Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
ISSN 2083-8611 Nr 263 · 2016

Marcin Komańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
marcin.komanda@ue.katowice.pl

Michał Prochownik

Decathlon Polska
michal.prochownik@decathlon.com

INKLUZYWNOŚĆ W MODELU BIZNESOWYM DECATHLON POLSKA

Streszczenie: Jednym z wyzwań w działalności przedsiębiorstwa jest tworzenie względnej przewagi konkurencyjnej w oparciu o propozycję wartości dla klienta. Propozycja ta jest z kolei kluczowym aspektem modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Współcześnie wskazuje się, że aby model biznesowy był związany z tworzeniem unikalnej propozycji wartości dla klienta, powinien on mieć charakter inkluzywny.

Analiza jakościowa zaprezentowana w pracy wykorzystała metodykę *Business Model Ontology* oraz koncepcję obszarów cech inkluzywności modeli biznesowych. Została ona przeprowadzona na podstawie kontekstu sytuacyjnego Decathlon Polska.

Słowa kluczowe: ontologia, model biznesowy, inkluzywność, analiza jakościowa.

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych problemów zarządzania związanych z modelami biznesowymi jest współcześnie potrzeba tworzenia innowacji i wyróżniania się na jej podstawie od konkurencji [Macias, 2012, s. 12]. Jak wskazuje analiza literatury w tym przedmiocie, myślenie o innowacyjności w modelach biznesowych jest przede wszystkim związane z tzw. propozycją wartości dla klienta [Eyring, Johnson i Nair, 2011, s. 83]. Ważne stają się także kwestie, w jaki sposób ta propozycja wartości będzie modyfikowana – w oparciu o wąską, czy też szeroką dyferencjację [Brady i Saranga, 2013, s. 339-353] oraz czy model biznesowy jest w tym względzie wydolny [Jabłoński, 2012, s. 16].

Źródeł samej innowacyjności można z kolei poszukiwać w następujących obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa [Ferucci i Picciotti, 2012, s. 269-281]:

- technologia (nie tylko dotycząca samego produktu, ale także i metod wytwarzania/działania),
- wartości niematerialne (które wiązane są często z tzw. *sustainability*, czyli zrównoważonością; warto zauważyć, że lepiej w tym przypadku używać w języku polskim określenia „przyjazność", która odnosi się do kwestii zdrowia, środowiska, bezpieczeństwa, co bywa elementem szeroko rozumianej zrównoważoności w ujęciu społecznym),
- design (poszukiwanie nowych obszarów/zastosowań i zakresu dla tzw. projektowania w sferze estetycznej i funkcjonalnej),
- strategie sprzedaży (budowanie sieci sprzedaży na podstawie wybranych zasad, wykorzystywanie technik sprzedaży),
- strategie komunikowania się (czyli przedstawianie i upowszechnianie wiedzy o stosowanych technologiach i wartościach niematerialnych zawartych w produktach).

Jak podkreśla Rudolf w wywiadzie udzielonym Mierzejewskiej na łamach „e-mentor", modele biznesowe można przekształcać na dwa sposoby. Po pierwsze, można modyfikować dotychczasowy, istniejący model, a po drugie, tworzyć zupełnie nowy. Każdy z tych sposobów cechuje się określonym dla przedsiębiorstwa zestawem pozytywnych i negatywnych aspektów. Ważne staje się w takich warunkach decyzyjnych przekroczenie przez przedsiębiorstwo własnego kontekstu sytuacyjnego. Jest to o tyle istotne, gdyż modyfikacje modelu biznesowego wiążą się często z potrzebą pozyskania nowych zasobów i/lub kompetencji [Mierzejewska, 2011, s. 63-66]. Jak wskazuje analiza literatury przedmiotu, można doszukiwać się w praktyce biznesowej dążenia do uchwycenia źródeł i sposobów tworzenia innowacji w modelach biznesowych w ujęciach *cross-company*, *cross-industry*, *cross-country*, które to próby nie tylko sprowadzają się do obserwacji tego, co dzieje się na rynku, ale także i tworzenia ośrodków wspierania innowacji, jak i upowszechniania najlepszych praktyk w zakresie wdrażania zmian [Illie, 2014, s. 44-48].

Konsekwencją takiego podejścia do modyfikowania propozycji wartości dla klienta, a w związku z tym i samego modelu biznesowego, jest stwarzanie warunków dla inkluzywności w modelach biznesowych. Koncepcja inkluzywności modeli biznesowych polega na podejmowaniu współpracy z innymi podmiotami, które mogą przyjmować role (ale też zmieniać ich rozumienie) dostawców, dystrybutorów, sprzedawców, czy też klientów [Bilińska-Reformat, 2011, s. 237-246]. Należy to uznać za zachowanie istotne dla poszukiwania źródeł innowacyjności.

Poszerzający się zakres, jak i charakter współpracy z różnego rodzaju podmiotami zaczyna się w modelach inkluzywnych rozważać jako istotną część

realizowanego modelu biznesowego. To założenie ma swoje istotne konsekwencje. Po pierwsze, samo przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na tzw. uwolnienie wszystkich niekluczowych kompetencji (oznacza to możliwość specjalistycznego rozwoju partnerów). Po drugie, spada często zyskowność osiągana na pojedynczym kliencie (często modele te w poszukiwaniu nowych klientów kierują się w stronę tych grup konsumentów, którzy są zainteresowani otrzymywaniem dodatkowych wartości dodanych do wartości zawartej w podstawowym produkcie), ale wzrasta za to ich ilość [Soloviev i in., 2010, s. 692-696].

Poniższy artykuł prezentuje w świetle przedstawionej problematyki wyniki analizy jakościowej związanej z określeniem składowych ontologicznych modelu biznesowego przedsiębiorstwa Decathlon Polska pod kątem istnienia i potencjalnego rozwoju inkluzywności tego modelu. W realizacji tego zamierzenia posłużono się koncepcją *Business Model Ontology* oraz konceptualizacją obszarów cech inkluzywnych modeli biznesowych. Procedura badawcza, jak i prezentacja wyników zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu programu informatycznego do analiz jakościowych NVivo 10.

