

**Innowacyjność i dywersyfikacja
działalności gospodarczej
jako panaceum
na wyzwania współczesnego rynku –
wprowadzenie do atlasu dobrych
praktyk**

Joanna Prystrom

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1	6
Innowacyjność determinantą rozwoju podmiotu gospodarczego - ujęcie teoretyczne	
Rozdział 2	14
Innowacyjność jako siła kreująca przewagę konkurencyjną podmiotu gospodarczego	
Rozdział 3	24
Dywersyfikacja działalności gospodarczej jako przejaw innowacyjnej reakcji podmiotu gospodarczego na wyzwania współczesnego rynku	
Rozdział 4	31
Innowacyjność i dywersyfikacja działalności rolniczej sposobem na wyzwania współczesnego rynku – przykład regionu Veneto	
Rozdział 5	46
LEGO – innowacyjność i dywersyfikacja	
Rozdział 6	63
Innowacyjność i dywersyfikacja działalności gospodarczej jako sposobem wobec wyzwań współczesnego rynku – przykład firmy Modeste	
Rozdział 7	71
Efekty innowacji i dywersyfikacji działalności gospodarczej firmy Modeste, w świetle strategii Blue Ocean	
Podsumowanie	76
Bibliografia	79
Wykaz rysunków, tabel i wykresów	84

Wstęp

XXI wiek to okres nieustannie postępujących procesów globalizacyjnych, a tym samym pojawiających się możliwości i niebezpieczeństw. Gospodarki i funkcjonujące w ich ramach podmioty gospodarcze oraz ludność muszą zmagać się z różnego rodzaju wyzwaniami.

Do ważniejszych bolączek aktualnego stulecia można zaliczyć między innymi pogłębiające się nierówności w poziomie rozwoju i zamożności regionów, kryzysy zbrojeniowe, terroryzm, czy też stałą degradację środowiska naturalnego i wyczerpywanie się zasobów naturalnych. Bardzo istotnym problemem dzisiejszych czasów jest bieda, bezrobocie oraz migracje ludności

Obok gospodarek, również funkcjonujące w nich podmioty gospodarcze muszą nieustannie reagować na zachodzące zmiany, pojawiające się okazje i zagrożenia czy też na stale rosnącą konkurencję.

Z tego względu zarówno społeczeństwo i władze, jak również przedsiębiorstwa poszukują swego rodzaju pomysłu na jutro, który pomoże im utrzymać się w tak burzliwym środowisku.

Wydaje się, że pomoc w tym mogą przedsiębiorczość, innowacyjność i dywersyfikacja prowadzonej działalności. Przedsiębiorczość stanowi dzisiaj jedną z ważniejszych sił napędowych kondycji gospodarczej. Natomiast innowacje i dywersyfikację działalności gospodarczej można ośmielić się uznać za jedno z ważniejszych determinant jej powodzenia i budowania przewagi na tle konkurencji.

[...] Prawo firmy do istnienia nie jest wieczne: trzeba je wciąż na nowo zdobywać (Robert Simons). W tym przypadku niezastąpione okazują się innowacje. Przedsiębiorstwo, aby móc rozwijać się dynamicznie, potrzebuje innowacji. Firmom, które nie wykazują innowacyjnych poczynań grozi stagnacja i pozostanie w tyle za konkurentami.¹

Dzisiejsze wyzwania rynku wymuszają na podmiotach chcących utrzymać się w tym burzliwym środowisku, ciągle bycie elastycznym i otwartym na zmiany. Pomóc w tym mogą z jednej strony zastosowane i wprowadzone innowacje, z drugiej dywersyfikacja swojej działalności gospodarczej.

¹ Prystrom J., *Innowacyjność „kluczem do sukcesu” – przykład Volvo Car Corporation*, [w:] *Optimum. Studia Ekonomiczne* II (38)/2008, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008, s. 154.

Celem niniejszej publikacji jest zaprezentowanie istoty innowacji i dywersyfikacji działalności gospodarczej wobec współczesnego rynku i warunków gospodarczych. Opracowania dokonano na przykładzie gospodarstw rolniczych z regionu Veneto, koncernu LEGO oraz firmy Modeste, która udostępniła autorce wiele cennych informacji.

Włoscy rolnicy wykazują godną naśladowania aktywność, gdyż pomimo problemów gospodarczych, z jakimi zmagają się znaczna część kraju, obrali oni taki kierunek działania, który idealnie trafia w potrzeby konsumentów i poprawia ich kondycję. Co więcej, realizowana przez nich inicjatywa KM Zero przekłada się na wzmocnienie kondycji w całym regionie. Z jednej strony inicjatywa lokalna, zakładająca wspieranie się nawzajem i – na ile jest to możliwe – odchodzenie od importu towarów z dalszych obszarów, z drugiej natomiast dywersyfikacja dotychczasowej działalności rolniczej i wyjście z ofertą, idealnie trafiającą w potrzeby dzisiejszych odbiorców.

Koncern Lego i jego historia wydają się trafionym dowodem tego, że innowacyjność i dywersyfikacja działalności gospodarczą mogą się opłacić i doprowadzić firmę do pozycji lidera na – niezwykle burzliwym dzisiaj – rynku.

Z kolei Modeste to zdecydowanie mniejszy podmiot gospodarczy, niemniej jednak godny zaprezentowania. Założona przez studentów w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości firma, aktualnie postrzegana za jednego z liderów innowacyjności. Co więcej, również wyraźnie podejmuje kroki dywersyfikacji, co tylko i wyłącznie umacnia jej pozycję na rynku.

Ponadto, docelowym założeniem autorki jest stworzenie swego rodzaju atlasu dobrych praktyk aktywności innowacyjnej i dywersyfikacji działalności gospodarczej, zawierającego zestawienie przykładów i wzorów godnych do naśladowania dla gospodarek i podmiotów gospodarczych, chcących przetrwać w tak burzliwych warunkach, jakie niesie ze sobą XXI wiek.

Rozdział 1

Innowacyjność determinantą rozwoju podmiotu gospodarczego - ujęcie teoretyczne

Innowacyjność jest postrzegana za jedną z najistotniejszych sił napędowych gospodarek. Z tego względu, rola i znaczenie procesów innowacyjnych są silnie akcentowane jako istotny czynnik pozwalający przedsiębiorstwom zdobywać przewagę i przetrwać w dynamicznym otoczeniu. Nieustannie nasilająca się konkurencja, stale zmieniające się tendencje na rynku, oczekiwania odbiorców, nowe formy i strategie organizacyjne oraz przybierające na wadze znaczenie wiedzy jako czynnika przewagi konkurencyjnej wymuszają na podmiotach gospodarczych podjęcie odpowiednich działań.²

W tym przypadku niezastąpione okazują się innowacje. Ich sukces bywa jednak uzależniony od wielu determinant, do których poza odpowiednio prowadzonymi pracami badawczo – rozwojowymi i wdrożeniowymi, bez wątpienia, można zaliczyć właściwe rozpowszechnianie nowych idei.³

Dzięki innowacyjności dany podmiot staje się konkurencyjny względem krajowych przeciwników. Poprzez to skłania do poczynąń innowacyjnych pozostałe firmy, co skutkuje napędzeniem mechanizmu rozwoju gospodarczego.⁴

Innowacyjne przedsiębiorstwa chcą konkurować z zagranicznymi rywalami, bardzo często zwiększają rozmiary i intensywność produkcji. Skutkuje to między innymi wzmocnieniem konkurencyjności firmy, co z kolei motywuje do innowacyjnej aktywności inne podmioty gospodarcze. W rezultacie, zaistniały stan rzeczy napędza koniunkturę, która z kolei umacnia konkurencyjność krajowej gospodarki na arenie międzynarodowej.

