiach a firemných akciách, filmové produkcie, trénerské certifikáty, občerstvenie, kolekcie oblečenia, publikácie o tréningu a životnom štýle vo formáte elektronickej knihy alebo DVD, školenia v oblasti životného štýlu a motivácie. Aby bol model výnosný, je potrebné udržiavať nízke ceny z dôvodu ľahkej napodobiteľnosti a možnej substitúcie produktom zadarmo. Ponúkať čo najviac doplnkových produktov a prémiové produkty.

Hodnotový reťazec v rámci operačného modelu zahŕňa výchovu trénerov a členov ProTeamu z radov zákazníkov, čo umožňuje precíznejšiu selekciu, samovýrobu zariadení a komunikáciu cez sociálne siete. Pre nákladový model je najdôležitejšia minimalizácia nákladov, hlavne samovýroba vybavenia a získavanie vybavenia zadarmo od komunity. Práca so zamestnancami je založená na výchove trénerov a ich selekcia na základe želaných vlastností a monitoring sociálnych sietí za účelom hľadania výnimočných talentov z okolia.



Obrázok 4: Podnikateľský model parkour a freerunning zobrazený pomocou BCG modelu.

ZÁVER

Podnikateľský model v oblasti služieb parkour a freerunning je typický svojou štruktúrou zákazníkov. Hlavný produkt je určený pre vekovú štruktúru 14 - 35 rokov. Podniky budujú dlhodobý vzťah so zákazníkmi. Ako hlavný komunikačný kanál využívajú podniky internet, prevažne sociálnu sieť Youtube. Medzi hodnoty, ktoré parkour a freerunning ponúka svojim zákazníkom patrí adrenalínový zážitok, ťažký tréning, kreativita pohybu, spoločenské postavenie, bezpečnosť a know how. Štandardné produktové portfólio je zložené z trénerských služieb, exhibícií a doplnkového produktu v podobe oblečenia, či videoprodukcie. Podnikateľský model je ziskový, avšak pre ziskovosť podnikateľského modelu sú rozhodujúce doplnkové produkty. Hodnota sa typicky tvorí minimalizáciou nákladov, výrobou vybavenia vo vlastnej réžii, podporou komunitou a financovaním pomocou komunitných príspevkov (crowdfunding).

LITERATÚRA A ODKAZY

- ¹ ANTHONY, S.D. 2012. The New Corporate Garage. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, Reprint R1209B, s. 1-11.
- ² HAN, W. - LEE, S. – PARK, Y. 2011. IT-based evolution of service business model: Case of education service. In *3rd International Conference on Information and Financial Engineering, Shanghai, China*. 2011.
- ³ OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2011. *Business Model Generation*. Frankfurt: Campus Verlag. 2011. 288 s. ISBN 978-3-593-39474-9.
- ⁴ LINDGART, Z. a kol. 2009. [online]. [cit. 23.09.2013]. Business model innovation: When the game gets tough, change the game. *The Boston Consulting Group*. Dostupné na internete: <
<http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>>.
- ⁵ MATZLER, K. a kol. 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. In *Journal of Business Strategy*. ISSN: 0275-6668. 2013, vol 34, no. 2, s. 30-37.
- ⁶ CASADESUS-MASANELL, R. – RICART, J.E. 2011. How to Design A Winning Business Model. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, Jan – Feb 2011, s.100-107.
- ⁷ CHESBROUGH, H.W. 2007. Why Companies Should Have Open Business Models. In *MIT Sloan Management Review*. ISSN 15329194, WIN 2007,v.48 n.2., s.21-28.
- ⁸ BORMANN, F. – FLAKE, S. – TACKEN, J. 2010. Obtaining Revenues from User Generated Mobile Services for Sport, Fitness and Health. In *GI Jahrestagung (1)*, pp. 21-26. 2010.
- ⁹ WEINHARDT, CH. a kol. 2009. Business Models in the Service World. In *IT professional* 11.2 (2009): 28-33.
- ¹⁰ AMIT, R. - ZOTT, C. 2012. Creating Value Through Business Model Innovation, In *MIT Sloan Management Review*, 53(3): 41–49.
- ¹¹ AMIT, R. - ZOTT, C. 2001. Value Creation in e-Business. In *Strategic Management Journal* (22)6-7, 493-520.
- ¹² GOLDMAN, M. M. 2011. Post-Crisis Sports Marketing Business Model Shifts. In *Managing Global Transitions* 9.2 (2011): 171-184.
- ¹³ WIRTZ, J. – EHRET, M. 2013. ‘Service-based Business Models: Transforming Businesses, Industries and Economies. In *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives*, by Raymond P. Fisk, Rebekah Russell-Bennett, and Lloyd C. Harris (eds.) (2013): 28-46.
- ¹⁴ Odk. 4
- ¹⁵ Tesla Model S podľa typu napájania 4,25h – 34h, dojazd 480km, 0-97 km/h za 5,4s, max. 201 km/h, pri najlepšej situácii 100km za hodinu nabíjania
- ¹⁶ Odk.13

¹⁷ GOURVILLE, J. – SOMAN, D. 2002. Pricing and the Psychology of Consumption. In: *Harvard Business Review On Point*. September 2002. s.6, Product.n.1814.

ODKAZY

APEX Movement

www.apexmovement.com

Showreel: <http://www.youtube.com/watch?v=m7ly6cSrzkE>

Tempest Freerunning

www.tempestfreerunning.com

www.tempestacademy.com

Showreel filmová produkcia: <http://www.youtube.com/watch?v=79k1ajjPZAI>

Showreel telocvična: <http://www.youtube.com/watch?v=1fouvwilGWc>

Skill LAB

www.skills.sk

Showreel: <http://www.youtube.com/watch?v=39DaSb6vVr4>

KONTAKT

Ing. Branislav Zagoršek, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra manažmentu

bzagorsek@gmail.com