1. Firma Decathlon: historia, działalność, struktura

W 1976 r. Michel Leclercq otworzył w Englos niedaleko Lille pierwszy wielki sklep samoobsługowy z artykułami sportowymi pod nazwą Decathlon. Koncepcja sklepu była wówczas nowością: wyposażyć niedrogo wszystkich ludzi uprawiających sport, od debiutanta po pasjonata. Od 2015 r. misja firmy zawiera się w stwierdzeniu: *Innovation lovers for the happiness of all*. Wcześniejsza wersja brzmiała: „Wspólnie upowszechniać radość i korzyści z uprawiania sportu". Nowa misja została zbudowana razem z pracownikami Decathlon. Każda zatrudniona w firmie osoba na świecie miała możliwość złożenia swojej propozycji (zrobiło to ponad 10 000 osób). Dwa słowa pojawiały się zdecydowanie najczęściej w propozycjach: *innovation* oraz *happiness*. Prezydent Decathlon Matthieu Leclerque zdecydował się dodać również słowo *lovers*, które ma podkreślać zobowiązanie się do realizacji innowacyjności i do dążenia do osiągnięcia zadowolenia pracowników oraz klientów.

Zarówno w Europie, jak i na świecie firma Decathlon w 2004 r. należała do trzech największych uczestników rynku artykułów sportowych (trzecie miejsce, obroty na poziomie 3,8 mld euro) [www 3] i do 2008 r. wciąż utrzymywała się w pierwszej trójce. Kolejne lata przynosiły dalsze sukcesy i szybszy rozwój w stosunku do największych konkurentów. Decathlon z trzeciej pozycji w ran-

kingu największych dystrybutorów rynku sportowego awansował na drugą pozycję. W 2012 r. osiągnął on obroty na poziomie 7,2 mld dol. i zajął drugie miejsce w omawianym zestawieniu [www 2]. Decathlon w tym okresie występował pod nazwą Oxylane, gdyż w latach 2008-2014 próbowano na bazie przedsiębiorstwa stworzyć również inne tzw. formaty sprzedaży. Ostatecznie w 2015 r. podjęto decyzję o powrocie formatu sprzedaży Decathlon. W lipcu 2015 r. Decathlon na całym świecie zatrudniał 75 188 pracowników.

W historii przedsiębiorstwa wyróżnia się kilka kluczowych momentów. Oprócz roku otwarcia pierwszego sklepu Decathlon należy wspomnieć o roku 1985, kiedy to utworzono pierwsze Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe. Kolejna ważna data to rok 1986, kiedy to zaczęto sprzedawać rowery pod własną marką, ponieważ wcześniej firma handlowała jedynie markami swoich dostawców. Powstała wtedy także filia Decathlon Production, odpowiadająca za projektowanie i produkcję artykułów opatrzonych marką Decathlon. W tym samym roku otwarto pierwszy sklep w Dortmundzie (Niemcy), który jednocześnie stał się pierwszym krokiem w ekspansji zagranicznej. W 1992 r. otwarto pierwszy sklep w Hiszpanii, a w 1993 r. we Włoszech. Kolejny moment przełomowy nastąpił w 1996 r., kiedy firma wprowadziła na rynek dwie nowe marki: Tribord (sporty wodne) i Quechua (turystyka górska). Ta koncepcja zakładała powstanie i wypromowanie tzw. marek pasji, czyli powiązanie ich z określoną dziedziną sportu (z tzw. pasją). Obecnie Decathlon sprzedaje swoje produkty dodatkowo pod markami: Artengo (tenis, badminton, squash), Geologic (myślistwo, wędkarstwo), Kipsta (gry zespołowe), Kalenji (bieganie), Fouganza (jeździectwo), Domyos (fitness), Aptonia/Geonature (odżywki dla sportowców, okulary, stabilizatory, torby i plecaki – tzw. akcesoria), Wedze (odzież i sprzęt narciarski), Inesis (golf), b'Twin (rowery i rolki).

Kolejną ważną datą w historii firmy jest rok 1999, kiedy to siedziba marki Quechua została przeniesiona pod górę Mont Blanc do Sallanches, czyli w środowisko turystyki górskiej. Miało to na celu jeszcze mocniej związać markę z odpowiednią dziedziną sportu – z określoną „pasją", tak by wszystkie działy odpowiedzialne za rozwój produktów tej marki skupiły się bardziej na docelowym kliencie. Był to początek nowej drogi, którą w następnych latach zaczęły podążać inne marki własne Decathlonu, dla których też stopniowo wydzielane są centra rozwoju ze struktury siedziby głównej.

W tym samym roku otwarto pierwsze sklepy w Wielkiej Brytanii i w USA. Ostatecznie projekt amerykański zakończył się niepowodzeniem ze względu na niezwykle konkurencyjną charakterystykę tamtejszego rynku i firma postanowiła czasowo zawiesić swą działalność w Stanach Zjednoczonych. Nie przekreśla

to jednak kolejnych prób ekspansji na tym rynku, jednak będą one poprzedzone opracowaniem odrębnej strategii, uwzględniającej specyfikę rynku amerykańskiego.

Niepowodzenie to nie przeszkodziło w dalszej ekspansji na inne kontynenty, gdyż już w 2003 r. otwarto pierwszy sklep w Szanghaju. Po 12 latach działania Decathlonu w Chinach, na tamtejszym rynku są już 124 sklepy i trwają przygotowania do kolejnych otwarć. Bardzo istotna dla firmy jest ekspansja w Rosji. W 2006 r. otwarto w Moskwie pierwszy sklep. Ze względu na perspektywiczność tego rynku przygotowywana jest dalsza ekspansja w tym kraju.

Produkty testowane są przez rzesze użytkowników, jak i przez profesjonalnych sportowców, którzy również mają spory udział w ulepszaniu produktów. Obecnie Decathlon posiada wiele marek własnych, coraz bardziej wyspecjalizowanych i proponujących coraz bardziej innowacyjne rozwiązania.

W centrum badań i rozwoju w 2008 r. pracowało 200 inżynierów i 80 projektantów. Przeprowadza się tam ponad 20 000 testów produktów Decathlonu rocznie. Dodatkowo prowadzona jest współpraca z ponad 60 laboratoriami i uniwersytetami w dziedzinie kreacji oraz rozwoju produktów, dzięki czemu powstaje rocznie ok. 3500 nowych produktów. Firma posiada w asortymencie dostępnym w sprzedaży ogółem ok. 35 000 produktów, dzięki czemu chce przyciągnąć do swoich sklepów coraz więcej klientów, oferując im bogaty wachlarz produktów o bardzo dobrym stosunku ceny do jakości.

Siedziba główna przedsiębiorstwa znajduje się w Lille na północy Francji, a jej nazwa w strukturze firmy to Campus. Tam też znajdują się jej główne działy podlegające dyrektorowi generalnemu, tj.: dział handlowy, logistyki, produkcji, finansowo-księgowy, zasobów ludzkich. Dyrektorowi generalnemu podlegają wszystkie działy wyżej wymienione oprócz działu audytu, który podlega bezpośrednio właścicielom firmy. Obecnie dąży się do decentralizacji, by każdy kontynent posiadał własną siedzibę główną ze wszystkimi potrzebnymi działami wsparcia, która najlepiej będzie odpowiadać na potrzeby lokalne.