Reagując na wyzwania XXI wieku, podmioty gospodarcze decydują się na różnego rodzaju rozwiązania. Jedne stawiają na przebranżowienie się, szukają innych odbiorców swojej oferty, jak również stawiają na rozwój i rozszerzenie wachlarza swojej oferty poprzez innowacje i dywersyfikację.

² Simons R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 3.

³ Wiśniewska J., *Teoretyczne aspekty rozprzestrzeniania się innowacji*, [w:] Janasz W., *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, Difin, Warszawa 2005, s. 64.

⁴ Prystrom J., *Innowacje w procesie rozwoju gospodarczego. Istota i uwarunkowania*, Difin, Warszawa 2012, s. 108.

Można ośmielić się stwierdzić, że innowacje są aktualnie wszechobecne praktycznie na każdej płaszczyźnie życia. Z tego względu prób wytłumaczeń tego pojęcia jest niezliczona ilość.

Za ojca i prekursora innowacji jest uznawany Schumpeter, który na początku XX wieku upowszechnił ich pojęcie w naukach ekonomicznych. Rozwój gospodarczy przedstawiał jako proces napędzanych przez innowacje pozytywnych zmian, rozłożony w pewnym przedziale czasu. W jego mniemaniu innowacja oznaczała nową kombinację istniejących możliwości i odznaczała się wysoce ważną funkcją rozwojową, przede wszystkim w odniesieniu do stanu gospodarczego.⁵

Za przykład innowacji J. Schumpeter podawał wprowadzanie nowego produktu, modyfikację dotychczasowych, wprowadzanie nowej metody produkcji, uzyskanie nowych źródeł i możliwości, wykorzystanie nietkniętych do tej pory obszarów i rynków czy też nowe sposoby organizacji biznesu.⁶

Można stwierdzić, iż innowacje to zarówno wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też doskonalenie produktów już istniejących, wprowadzenie nowego bądź udoskonalenie istniejącego procesu produkcyjnego oraz wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. „stworzenie monopolu bądź jego złamanie”. Poprzez innowacje Schumpeter rozumiał także otwarcie nowego rynku, na którym dany proces, produkt bądź usługa do tej pory nie były nikomu znane, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupu czy też zdobycie i zastosowanie nowego źródła surowców lub półfabrykatów.⁷

Zbliżone ujęcie kategorii innowacji miał A. J. Harman. Zgodnie z nim innowacje polegają na wprowadzeniu nowych albo znacząco ulepszonych produktów lub procesów na rynek. Co ciekawe, przedmiot innowacji ograniczył do produktu lub procesu.⁸

Podobne spojrzenie na problem miał E. Hagen, według którego innowacje miałyby polegać na organizowaniu produkcji opartej na nowych pomysłach służących celom innowatorów lepiej niż stare. Zdaniem Hagara proces innowacyjny składał się z dwóch etapów:⁹

⁵ Fagerberg J., *Innovation a guide to the literature*, [w:] Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R., *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, New York 2005, s. 6.

⁶ Schumpeter J. A., *The Theory of Economic Development*, Galaxy Book, New York 1932, s. 66.

⁷ Schumpeter J. A., *Teoria wzrostu gospodarczego*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 104.

⁸ Harman A. J., *The International Computer Industry. Innovation and Comparative Advantage*, Harvard University Press, Cambridge Mass 1971, s. 151 – 169.

⁹ Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 13.

- 1) odkrycia nowej wiedzy, umożliwiającej wzrost podaży dóbr i usług na jednostkę pracy, kapitału i materiałów użytych do produkcji,
- 2) wdrożenia tej wiedzy do procesów produkcji.

Nieco odmienna definicja określa innowację jako proces obejmujący wszelkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem i wprowadzeniem w życie wynalazku, jakim może być proces, produkt lub świadczona usługa.¹⁰

Z kolei zdaniem J. Parkera, innowacją jest proces obejmujący wszelkie działania, które prowadzą nowy produkt lub metodę wytwarzania do praktycznego zastosowania.¹¹

S. Kuznets kwestię innowacji tłumaczył jako pierwsze bądź ponowne zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji, które w rezultacie skutkuje zastosowaniem opracowanego wynalazku.¹²

E. Mansfield zajmując się wy tłumaczeniem innowacji, wiązał je ze sferą naukową i jej efektami. Innowacje sprowadzał do pierwszego praktycznego zastosowania uzyskanych rezultatów aktywności B + R.¹³

Inne podejście, lecz równie ciekawe miał Ch. Freeman, który pisał, iż za innowację można uznać pierwsze handlowe wprowadzenie nowego produktu lub procesu na rynek. W związku z tym pojęcie to sprowadza się dopiero do etapu sprzedaży opracowanych wynalazków i nowatorskich odkryć, które w efekcie mogą dotyczyć zarówno produktów, jak również procesów.¹⁴

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, iż zawężają one zakres nowości do pierwszych radykalnych zastosowań. Z upływem czasu, zagadnienie to uległo pewnemu przeobrażeniu. W drugiej połowie XX wieku na pierwszy plan, w pojmowaniu innowacji i działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, wysunął się aspekt ekonomiczny, spychając na dalszy plan kwestie techniczne.¹⁵

P. F. Drucker określił innowację, jako „*szczególne narzędzie przedsiębiorców*”, za pomocą którego z zaistniałej zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub też dają możliwość świadczenia nowych usług. Twierdził on również, iż „*nie potrafimy jeszcze opracować teorii innowacji. Wiemy już dostatecznie wiele, by móc stwierdzić, kiedy, gdzie i jak szuka się w systematyczny sposób okazji do innowacji oraz w jaki*

¹⁰ Prystrom, *Innowacje w procesie* ..., op. cit., s. 11.

¹¹ Janasz, Kozioł, *Determinanty* ..., op. cit., s. 14.

¹² Kuznets S., *Six Lectures on Economic Growth*, Free Press, Chicago 1959, s. 30.

¹³ Mansfield E., *The Economics of Technological Change*, W.W. Norton and Co, New York 1968, s. 1.

¹⁴ Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, Pinter, London 1982, s. 7.

¹⁵ Prystrom, *Innowacje w procesie* ..., op. cit., s. 12.