Dodatkowo każdy kraj działalności operacyjnej ma swoją własną centralę, a jej dyrektor za zwierzchnika ma szefa tzw. strefy, która najczęściej odpowiada obszarowi danego kontynentu. W krajowych centralach odtwarzane są struktury z Campusu (jeżeli to tylko możliwe, to powstają te same działy). Działy te w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa podlegają bezpośrednio dyrekcji krajowej bądź w niektórych przypadkach regionalnej. W Polsce siedziba główna Decathlon Polska usytuowana jest w Warszawie.

Firma od 1996 r. wprowadza sukcesywnie marki własne do swoich sklepów. W sklepach Decathlon wyróżniono dziewięć pasji (gdzie do każdej należy jedna lub więcej marek), którymi są: „Rowery", „Woda", „Bieganie", „Góry", „Forma",

„Natura", „Golf i tenis", „Akcesoria", „Gry zespołowe". We wszystkich sklepach każda pasja zajmuje specjalnie wydzieloną dla siebie przestrzeń i wyraźnie odróżnia się od reszty ekspozycji. Ma to ułatwić klientom znalezienie produktu, którego poszukują. Gdy analizuje się wyniki danego kraju i sprzedawany asortyment, to analizie podlegają głównie „pasje", a nie poszczególne produkty. Kierownicy w każdym sklepie mają do wyboru kilka gam produktów, które mogą sprzedawać w swojej pasji. Co wchodzi w skład każdej gamy, ustalane jest w dziale handlowym w Campusie. W działach handlowym w poszczególnych krajach analizowane jest i ustalane, które gamy produktów będą mogły stosować poszczególne sklepy w danym kraju. Ostateczny głos mają jednak same sklepy, gdyż to one najlepiej znają potrzeby lokalne klientów. Biorąc pod uwagę standaryzację wewnętrznego rozplanowania sklepów, ustalane są również w Campusie tzw. plany rozmieszczenia, które są różne dla każdej gamy, ale które pokazują, jak i gdzie produkty powinny być ułożone w każdym sklepie i dziale. Jednak i tu sklepy mają możliwość dowolnych modyfikacji, jeżeli uznają to za stosowne.

Struktura firmy ma wciąż charakter hierarchiczny, co jest charakterystyczne dla kultury francuskiej, ale od 2014 r. trwa w przedsiębiorstwie debata, jak bardziej skupić się na pełnionych rolach, niż na stanowiskach i miejscu w hierarchii organizacyjnej, jak w odpowiedzialny sposób umożliwić pracownikom decydowanie o wszystkich istotnych dla nich kwestiach. Centralizacja władzy była dotychczas znacząca, ponieważ w celu obniżania kosztów stosowało się rozwiązania coraz bardziej zestandaryzowane, pozostawiające mniejsze pole manewru dla kadry niższego szczebla. Powodowało to wiele negatywnych skutków ubocznych, jak choćby zakłócenia w komunikacji między pracownikiem a przełożonym, ponieważ ten pierwszy miał poczucie, że niewiele od niego zależy i mógł nie widzieć potrzeby angażowania się w rozwój firmy. Było to łagodzone przez nieformalne stroje i swobodne relacje z przełożonymi, co znacząco ułatwiało komunikację i wymianę poglądów, a od 2014 r. jest łagodzone również przez dużo większe zaufanie do grup pracowniczych znajdujących się najbliżej klientów, co skutkuje ich dużymi uprawnieniami decyzyjnymi. W Decathlon Polska mają one swobodę decyzyjną, ale muszą wcześniej zapewnić konsultację z użytkownikami skutków ich decyzji oraz z ekspertami. Dodatkowo w fundamentalnych procedurach Decathlonu istnieje zwyczaj przeprowadzania regularnej rozmowy z podwładnymi, na której porusza się zagadnienia ważne zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Jest to bardzo istotna forma zarządzania ludźmi stosowana w firmie, pozwalająca zarządzać zespołem współpracowników, jak również wymieniać pomysły i doświadczenia.

Decathlon w 2007 r. posiadał 405 sklepów w 13 krajach. Na koniec czerwca 2015 r. było to już łącznie 911 sklepów zlokalizowanych w 22 krajach. Najwięcej sklepów było czynnych we Francji (288), w Hiszpanii (129), w Chinach (124) oraz we Włoszech (103). W Polsce było w tym czasie otwartych 45 sklepów (piąte miejsce pod tym względem) [www 1].

Można stwierdzić, że sieć logistyczna jest rozbudowywana adekwatnie do ekspansji terytorialnej sklepów, tak aby zapewnić im efektywne oraz sprawne zaopatrzenie. Jest ona własnością Decathlonu, by firma mogła w pełni zarządzać nią jako ważnym ogniwem w tworzeniu wartości dla klientów [Klosa i Kisperska-Moroń, 2013, s. 27-36]. Jednym z jej ogniw są producenci. Większość produktów Decathlonu powstaje w Azji i Europie, co pokazuje rys. 1.

Rys. 1. Geograficzne rozmieszczenie producentów Decathlonu

Źródło: *Decathlon – making the pleasure of sport more accessible to all* (firmowa prezentacja multimedialna).

Z rys. 1 wynika, że produkcja marek firmowych Decathlonu odbywa się w 17 krajach. Krajami europejskimi, w których się znajdują te zakłady, są: Francja, Włochy, Portugalia, Polska, Rumunia, Turcja. W Azji produkcja jest realizowana w Chinach, Indiach, Tajlandii, Wietnamie, Korei Południowej, Tajwanie i Japonii, w Afryce w Maroku, na Madagaskarze i Mauritiusie, a w Ameryce Południowej w Brazylii.

Firma korzysta z globalnego zasięgu swojej działalności i wytwarza tam, gdzie jest to najbardziej opłacalne. Afryka była jedynym kontynentem, gdzie przez dłuższy czas produkcji nie towarzyszyła sprzedaż, co wynikało z dotychczasowej niskiej chłonności tego rynku, aczkolwiek pod koniec 2008 r. ponow-

nie otworzono sklep w Casablance w Maroku na zasadzie franczyzy. Przestrzenne rozmieszczenie jednostek organizacyjnych firmy Decathlon odpowiada skali działalności firmy, która operuje na większości kontynentów.