*sposób ocenia się szanse ich powodzenia oraz ryzyko w przypadku niepowodzenia. Wiemy dostatecznie wiele, by opracować, choć w zarysie praktykę innowacji.”*¹⁶

Zdaniem Druckera innowacje przenikają wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa. Mogą one dotyczyć zmian w produktach, cenach, strategiach marketingowych czy też zmian w organizacji i metodach zarządzania innowacyjnego podmiotu gospodarczego.¹⁷

Natomiast M. E. Porter zakładał, iż innowacje sprowadzają się do ulepszeń technologicznych i lepszych metod wykonywania danej rzeczy. Zmiany te miałyby dotyczyć również produktów, procesów produkcji, sposobów dystrybucji czy też strategii marketingowych i zarządzania.¹⁸

Szerokie podejścia, o których warto wspomnieć, zaprezentowali także J. A. Allen, Ph. Kotler czy też E. M. Rogers.¹⁹

J. A. Allen, poprzez innowację rozumiał wprowadzenie do szerokiego użytku nowych produktów, procesów i metod postępowania. Kwestia ta dotyczyła według niego różnych sfer życia, zarówno gospodarczej, jak również społecznej.²⁰

Równie szeroko innowacje postrzegał Ph. Kotler. Pojęcie to odniósł albowiem zarówno do dóbr, usług i pomysłów, postrzeganych jako nowe. W związku z tym innowacja sprowadzała się w tym przypadku nie tylko do nowych wynalazków i opracowań, lecz także do kwestii, które w danym momencie i na danej płaszczyźnie pojawiały się po raz pierwszy.²¹

Bardzo podobnie innowacje tłumaczył E. M. Rogers. Twierdził on, iż innowacją jest idea, praktyka lub obiekt, które zdaniem jednostek je przyjmujących, są postrzegane za nowe.²²

Inny ekonomista R. W. Griffin za innowacje uważał kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań już istniejących produktów i usług.²³

Omówione podejścia dotyczą skali mikroekonomicznej, ograniczając wytłumaczenia innowacji jedynie do podmiotu gospodarczego. Na uwagę zasługuje także definiowanie istoty

¹⁶ Drucker P. F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 40 – 45.

¹⁷ Drucker P. F., *The Practice of Management*, Heinemann, London 1968, s. 58.

¹⁸ Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD., London 1990, s. 45.

¹⁹ Jasiński A. H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 9.

²⁰ Allen J. A., *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, London 1966, s. 7.

²¹ Kotler Ph., *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner, Warszawa 1994, s. 322.

²² Rogers E. M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003, s. 12.

²³ Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 646.

innowacji w aspekcie makro, gdzie innowacyjność postrzega się na poziomie całej gospodarki. Z uwagi na fakt tematu opracowania, skupiono się na innowacyjności podmiotów gospodarczych.

Na uwagę zasługuje także definiowanie istoty innowacji w aspekcie makro, gdzie innowacyjność postrzega się na poziomie całej gospodarki.

Przedstawicielem takiego ujęcia jest P. Romer, który pojęcie innowacji połączył z kapitałem ludzkim, postrzeganym za zasób wiedzy i możliwości ludzi. Zakładał on, iż innowacje obok kapitału rzeczowego są ściśle uzależnione od kapitału ludzkiego i w związku z tym zachodzi obowiązek podnoszenia jego jakości. Im przedsiębiorstwo posiada więcej pracowników bogatych w wiedzę oraz wysokie kwalifikacje i umiejętności, tym jego możliwości produkcyjne są większe. Z tego względu istotą działalności B + R jest akumulacja kapitału ludzkiego, który umożliwia lepsze wykorzystanie zasobów rzeczowych i niweluje bariery rozwoju gospodarczego.²⁴

Podobne podejście zaprezentował R. Lucas, który również powiązał je z kapitałem ludzkim i koniecznością procesu jego akumulacji. Dzięki temu pojawia się możliwość wzrostu gospodarczego. Co ważne, to właśnie ów kapitał i innowacje wraz z wiedzą Lucas uznał za jedno z najważniejszych determinant rozwoju gospodarczego.²⁵

Ciekawe wytłumaczenie pojęcia innowacji zaprezentował G. Silverberg, który stwierdził iż są one wynikiem oddziaływania czynników wewnętrznych, takich jak wydatki przeznaczane przez krajowe podmioty gospodarcze na działalność B + R bądź inwestycje w wykształcenie kapitału ludzkiego. Rozwój gospodarczy jest możliwy przy występowaniu wykształconego kapitału ludzkiego. Dzięki należycie wyszkolonemu personelowi zwiększają się możliwości innowacyjne podmiotów gospodarczych, a tym samym skutkują rozwojem gospodarczym.²⁶

Omawiając istotę innowacyjności, należy wspomnieć, iż jest ona rozpatrywana według podziału na mechanizm popytowy (*demand pull*) i podażowy (*technology push*), które wiążą się z genezą i przyczyną powstawania innowacyjnej idei.

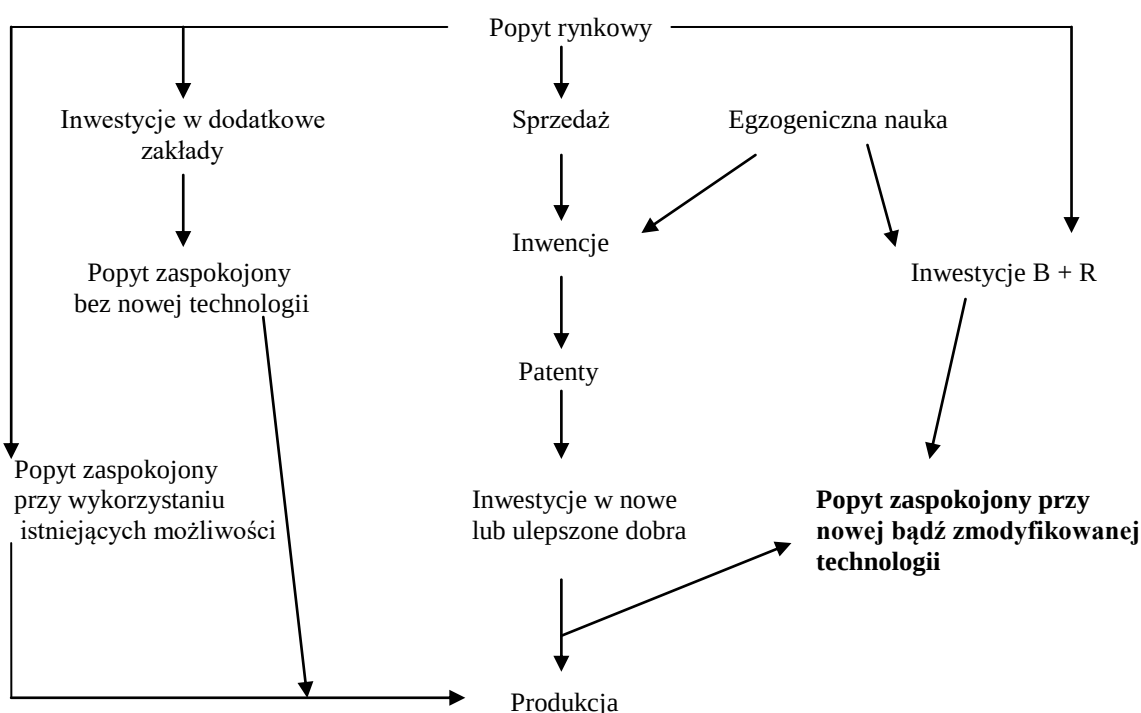
W teorii popytowej najistotniejsze zaznaczenie w przypadku funkcjonowania przedsiębiorstwa odgrywa kadra zajmująca się marketingiem, która analizuje i rozpoznaje potrzeby potencjalnych odbiorców i rynek. Innowacje pojmuję się tutaj za odpowiedź

²⁴ Romer P., *Endogenous Technological Change*, Journal of Political Economy, Vol. 98, 1990, s. 71 - 72

²⁵ Lucas R., *On the Mechanisms of Economic Development*, Journal of Monetary Economics, No. 22, 1988, s. 5 - 7.

²⁶ Silverberg G., Soete L., *The Economics of Growth and Technical Change*, E. Elgar, Brookfield 1994, s. 21.

na nowe, ekonomiczne możliwości maksymalizacji zysku firmy. Podmioty, które je uzyskują muszą dążyć do zwiększenia wyposażenia kapitałowego, stwarzając tym samym możliwość wzrostu zysków dostawcom oferującym nowe lub usprawnione technologie. Zgodnie z tą teorią duże podmioty posiadające rozbudowane zaplecze badawczo - rozwojowe mają przewagę nad niewielkimi jednostkami. Większy zasób personelu badawczego może bowiem szybciej i efektywniej opracować rozwiązania innowacyjne będące techniczną metodą realizacji potrzeb rynkowych rozpoznanych przez dział marketingu.²⁷



Rysunek 1 Model innowacji popytowej (demand – pull)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Freeman Ch., Clark J., Soete L., *Unemployment and Technical Innovation. A Study of Long Waves and Economic Development*, Pinter, London 1982, s. 39

Z rysunku 1 wynika, że innowacja popytowa jest rezultatem oddziaływaniu rynku, a dokładniej płynących stamtąd informacji o danym zapotrzebowaniu. Do innowacyjnych podmiotów gospodarczych docierają informacje o działaniach konkurencji i potrzebach konsumentów, które owocują aktywnością badawczo – rozwojową w celu opracowania nowatorskich produktów bądź usług.²⁸

Analizując definicje, można zauważyć, iż koncepcja podażowa ogranicza zasięg rozumienia technologii i postępu technicznego - a tym samym związanych z tym innowacji –

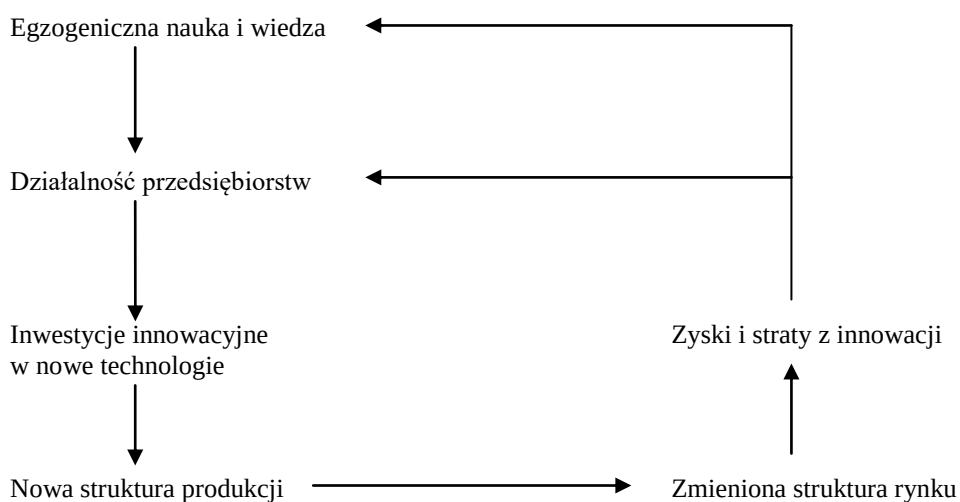
²⁷ Ciborowski R., *Wpływ zmian w polityce ekonomicznej i globalizacji na postęp techniczny i konkurencyjność gospodarki Wielkiej Brytanii*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2004, s. 26.

²⁸ Prystrom, *Innowacje w procesie ...*, op. cit., s. 14.

do działalności badawczo - rozwojowej. Zgodnie z nią innowacje są równoznaczne ze wzrostem globalnej produktywności czynników produkcji.²⁹

Działalność B + R skutkuje opracowywaniem nowych technologii i dzięki temu wytworzeniem innowacyjnych produktów i usług. Wykorzystanie tego rodzaju innowacji może doprowadzić do wzrostu produktywności kapitału i wydajności pracy w sektorze produkcji.³⁰

Ujęcie podażowe innowacji polega również na tym, że przedsiębiorcy oczekujący przyszłych korzyści podejmują ryzyko wprowadzenia innowacji na bazie powstałych wynalazków i dokonują niezbędnych inwestycji w działalność innowacyjną. Idąc za sukcesem nowatorskich podmiotów gospodarczych pojawiają się nowi innowatorzy, co zapewnia dyfuzję postępu technicznego.³¹



Rysunek 2 Model innowacji podażowej (technology – push)

Źródło: Freeman, Clark, Soete, *Unemployment...*, op. cit., s. s. 39.

Rysunek 2 przedstawia model innowacji o charakterze *technology – push*. Można zauważyć, że nieustannie rozwijana wiedza oraz działalność B + R podmiotów gospodarczych skutkują opracowaniem nowatorskich produktów bądź usług, które w wyniku dyfuzji innowacji trafiają na rynki i do potencjalnych odbiorców, zmieniając tym samym strukturę rynku i pozycję funkcjonujących na nim podmiotów.³²