2. Założenia metodyczne

Realizacja przedstawionego we wprowadzeniu pracy zamierzenia badawczego wymagała rozstrzygnięcia kwestii pojęcia modelu biznesowego, a przede wszystkim problemu uchwycenia jego składowych. Aby móc przezwyciężyć obecne w literaturze przedmiotu bogactwo interpretacji tego pojęcia [Brzóska, 2009, s. 5-23; Jabłoński, 2013, s. 40], jak i kryjące się często za nim pustosłowie [Magretta, 2002, s. 87-92], postanowiono wykorzystać podejście ontologiczne do modeli biznesowych. Rozwiązanie to pozwoliło na wyróżnienie elementów tworzących model biznesowy, jak i nadanie im adekwatnej zawartości znaczeniowej w kontekście badanego przedsiębiorstwa [Komańda, 2014, s. 315]. W tym celu posłużono się metodyką *Business Model Ontology* (BMO) autorstwa Osterwaldera i rozwijaną przez niego wraz z innymi autorami [Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005, s. 18]. Kluczowe dla tej ontologii jest dziewięć konceptów. Po pierwsze, propozycja wartości, na którą składają się produkty i usługi oferowane przez firmę, wyrażające wartość oferowaną przez nie klientom. Po drugie, docelowy klient, wyrażony jako segment grupy konsumenckiej, której przedsiębiorstwo chce dostarczać produkty/usługi (określoną wartość). Po trzecie, kanał dystrybucyjny, który jest sposobem pozostawiania firmy w kontakcie z klientem. Po czwarte, relacja ustanawiana przez przedsiębiorstwo pomiędzy nim a klientem. Po piąte, konfiguracja wartości, czyli zestaw działań i zasobów, które są niezbędne do stworzenia wartości dla klienta. Po szóste, zdolność zapewnienia powtarzalności tychże działań. Po siódme, partnerstwo, które oznacza w tym przypadku dobrowolnie zainicjowaną współpracę pomiędzy dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw w celu stworzenia wartości dla klientów. Po ósme, koszt strukturalny, czyli pieniężna reprezentacja wszystkich aspektów modelu biznesowego. Po dziewiąte wreszcie, model przychodowości, określający, jak przedsiębiorstwo zarabia pieniądze w warunkach różnorakich przepływów pieniężnych. Powyższe koncepty można pogrupować w cztery filary tejże ontologii. Propozycja wartości to produkt (I filar); docelowy klient, kanał dystrybucyjny i relacja to interfejs kliencki (II filar); konfiguracja wartości, zdolność powtarzalności oraz partnerstwo to tzw. infrastrukturalne zarządzanie (III filar); koszt

strukturalny i model przychodowości to aspekty finansowe (IV filar) [Osterwalder, 2004, s. 42-43].

Składowe ontologiczne zaczerpnięte z metodyki BMO zostały poddane analizie przez pracownika polskiej centrali Decathlonu. W ten sposób został sporządzony opis elementów ontologii modelu biznesu Decathlon Polska. W konsekwencji opisy poszczególnych składowych ontologicznych modelu biznesowego stały się źródłowymi dokumentami, które mogą być poddane kodowaniu. Kody te zostały określone natomiast zgodnie z koncepcją wyodrębnienia obszarów cech inkluzywnych modeli biznesowych. Można odnaleźć je w tabeli 1 w kolumnie „części składowe".

Tabela 1. Cechy inkluzywnych modeli biznesowych

Obszar	Części składowe	Modele inkluzywne
Oferta	1) propozycja wartości	brak innowacji produktowej, różne stosowane polityki cenowe
Ekosystem	2) model zarządzania 3) łańcuch wartości 4) kompetencje 5) partnerzy	wewnętrzne i zewnętrzne *spin-off* rozwiązanie, produkcja, dystrybucja, marketing, końcowy odbiorca uwaga skoncentrowana na kluczowych kompetencjach organizacje *non-profit*, lokalne i międzynarodowe instytucje
Rynek	6) segment rynkowy 7) dystrybucja	rynki wschodzące, organizacje *non-profit*, tradycyjne rynki niekonwencjonalne i konwencjonalne kanały sprzedaży
Ekonomiczność	8) model zysku	dywidendy dla akcjonariuszy/ udziałowców

Źródło: Opracowanie na podstawie Michelini i Fiorentino [2012, s. 561-577].

Koncepcja ta zakłada cztery główne obszary analizy cech modeli biznesowych (grupy kodów) mogących świadczyć o ich inkluzywności [Michelini i Fiorentino, 2012, s. 561-577]. Niektóre z tych obszarów są rozpisane na bardziej szczegółowe aspekty. Sprawia to, że łącznie dysponuje się ośmioma potencjalnymi obszarami analizy (na potrzeby przeprowadzanej analizy stały się one kodami).

Należy zastrzec, że propozycja Michelini i Fiorentino jest sformułowana w kontekście rozważań nad rozwojem społecznym. Szczególnie widać to założenie w tabeli w pozycji „propozycja wartości". Wskazany tam brak innowacji produktowej w przypadku modeli inkluzywnych nie oznacza jednak, że nie jest możliwe pojawianie się innowacji w zakresie relacji jakość – cena rzutujących na wartość oferowaną klientowi (szczególnie w działalności czysto komercyjnej). Nie dochodzi jednak w takim przypadku do fundamentalnego przeformułowania samej wartości, a w związku z tym i samego produktu [Jędralska, Dziubińska i Komańda, 2014, s. 10]. W trakcie przeprowadzanej analizy modyfikowano zatem rozumienie niektórych obszarów cech modeli inkluzywnych w perspektywie komercyjnej działalności (nastawionej głównie na osiąganie zysku). Potrzeba tej modyfikacji zaistniała przede wszystkim w składowej „model zarządzania", do której postanowiono zakwalifikować wykorzystywane metody zarządzania przedsiębiorstwem, a także w składowej „partnerzy", w przypadku której brano pod uwagę kooperantów biznesowych Decathlon Polska.

Tak zarysowane założenia analizy pozwoliły na dokonanie kodowania polegającego na rozpoznaniu i przypisaniu zidentyfikowanym składowym ontologicznym cech inkluzywnych modeli biznesowych. Powyższego kodowania (które przeprowadził jeden z autorów tej pracy) dokonano dwukrotnie, w odstępie dwóch dni. Celem tego postępowania było sprawdzenie stałości rozumienia przyjętych założeń i określenia w konsekwencji rzetelności procesu kodowania. W ten sposób, opierając się na dwóch zestawach kodów, wyliczono współczynnik Alfa Cronbacha dla poszczególnych źródeł podlegających kodowaniu (czyli poszczególnych składników ontologicznych).