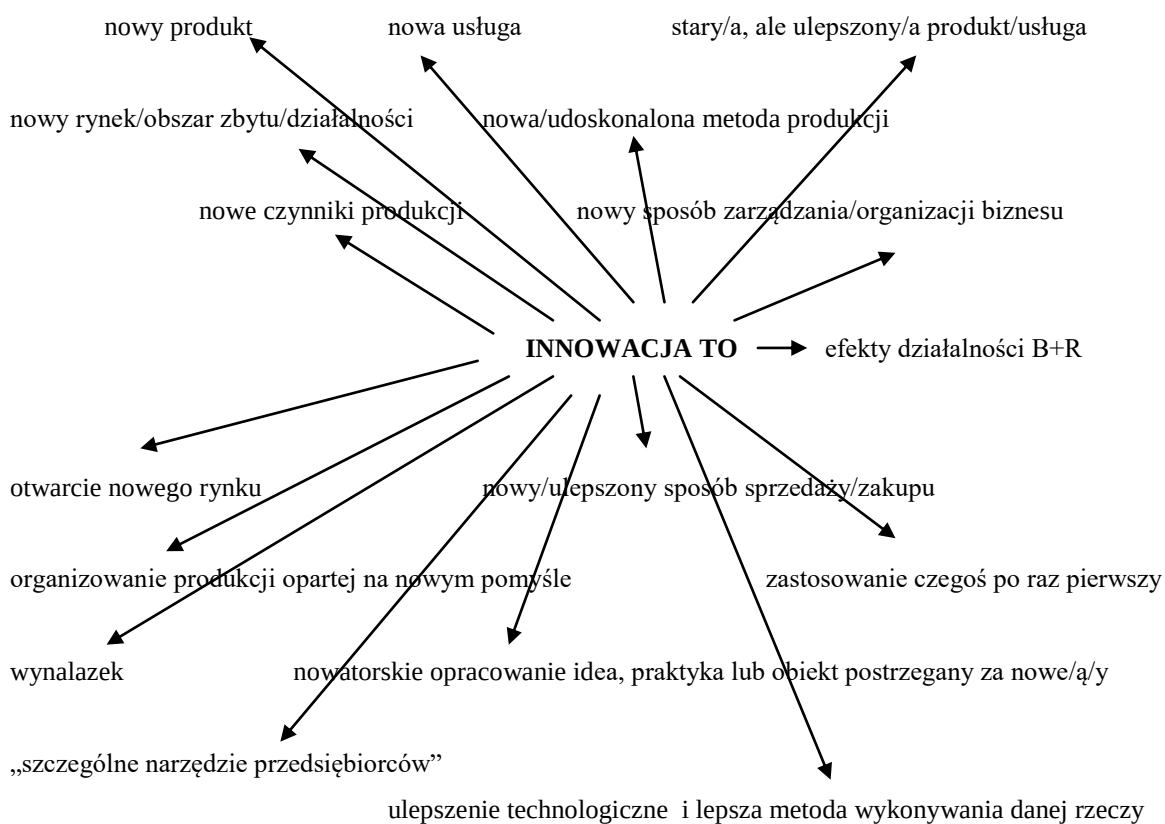
²⁹ Fiedor B., *Neoklasyczna teoria postępu technicznego. Próba systematyzacji i krytycznej analizy*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1986, s. 152 – 153.

³⁰ Phelps E., *Models of Technical Progress and the Golden Rule of Research*, Review of Economic Studies, Vol. 33, 1966, s. 138 – 140.

³¹ Rosenberg N., *Inside the Black Box. Technology and Economics*, Cambridge University Press, 1982, s. 43 – 72.

³² Prystrom, *Innowacje w procesie ...*, op. cit., s. 16.

Mechanizm innowacji i jego wpływ na strukturę gospodarki przejawia się w ciągłych zmianach ilościowych w proporcjach zużywanych czynników w procesach produkcji oraz w zmianach jakościowych tych czynników. Prowadzi to do z jednej strony do doskonalenia wyrobów, nadawania im nowych cech użytkowych, obniżania jednostkowych kosztów produkcji, z drugiej zaś – do pojawienia się nowych produktów. Nagromadzenie wiedzy, doświadczeń, opanowanie nowych technologii umożliwia przyspieszenie procesu innowacyjnego przy zwiększonych korzyściach strukturalnych i korzyściach skali produkcji.³³



Rysunek 3 Najpowszechniejsze ujęcia istoty innowacji

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując można ośmielić się stwierdzić, że innowacje są wszechobecne praktycznie na każdej płaszczyźnie życia. Niemniej jednak, ujmując kwestię ekonomiczną, poprzez innowacje rozumie się między innymi nowy produkt bądź usługę, nowe czynniki produkcji czy też nowy sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Dokładnie ujmuje to rysunek 3.

³³ Ciborowski R., *Wpływ...*, op. cit., s. 22 – 23.

Rozdział 2

Innowacyjność jako

siła kreująca przewagę konkurencyjną podmiotu gospodarczego

W nowoczesnych gospodarkach budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy i innowacjach daje przedsiębiorstwom nowe szanse i możliwości. Kluczowe staje się zatem wprowadzenie do przedsiębiorstwa takich rozwiązań innowacyjnych, które pozwolą wyprzedzić konkurencję, pozwolą na zdobycie nowych rynków, produkowanie więcej produktów czy usług po mniejszych kosztach jednostkowych, czy produkowanie w wyższej jakości.³⁴

Przewaga konkurencyjna to dystans dzielący przedsiębiorstwo od innych podmiotów rynkowych (konkurentów), powstały w wyniku rywalizacji, współzawodnictwa przedsiębiorstw oraz oddziaływania rynkowych procesów konkurencji. W powszechnym rozumieniu przewagę konkurencyjną stanowią atuty przedsiębiorstwa doceniane przez rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo posiada zdolność utrzymania się na nim lub poprawienia swojej efektywności i zapewnienia sobie harmonijnego rozwoju. Może oznaczać również „bycie lepszym od innych” w grze konkurencyjnej, czyli większą atrakcyjność dla nabywców, partnerów, inwestorów i pracowników. Uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi w stosunku do konkurentów umożliwiają tzw. kluczowe czynniki sukcesu, do których można zaliczyć np. cenę, jakość, markę, technologię, czy innowację.³⁵ Przedsiębiorstwo powinno zabiegać o to, by przewaga konkurencyjna była widoczna, trwała, trudna do skopiowania przez konkurentów.³⁶

Szczególne miejsce wśród czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw zajmują innowacje. Decydują one nie tylko o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego, ale też w znacznym stopniu wyznaczają formy i strukturę międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw. Można zatem ośmielić się stwierdzić, że są także czynnikiem

³⁴ Stawasz E., *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez innowacje*, http://www.voucherbadawczy.pl/blog/10_2-budowanie_przewagi_konkurencyjnej_poprzez_innowacje.html, 25.10.2015 r.

³⁵ *Przewaga konkurencyjna*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=0ABF4A21CF1B476AA4F558E0DA40DF26, 25.10.2015 r.

³⁶ Ibidem.

determinującym międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw. Tempo i zakres kreowania oraz wdrażania innowacji decyduje obecnie o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw.³⁷

Co więcej, konkurencyjność podmiotu gospodarczego to jego umiejętność elastyczności i aktywności innowacyjnej wobec zaistniałej sytuacji na rynku.³⁸

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest uwarunkowana wieloma czynnikami o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Do grupy czynników zewnętrznych można zaliczyć np. politykę państwa oraz innych instytucji ściśle związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, stan infrastruktury materialnej i intelektualnej, czy relacje z konkurentami i kontrahentami. Druga grupa determinant obejmuje sposób zarządzania, zasoby kapitału obrotowego, nowoczesne technologie i jakość wytwarzanych produktów.³⁹

Złote reguły konkurencyjności

1. Stwarzaj stabilne i przejrzyste środowisko legislacyjne.
2. Pracuj nad elastycznością i prężną strukturą organizacyjną.
3. Inwestuj w tradycyjną i technologiczną infrastrukturę.
4. Promuj oszczędności prywatne i inwestycje krajowe.
5. Rozwijaj agresywność na rynkach zagranicznych i atrakcyjność dla inwestycji zagranicznych.
6. Koncentruj się na jakości, szybkości i przejrzystości w rządzie i administracji.
7. Zachowuj relacje między poziomem płac, wydajnością i podatkami.
8. Eliminuj nadmierne zróżnicowanie płac i wzmacniaj klasę średnią.
9. Inwestuj mocno w edukację, szczególnie na poziomie średnim i wyższym oraz w kształcenie ustawiczne pracowników.
10. Utrzymuj równowagę między korzyściami, aby zapewnić tworzenie bogactwa przy równoczesnej dbałości o zachowanie systemu wartości, który cenią obywatele.

Rysunek 4 Złote reguły konkurencyjności

Źródło: Borowski J., *Globalizacja, konkurencyjność międzynarodowa i strategie przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008, s. 88.

Poruszając kwestię konkurencyjności i jej determinant, J. Borowski przedstawił złote reguły, których przestrzeganie daje szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zarówno

³⁷ Poznańska K., *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich*

Przedsiębiorstw, http://www.rsi.org.pl/dane/download/innowacyjnosc_jako.pdf, 25.10.2015 r.

³⁸ Abbas A. J., *Rethinking competitiveness*, [w:] *Advances In Competitiveness Research* 2000, Nr 8, s. 4.

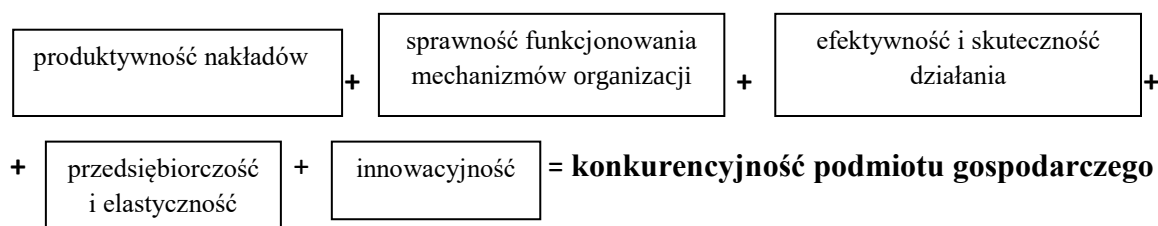
³⁹ Ibidem.

w skali przedsiębiorstwa, jaki i gospodarki. Obok aspektu legislacyjnego, wymienił on między innymi konieczność ponoszenia inwestycji technologicznych czy dbania o wysoki poziom wykształcenia społeczeństwa. (zob. rysunek 4)

Z konkurencyjnością gospodarczą wiąże się zarówno aspekt konkurencyjności podmiotów gospodarczych, jak również pozycja gospodarcza poszczególnych państw. O sukcesie lub jego braku w procesie rozwoju gospodarki decyduje to, co dzieje się w przedsiębiorstwach. Niska konkurencyjność podmiotów gospodarczych może zagrozić makroekonomicznej stabilizacji gospodarki. Dzieje się tak między innymi za sprawą ich niewątpliwego wpływu na strukturę zatrudnienia, jak również kształtowania poziomu dochodu narodowego. To wszystko z kolei decyduje o konkurencyjności danego kraju.⁴⁰

Podmiot gospodarczy, aby był konkurencyjny musi wykazywać nie tylko względnie wysoką produktywność, sprawność i efektywność, lecz również elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność. Konkurencyjny jest ten podmiot, który może dostarczać towary i usługi na rynek światowy przy niższych kosztach niż konkurenci i jest w stanie zaoferować towary uznane za markowe, unikalne i innowacyjne. Dzięki temu uzyskuje i umacnia swoją przewagę nad konkurentami.⁴¹ (zob. rysunek 5)

Szczególne miejsce wśród czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw zajmują innowacje. Decydują one nie tylko o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego, ale też w znacznym stopniu wyznaczają formy i strukturę międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw. Są zatem czynnikiem determinującym międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw. Tempo i zakres kreowania oraz wdrażania innowacji decyduje obecnie o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw.



Rysunek 5 Determinanty konkurencyjności podmiotu gospodarczego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bossak, Bieńkowski, *Międzynarodowa ...*, op. cit., s. 38.

⁴⁰ Wnorowski H., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – ich rola w gospodarce oraz czynniki rozwoju*, [w:] Wnorowski H., Letkiewicz A. (red.), *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001, s. 19, 21.

⁴¹ Bossak J. W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 96.

W związku z powyższym, podmioty gospodarcze chcące osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, muszą dbać o wysoki poziom innowacyjności. Jej rezultaty bowiem mają szansę znaleźć uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom globalnej nowoczesności i konkurencyjności, które są skutkiem nieustannie postępujących zmian na rynku i w ich otoczeniu.⁴²

Tabela 1 Najbardziej innowacyjne firmy na świecie⁴³ (ranking Boston Consulting Group)⁴⁴

Lokata	Nazwa firmy	Krótką charakterystyka
1	Apple	elektronika, oprogramowania i komputery ⁴⁵
2	Google	Najbardziej znanymi usługami oferowanymi przez spółkę są internetowa wyszukiwarka Google oraz serwisy reklamowe AdWords oraz AdSense, które stanowią główne źródło dochodów spółki. Do innych zaliczają się między innymi popularna poczta Gmail, serwisy Google Maps i Google Earth. Sztandarowymi produktami na rynku oprogramowania są Google Chrome, Google Desktop oraz Picasa.
3	Samsung	Jedna z największych południowokoreańskich grup biznesowych. Firmy członkowskie grupy Samsung: <u>Przemysł elektroniczny</u> (Samsung Electronics, Samsung Electro-Mechanics, Samsung SDI, Samsung Corning, Samsung SDS, Samsung Networks, Samsung Corning Precision Glass) Przemysł ciężki i maszynowy (Samsung Heavy Industries, Samsung Techwin, <u>Przemysł samochodowy</u> (Renault Samsung Motors) <u>Przemysł chemiczny</u> (Samsung Total Petrochemicals, Samsung Petrochemicals, Samsung BP Chemicals, Samsung Fine Chemicals, Cheil Industries) <u>Instytucje finansowe</u> (Samsung Life Insurance, Samsung Fire & Marine Insurance, Samsung Card, Samsung Securities, Samsung Capital, Samsung Investment Trust Management, Samsung Venture Investment, Samsung Corporation) <u>Przedsiębiorstwa inżynieryjne i budowlane</u> (Samsung Constructions) <u>Przemysł rozrywkowy</u> (Samsung Everland-Park Rozrywki, Samsung Lions-Baseball Club)
4	Microsoft	Jedno z największych na świecie przedsiębiorstw z branży technologii informacyjnych. Najbardziej znane jako producent systemów operacyjnych MS-DOS, Microsoft Windows i oprogramowania biurowego Microsoft Office
5	IBM	Jeden z najstarszych koncernów informatycznych. Obecnie przedsiębiorstwo oferuje rozwiązania w oparciu o usługi doradcze i informatyczne oraz oprogramowanie i sprzęt.
6	Amazon	Amerykańskie przedsiębiorstwo handlowe. Zajmuje się handlem elektronicznym B2C i prowadzi największy na świecie sklep internetowy.
7	Tesla Motors	Amerykańskie przedsiębiorstwo motoryzacyjne produkujące osobowe sportowe samochody elektryczne.
8	Toyota Motor	

⁴² Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2001, s. 146.