Tabela 2. Wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla dwóch wersji przypisania kodów poszczególnym składowym ontologicznym modelu biznesowego

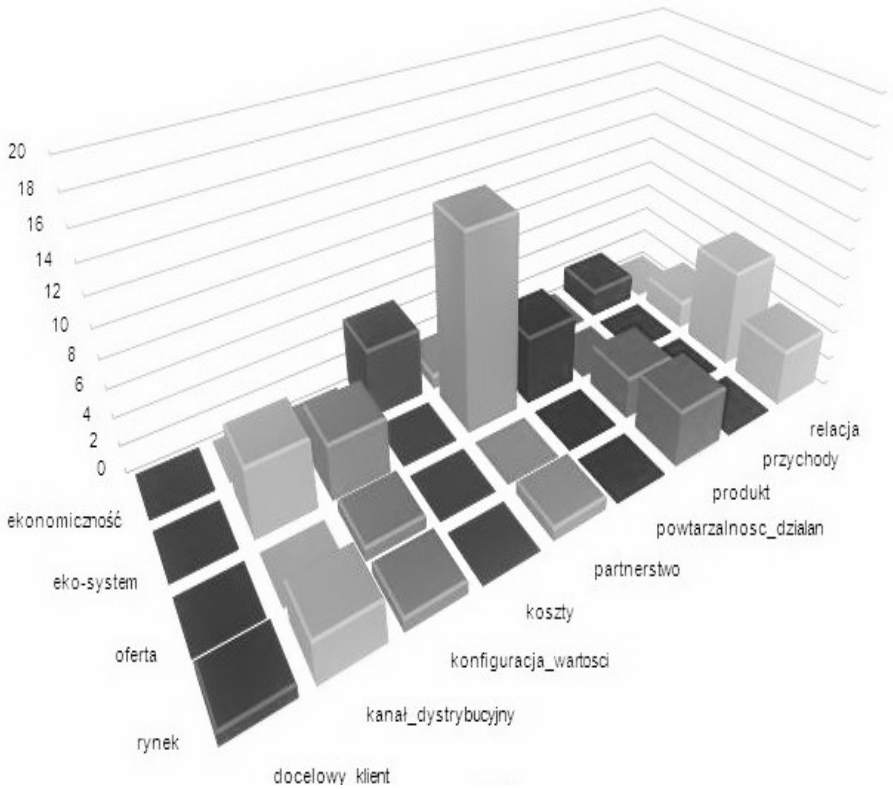
Składowe ontologiczne	Wartość współczynnika Alfa Cronbacha
Produkt (propozycja wartości)	0,881
Docelowy klient	1,000
Kanał dystrybucyjny	0,904
Relacja	0,970
Konfiguracja wartości	0,971
Powtarzalność działań	0,990
Partnerstwo	0,993
Koszty	1,000
Przychody	1,000

Otrzymane wartości współczynnika Alfa Cronbacha kształtują się na poziomie powyżej 0,8. Fakt ten świadczy o względnie wysokiej rzetelności kodowania, pozwalającej na podjęcie w przeprowadzanej analizie dalszych kroków.

3. Wyniki analizy

Przeprowadzone kodowanie pozwoliło na wyróżnienie (przypisanie kodu) 8 razy cech obszaru „ekonomiczność", łącznie 30 razy (wszystkie składowe) cech obszaru „ekosystem", 11 razy cech obszaru „oferta" (czyli propozycja wartości) oraz łącznie 14 razy cech (wszystkie składowe grupy) obszaru „rynek".

Cechy te zostały przypisane łącznie przede wszystkim następującym składowym ontologicznym: „partnerstwu" 16 razy, „relacji" 13 razy oraz „kanałowi dystrybucyjnemu" 8 razy. Liczebności przypisanych kodów (cech inkluzywnych modeli biznesowych) pozostałym składowym ontologicznym wahają się w przedziale od 1 do 7.

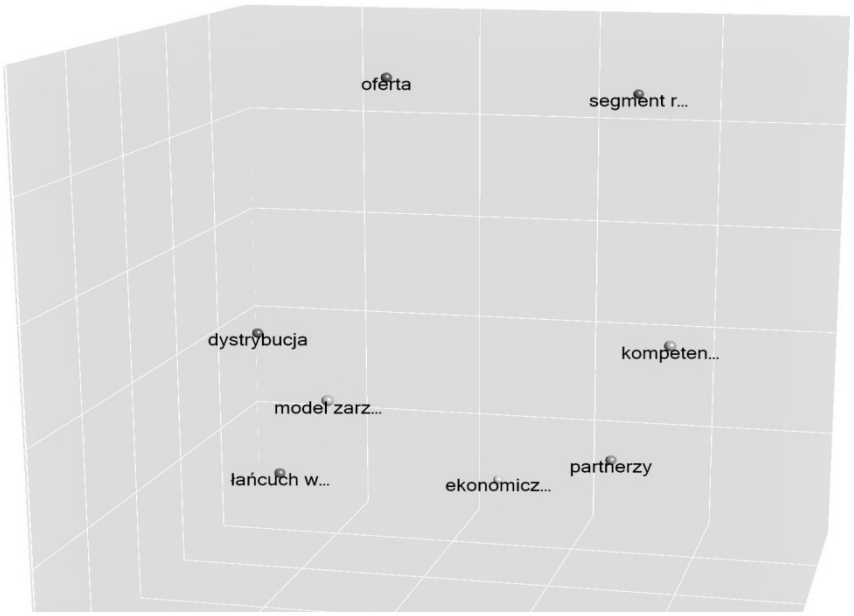


Rys. 2. Liczebności kodów (obszarów cech inkluzywnych modeli biznesowych) przypisanych poszczególnym składowym ontologicznym

Analizując natomiast poszczególne subkody w grupie „ekosystem" należy zauważyć, że węzłem o najwyższej liczebności jest para zmiennych „partnerzy" – „partnerstwo" (wyróżnione 13 razy), „model zarządzania" – powtarzalność działań" (5 wyróżnień) oraz „łańcuch wartości" – „kanał dystrybucyjny" (4 wyróżnienia). W przypadku największej liczebności oznaczeń kodów z grupy „rynek" należy stwierdzić, że subkod „segment rynkowy" został oznaczony 4 razy w źródle „relacje", a subkod dystrybucja 3 razy w źródle „kanał dystrybucyjny".