⁴³ Chaber P., *Najbardziej innowacyjne firmy świata wg BCG*, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=F30346EB9EBF4D7AA00A78682CBEB51D, 27.11.2015 r.

⁴⁴ Prystrom J., *Innowacyjność się opłaca. Wstęp do atlasu dobrych praktyk*, e-BWN.com, Białystok 2016, s. 36-38.

⁴⁵ BCG: najbardziej innowacyjną firmą świata jest Apple, <http://www.forbes.pl/bcg-najbardziej-innowacyjna-firma-swiata-jest-apple,artykuly,185357,1,1.html>, 06.02.2015 r.

Tabela 1 Najbardziej innowacyjne firmy na świecie⁴⁶ (ranking Boston Consulting Group) – c.d.

Lokata	Nazwa firmy	Krótką charakterystyka
9	Facebook	Serwis społecznościowy, w ramach którego zarejestrowani użytkownicy mogą tworzyć sieci i grupy, dzielić się wiadomościami i zdjęciami oraz korzystać z aplikacji, będących własnością Facebook, Inc.
10	Sony	Jeden z największych światowych producentów elektroniki użytkowej.
11	Hewlett-Packard	Amerykańska firma informatyczna. Producent m.in. komputerów osobistych, serwerów, drukarek i urządzeń poligraficznych oraz dostawca usług IT.
12	General Electric	W 2009 dwunaste co do wielkości przedsiębiorstwo na świecie ^[1] , zarówno pod kątem obrotów, generowanego dochodu jak i wartości rynkowej (406 mld USD w lipcu 2007). Spółka zajmuje obecnie trzecie miejsce na liście Największych Przedsiębiorstw na Świecie, czasopisma Forbes. General Electric powstał oficjalnie 11 stycznia 1892 r. poprzez połączenie dwóch przedsiębiorstw: Edison Electric Light Company zarządzanego przez Thomasa A. Edisona i Thomson-Houston Company zarządzanego przez Charlesa A. Coffina. Oba przedsiębiorstwa razem posiadały większość kluczowych w tym czasie patentów w dziedzinie produkcji i wykorzystywania prądu elektrycznego, co na długie lata zapewniło im dominującą pozycję na rynku w USA. Początkowo przedsiębiorstwo koncentrowało swoją działalność na przemysłach związanych z prądem – od budowy elektrowni i linii wysokiego napięcia po produkcję odkurzaczy i lodówek. W laboratoriach General Electric powstało szereg wynalazków, między innymi lodówka, żarówka, gramofon, prądnica prądu stałego, turbina parowa, silnik prądu stałego, opracowano też metody syntezy polietylenu i silikonu.
13	Intel	Największy na świecie producent układów scalonych oraz twórca mikroprocesorów, które znajdują się w większości komputerów osobistych.
14	Cisco Systems	Amerykańskie przedsiębiorstwo informatyczne, jedno z największych w branży.
15	Siemens	Siemens AG – międzynarodowy koncern z branży energetycznej, elektrotechnicznej i telekomunikacyjnej.
16	Coca-cola	Marka napoju gazowanego firmy The Coca-Cola Company. Powstała pod koniec XIX w. i jest obecnie jedną z najpopularniejszych marek na świecie. Coca-Cola. Na polskim rynku Coca-Cola występuje w 6 wariantach: Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Cherry Coke, Coca-Cola Vanilla i Coca-Cola Life - Weszła do Polski na przełomie 2014/2015 r. Na świecie oferowane są także: Cherry Coke Zero, Coca-Cola Caffeine Free, Coca-Cola Zero Caffeine Free, Coca-Cola Black Cherry Vanilla, Coca-Cola Blāk, Coca-Cola C2, Coca-Cola Citra, Coca-Cola with Lemon, Coca-Cola with Lime, Coca-Cola with Raspberry, Coca-Cola Orange, Coca-Cola Vanilla Zero.
17	LG Electronics	Południowokoreańskie przedsiębiorstwo działające w branży elektronicznej, chemicznej i telekomunikacyjnej; jeden z największych koreańskich czebolii.
18	BMW	Niemiecki koncern motoryzacyjny produkujący od 1916 r. samochody osobowe, motocykle, skutery oraz silniki.
19	Ford Motor	Obecnie jest to duży koncern branży motoryzacyjnej produkujący samochody osobowe, ciężarowe, autobusy, pojazdy i maszyny rolnicze, sprzęt informatyczny i inne wyroby.
20	Dell	Firma Dell dostarcza rozwiązania technologiczne, usługi i pomoc techniczną. Notebooki, netbooki, tablety, komputery stacjonarne, monitory, serwery, pamięci, itp.
21	Volkswagen	
22	3M	Amerykański koncern produkujący ponad 55000 produktów w wielu branżach, między innymi: tworzyw sztucznych, materiałów ściernych, elektronicznej i farmaceutycznej.
23	Lenovo Group	Chińska firma informatyczna. Jeden z największych na świecie producentów komputerów osobistych.

⁴⁶ Chaber P., *Najbardziej innowacyjne firmy świata wg BCG*,

http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=F30346EB9EBF4D7AA00A78682CBEB51D, 27.11.2015 r.

Tabela 1 Najbardziej innowacyjne firmy na świecie⁴⁷ (ranking Boston Consulting Group) – c.d.