Węzłami kodów o największej liczebności stały się pary zmiennych: „partnerstwo" – „ekosystem" (14 wyróżnień) i „relacja" – „oferta" (7 wyróżnień). Węzły „koszty" – „ekonomiczność", „kanał dystrybucyjny" – „ekosystem" oraz „powtarzalność działań" – „ekosystem" mają po 5 przypisanych kodów. Dla pozostałych węzłów liczebności przypisanych kodów zawierają się w przedziale od 0 do 4. Łącznie przypisano 63 kody.

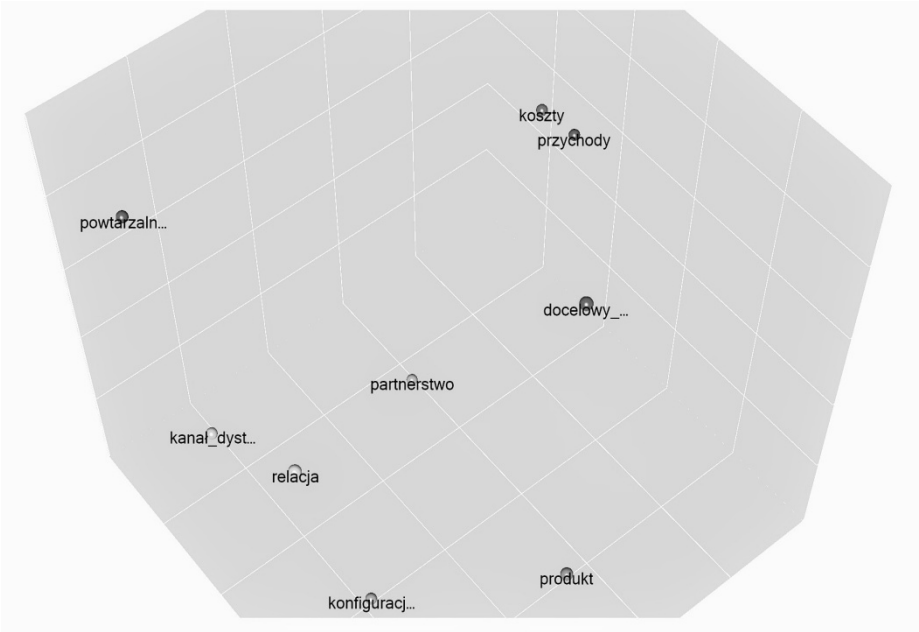
Dla poszczególnych grup kodów (z uwzględnieniem ich szczegółowych subkodów) postanowiono również ustalić wartość współczynnika podobieństwa Jaccarda dla ich użycia. Najwyższą wartość tego współczynnika ma para „łańcuch wartości" – „dystrybucja" i wynosi on 0,75. W dalszej kolejności dla par zmiennych „model zarządzania" – „kompetencje", „model zarządzania" – „łańcuch wartości", „partnerzy" – „kompetencje", „partnerzy" – „łańcuch wartości" oraz „segment rynkowy" – „oferta" (w tych przypadkach wynosi on 0,5). Na poziomie wartości 0,4 jest ten współczynnik z kolei dla par zmiennych „model zarządzania" – dystrybucja", „oferta" – „dystrybucja" oraz „partnerzy" – „dystrybucja". Dla pozostałych możliwych par zmiennych wartość współczynnika nie przekracza 0,2.



Rys. 3. Skupienie obszarów cech inkluzywnych modeli biznesowych wg stopnia podobieństwa użycia ich jako kodów

Warto zastrzec, że wartość współczynnika Jaccarda zawiera się w przedziale <0;1> i wartość 1 oznacza podobieństwo badanych zbiorów [Niwattanakul i in., 2013, s. 4]. W przypadku pary zmiennych „łańcuch wartości" – „dystrybucja" wartość 0,75 oznacza, że w 75% przypadków w ujęciu nominalnym były one użyte do kodowania tych samych materiałów źródłowych. Wartości tego współczynnika na poziomie 0,4-0,5 mogą świadczyć o względnie przeciętnej zgodności użycia zmiennych jako kodów.

Takiego samego zabiegu dokonano dla opisu 9 składowych ontologicznych modelu biznesowego, które w analizie były traktowane jako tzw. źródła. W tym przypadku wykazano zgodność w sposobie zakodowania składowych ontologicznych „przychody" i „koszty" (wartość współczynnika Jaccarda wynosi w tym przypadku 1). Pary zmiennych „konfiguracja wartości" – „kanał dystrybucyjny" oraz „partnerstwo" – „kanał dystrybucyjny" mogą wykazać się wartością tego wskaźnika na poziomie 0,5.



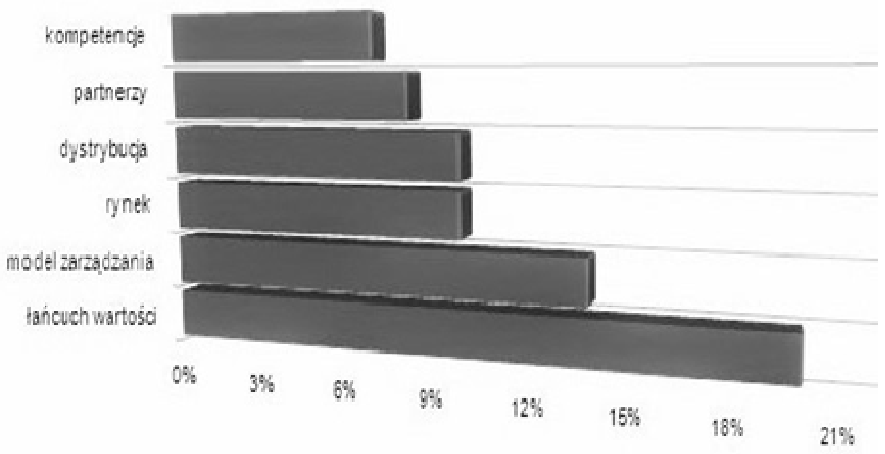
Rys. 4. Skupienie składowych ontologicznych modelu biznesowego wg stopnia podobieństwa ich zakodowania

Wartość 0,4 współczynnika jest natomiast wykazana dla par „powtarzalność działań" – „kanał dystrybucyjny", „produkt" – „konfiguracja wartości" i „relacja" – „produkt". Pozostałe możliwe pary zmiennych uzyskały wartość współczynnika podobieństwa Jaccarda co najwyżej na poziomie 0,3333.

Warto zauważyć, że całkowita zgodność zakodowania składników ontologicznych „przychodów" i „kosztów" jest wynikiem specyfiki tych pojęć i przyjętych założeń dotyczących metodyki przeprowadzanej analizy jakościowej. W konsekwencji te dwa źródła (tj. „przychody" i „koszty") zostały zakodowane wspólnie jedynie przez jeden kod, tzn. „ekonomiczność". Łącznie dla tych składników ontologicznych kod ten był użyty 7 razy (w tym 5 razy dla „kosztów"). Dalsza analiza

najbardziej zgodnie zakodowanych źródeł wskazuje, że były one (chodzi tu przede wszystkim o takie składniki ontologiczne jak „kanał dystrybucyjny", „konfiguracja wartości", „partnerstwo" i „powtarzalność działań") przede wszystkim kodowane za pomocą obszaru cech inkluzywności modeli biznesowych związanych z grupą „ekosystem". Suma łącznego użycia kodów z tej grupy w tych źródłach w parach o najwyższej liczebności wspólnego kodowania wyniosła 38 razy (liczebność podana dla par źródeł o zgodności kodowania dla wartości współczynnika Jaccarda na poziomie 0,4 i wyższym).

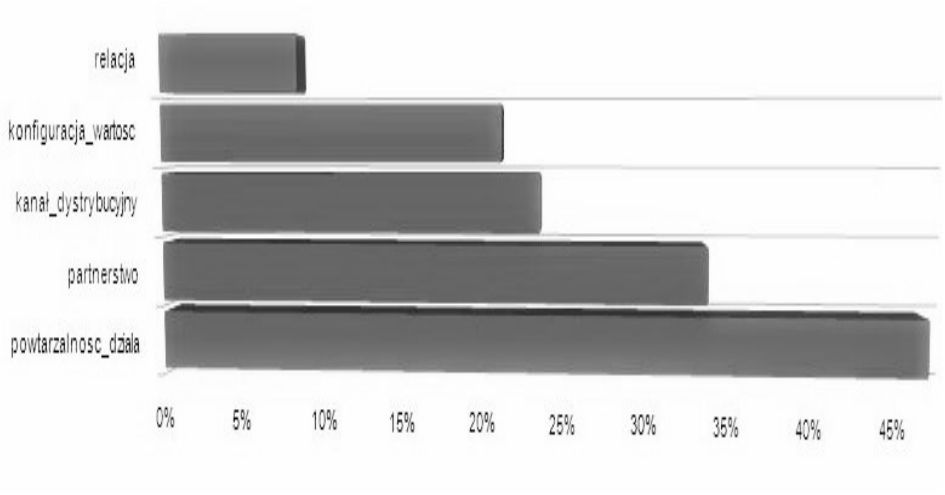
Przykład składnika ontologicznego „kanał dystrybucyjny" wskazuje, że był on kodowany obszarami cech modeli inkluzywnych należących do dwóch grup. Są nimi kody z grup „rynek" (kody „dystrybucja" i „rynek") oraz „ekosystem" (pozostałe kody na rys. 5). Jak wskazuje wykres zaprezentowany na rys. 5, aż ok. 20,51% z ogólnej liczby kodów „łańcuch wartości" było przypisane do składnika ontologicznego „kanał dystrybucyjny", a w przypadku kodu „modelu zarządzania" było to 14,24%.



Rys. 5. Procentowy udział liczebności kodów danego rodzaju wyróżnionych w źródle „kanał dystrybucyjny" do ich ogólnej liczebności w analizie

W przypadku stopnia zgodności użycia kodów należy zatem dopowiedzieć, że rzeczywiście w grupie najbardziej zgodnych par kodów znaleźć można subkody z grupy „ekosystem". Chodzi tu przede wszystkim o łańcuch „wartości", „model zarządzania", „kompetencje", czy też „partnerzy". Były one wykorzystywane do zakodowania składnika ontologicznego modelu biznesowego „kanał dystrybucyj-

ny". Dla par kodów o najwyższej zgodności użycia (tj. współczynnik Jaccarda na poziomie 0,4 i wyższy) suma łącznego użycia kodów z tej grupy w tych źródłach w parach o najwyższej liczebności wspólnego kodowania wyniosła 31. Można zauważyć, że wśród tych wyróżnionych par kodów drugim co do częstości użycia był kod „dystrybucja" z grupy kodów „rynek". Był on użyty (dla wspomnianych powyżej założeń) łącznie 11 razy, z czego 9 razy dla zakodowania składnika ontologicznego „kanał dystrybucyjny".



Rys. 6. Procentowy udział liczebności kodów z grupy „ekosystem" do ogólnej liczby kodów przypisanych do wyróżnionych składowych ontologicznych.

W przypadku analizy liczebności kodów z grupy „ekosystem" w stosunku do ogólnej liczebności kodów w składowych ontologicznych, w których kody z tej grupy się pojawiły, można stwierdzić, że jeżeli chodzi o składową „powtarzalność działania" kody te stanowiły aż 48,57% kodów. O składowej „partnerstwo" można z kolei powiedzieć, że kody grupy „ekosystem" stanowiły 34,94% ogólnej liczby kodów przypisanych do tego źródła.

Podsumowanie

Próby uwzględnienia koncepcji inkluzywności w modelu biznesowym Decathlon Polska powinny być przede wszystkim ukierunkowane na te składowe ontologiczne modelu, które w wyniku przeprowadzonej analizy wykazują się najwyższą liczbą przypisanych kodów, czyli obszarów cech inkluzywności. Tymi składowymi

ontologicznymi modelu biznesowego są w tym przypadku: „partnerstwo" (łącznie 16 przypisanych kodów), „kanał dystrybucyjny" (14 przypisanych kodów), „relacja" (13 przypisanych kodów). Warto zauważyć, że te trzy składowe ontologiczne są również obecne w parach źródeł o najwyższej zgodności kodowania (wskaźnik Jaccarda o wartości od 0,4 i wyższy). „Kanał dystrybucyjny" występuje w tych parach trzy razy, a „partnerstwo" i „relacja" po jednym razie. Składowe „partnerstwo" i „kanał dystrybucyjny" stanowią także jedną z tych par.

Składowa ontologiczna „relacja" odnosi się do tworzenia i utrzymywania relacji z klientami i w przypadku Decathlon Polska związana jest przede wszystkim z takimi aspektami jak: tworzenie programów lojalnościowych powiązanych z kredytowaniem (program ALSOLIA), wymiana z klientami opinii o produktach, sposoby komunikowania się z klientami (mailing, call center, profil społecznościowy na Facebooku), reklama ukierunkowana na docelowe grupy klientów, proklienckа i liberalna polityka zwrotów oraz reklamacji, organizacja okazjonalnych wydarzeń dla klientów, czy też umożliwienie klientom uczestnictwa w procesie tworzenia nowych produktów.

W przypadku składnika ontologicznego „kanał dystrybucji" należy wskazać na stosowanie przez Decathlon Polska wielu kanałów dystrybucji, w tym też zwracanie uwagi na doświadczenia klienta związane z zakupami, począwszy już od procesu rozpoznawania oferty rynkowej (tzw. *omnichannel*). Sprzedaż jest prowadzona w sklepach wielkopowierzchniowych i przy wykorzystaniu rozwiązań e-commerce. Koordynuje się łańcuch dostaw dla marek produktów i projektowania produktów. Pozyskuje się z zewnątrz produkcję oraz usługi transportowe. Prowadzi się także przede wszystkim własną logistykę magazynową.

„Partnerstwo" związane jest ze współpracą z innymi podmiotami, by móc oferować określoną wartość klientom i w przypadku badanego przedsiębiorstwa ta składowa ontologiczna jest wyrażona przez aspekty związane z tworzeniem i dostarczaniem tej wartości, jak i wspierające prawidłowy przebieg tego procesu. Decathlon Polska współpracuje zatem z firmami transportowymi i produkcyjnymi, ale także pozyskuje od zewnętrznych partnerów usługi finansowe czy usługi telekomunikacyjne. Pozyskuje również z zewnątrz powierzchnie sprzedażowe (wynajem), jak i usługi konserwacji infrastruktury technicznej.

Pomocne w określeniu tego, jak interpretować inkluzywność w modelu biznesowym Decathlon Polska i jak ewentualnie myśleć o jej rozwoju, mogą być najczęściej użyte kody wyrażające obszary cech inkluzywnych modeli biznesowych. Najczęściej użytymi kodami w przeprowadzonej analizie były: „model zarządzania" (kod wykorzystany 11 razy), „partnerzy" (wykorzystany 16 razy) oraz „oferta" (użyty w kodowaniu 11 razy). Te kody są również obecne w parach kodów o najwyższej

zgodności użycia (wskaźnik Jaccarda o wartości od 0,4 i wyższy): „model zarządzania" i „partnerzy" po 3 razy każdy z osobna, a „oferta" 2 razy. Żaden z wymienionych kodów nie tworzy pary o najwyższej zgodności użycia, jednak są zestawiane w tych parach głównie z tymi samymi i innymi kodami (3 razy z „dystrybucją" i po dwa razy z „kompetencjami" oraz „łańcuchem wartości"), które ewentualnie można wykorzystać jako dodatkowe aspekty w dalszych analizach dotyczących ujęcia zjawiska inkluzywności. Można przyjąć zatem, że w przypadku Decathlon Polska należy rozważać zarządzanie modelem biznesowym (a w tym i rozważanie poszczególnych składników ontologicznych) w perspektywach metod zarządzania, tworzenia wspólnych przedsięwzięć z innymi podmiotami, czy też dalszej aktywizacji roli klientów (oraz innych kooperantów) i wzrostu ich wagi dla kolejnych etapów łańcucha wartości.

Literatura

Bilińska-Reformat K. (2011), *Marketing zakupu jako źródło przewagi konkurencyjnej sieciowych organizacji handlu detalicznego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu", nr 177.

Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie", nr 2(6).

Eyring M.J., Johnson M.W., Nair H. (2011), *New Business Models in Emerging Markets*, „Harvard Business Review", Vol. 89.

Ferucci L., Picciotti A. (2012), *Innovative Business Model in the Parquet Industry. An Italian Leading Company: Margaritelli S.p.A and its Brand Listone Giordano*, „International Journal of Management Cases", Vol. 14, Iss. 4.

Illie G. (2014), *Innovative Actions within the Business Models of European Companies*, „Knowledge Horizons – Economics", Vol. 6, No. 2.

Jabłoński M. (2012), *Badania geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia*, „Przegląd Organizacji", nr 9.

Jabłoński M. (2013), *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Jędralska K., Dziubińska A., Komańda M. (2014), *Podstawy metodologiczne tworzenia modeli biznesu. Etap II*, projekt naukowy finansowany z działalności statutowej w części dotyczącego potencjału naukowego, UE w Katowicach, Katowice.

Klosa E., Kisperska-Moroń D. (2013), *The Importance of Logistic Risk for Achieving Corporate Social Responsibility Goals in Supply Chains*, „Logistics and Transport", Vol. 19, No. 3.

Komańda M. (2014), *Methodology of Creating Business Models in the Educational Effects within the Scope of Knowledge in the Management Major: The Case of the Bachelor's Degree at the University of Economics in Katowice*, „International Journal of Arts and Sciences", Vol. 7, No. 6.

Macias J. (2012), *Istota i rozwój nowych modeli biznesu*, „Przegląd Organizacji", nr 9.

Mierzejewska B. (2011), *Innowacyjne modele biznesowe*, „e-mentor", nr 3(40).

Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review", May.

Michelini L., Fiorentino D. (2012), *New Business Models for Creating Shared Value*, „Social Responsibility Journal", Vol. 8, No. 4.

Niwattanakul S., Singthongchai J., Naenudorn E., Wanapu S. (2013), *Using of Jaccard Coefficient for Keywords Similarity*, „International MultiConference of Engineers & Computer Scientists", Vol. 1.

Osterwalder A. (2004), *The Business Model Ontology – a Proposition in Design Science Approach*, rozprawa doktorska, Universite de Lausanne, http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf (dostęp: 22.08.2012).

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Claryfing Business Models. Origins, Present, and the Future of the Concept*, „Communications of AIS", Vol. 15.

Soloviev V.I, Kurochkin P.A., Rendiuk A.V, Zazuk A.V. (2010), *Innovative Business Models in the Media Industry*, „Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica", Vol. 12, Iss. 2.

[www 1] http://corporate.decathlon.com/en/who-are-we/key-figures/ (dostęp: 28.08.2015).

[www 2] http://frenchisgood.com/decathlon-world-leader-sport-focus-asia/ (dostęp: 27.08.2015).

[www 3] http://www.retailnetwork.com.pl (dostęp: 28.08.2015).

INCLUSIVENESS OF THE BUSINESS MODEL OF DECATHLON POLAND

Summary: One of the challenges of the company is the creation of a relative competitive advantage based on the value proposition for the customer. This proposal is a key aspect of the business model of the company. Today, it is pointed out that the business model associated with creating a unique value proposition for the customer should be inclusive in nature.

Methodology of Business Model Ontology and the concept of features areas of inclusive business models has been analysed by means of qualitative analysis. It was carried out based on situational context of Decathlon Poland.

Keywords: business model, ontology, inclusiveness, qualitative research.