Lokata	Nazwa firmy	Krótką charakterystyka
24	Nike	
25	Daimler	
26	General Motors	W skrócie GM, amerykański koncern przemysłowy założony 16 września 1908 r. znany z produkcji samochodów osobowych i dostawczych, silników okrętowych, instalacji przemysłowych, technologii komunikacyjnych oraz usług finansowych.
27	Shell	Brytyjsko-holenderski koncern petrochemiczny, zajmujący się głównie wydobywaniem gazu ziemnego i ropy naftowej oraz ich przesyłem, przetwórstwem, dystrybucją i sprzedażą.
28	Audi	
29	Philips	
30	SoftBank	Japońska firma telekomunikacyjna i medialna.
31	Procter&Gamble	Globalna grupa kapitałowa mająca swoją siedzibę w USA. Wytwarza dobra konsumpcyjne, głównie kosmetyki i środki higieny osobistej.
32	Fiat	
33	Airbus	Konsorcjum europejskie zajmujące się produkcją samolotów.
34	Boeing	
35	Xiaomi Technology	Chińskie prywatne przedsiębiorstwo specjalizujące się w projektowaniu, tworzeniu i sprzedaży smartfonów oraz aplikacji i elektroniki użytkowej.
36	Yahoo	Amerykański portal internetowy posiadający wersje w kilkunastu językach)
37	Hitachi	Japoński koncern technologiczny. Dostarcza swoje produkty do takich branż, jak: <u>IT</u> (dyski twarde, macierze dyskowe, serwery, systemy biometryczne Finger Vein, RFID, Smart Cards); <u>energetyka</u> (elektrownie konwencjonalne i jądrowe, turbiny, instalacje FGD oraz deNOx); <u>budownictwo</u> (maszyny budowlane oraz elektronarzędzia); <u>kolej</u> (pociągi dużych prędkości 'Shinkansen', składy metra oraz systemy kontroli jazdy); <u>motoryzacja</u> (elektronika samochodowa, komponenty i systemy dla przemysłu motoryzacyjnego); <u>elektronika konsumencka</u> (TV LCD i plazmowe, wyświetlacze, kamery, baterie i nośniki pamięci); <u>materiały i komponenty wysokofunkcyjne</u> (kable i przewody, metale specjalne, półprzewodniki); <u>sprzęt medyczny</u> (aparatura do rezonansu magnetycznego, USG); <u>sprzęt badawczo-naukowy</u> (mikroskopy, chromatografy, spektrometry); <u>urządzenia do przemysłu</u> (drukarki przemysłowe ink-jet, łańcuchy rolkowe i transportowe).
38	McDonald's	
39	Oracle	Amerykańskie przedsiębiorstwo zajmujące się tworzeniem oprogramowania do szeroko rozumianej obsługi przedsiębiorstw, a w szczególności systemów zarządzania bazą danych.
40	Salesforce.com	Amerykański koncern, który świadczy usługi z zakresu modelu przetwarzania danych.
41	Fast Retailing	Sieć sklepów odzieżowych, Japonia.
42	Wal-Mart	Amerykańska sieć supermarketów.
43	Tata Group	Branża: stalowa, motoryzacyjna, usług i doradztwa, chemiczna, spożywcza (napoje), telekomunikacyjna, przemysł tytanowy, komunikacyjna, hotelowa.
44	Nestle	Największe przedsiębiorstwo światowe z branży spożywczej.
45	Bayer	Niemieckie przedsiębiorstwo chemiczne i farmaceutyczne.
46	Starbucks	Największa na świecie sieć kawiarni.
47	Tencent Holdings	Chiny, oferuje usługi z zakresu mass mediów, rozrywki, Internetu i telefonii komórkowej, oraz usług reklamy internetowej.
48	BASF	Największe przedsiębiorstwo chemiczne na świecie z siedzibą w Niemczech.
49	Unilever	Holandia, Wielka Brytania; Produkuje głównie artykuły żywnościowe, środki czystości i higieny osobistej.

⁴⁷ Chaber P., *Najbardziej innowacyjne firmy świata wg BCG*,

http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=F30346EB9EBF4D7AA00A78682CBEB51D, 27.11.2015 r.

Tabela 1 Najbardziej innowacyjne firmy na świecie⁴⁸ (ranking Boston Consulting Group) – c.d.

Lokata	Nazwa firmy	Krótką charakterystyka
50	Huawei Technologies	Chiński koncern, specjalizujący się w produkcji urządzeń i rozwiązań telekomunikacyjnych, a także informatycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chaber P., *Najbardziej innowacyjne firmy świata wg BCG*, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=F30346EB9EBF4D7AA00A78682CBEB51D, 27.11.2015 r.

Tabela 1 przedstawia zestawienie najbardziej innowacyjnych firm na świecie, wraz z ich krótką charakterystyką i obszarem aktywności innowacyjnej na rynku, zgodnie z ujęciem rankingu Boston Consulting Group.

Innowacyjność podmiotu gospodarczego często wiąże się z jego pozycją na rynku. Tabela 2 przedstawia 20 najbardziej innowacyjnych firm i najsilniejszych marek na świecie. Można zauważyć, że liderzy aktywności innowacyjnej zajmują również wysokie pozycje pod względem pozycji na rynku.

Tabela 2 Najbardziej innowacyjne firmy i najsilniejsze marki na świecie⁴⁹

Nazwa firmy	Lokata w rankingu najbardziej innowacyjnych firm na świecie wg BCG	Lokata w rankingu najsilniejszych marek na świecie
Apple	1	1
Google	2	3
Microsoft	3	2
Samsung	4	8
IBM	5	5
Amazon.com	6	24
Toyota	8	9
Facebook	9	18
Hewlett-Packard	11	36
General Electric	12	7
Intel	13	13
Cisco	14	12
Siemens	15	37
Coca cola	16	4
BMW	17	11
Ford	18	45
Nike	24	21
Daimler	25	17
Audi	28	38
Wal-Mart	42	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chaber P., *Najbardziej innowacyjne firmy świata wg BCG*, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=F30346EB9EBF4D7AA00A78682CBEB51D, 27.11.2015 r.

⁴⁸ Chaber P., *Najbardziej innowacyjne firmy świata wg BCG*, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=F30346EB9EBF4D7AA00A78682CBEB51D, 27.11.2015 r.

⁴⁹ Prystrom, *Innowacyjność się opłaca ...*, op. cit., s. 40.

Ogólnie rzecz ujmując, działalność innowacyjna może skutkować wieloma różnymi pozytywnymi aspektami. Wśród nich wyróżnić można możliwość wprowadzenia nowych lub ulepszonych, ale zdecydowanie atrakcyjniejszych od konkurencji towarów bądź usług na rynek. Więcej dodatnich efektów innowacyjne aktywności podmiotów gospodarczych postarano się ująć na rysunku 6.



Rysunek 6 Jak aktywność innowacyjna może determinować sytuację przedsiębiorstwa na rynku?

Źródło: opracowane własne.

Omawiając kwestię innowacyjności podmiotów gospodarczych, należy wspomnieć o potencjalnych korzyściach możliwych z tytułu innowacyjności w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, wśród których rozróżnia się:⁵⁰

a) w sferze produktów:

- poprawę jakości produktów;
- rozszerzenie (zróżnicowanie) asortymentu produktów;
- wyróżnienie oferty produktowej, a w efekcie wizerunku przedsiębiorstwa na tle konkurencji;
- wzrost zadowolenia klientów;

⁵⁰ Brojak – Trzaskowska M., *Uwarunkowania innowacyjności jako źródła rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Management Forum 2020: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, s. 4 – 5, http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Uwarunkowania_innowacyjnosci_jako_zrodla_rozwoju_przedsiębiorstw_na_przykładzie_województwa_zachodniopomorskiego.pdf, 22.05.2009 r.

- utrzymanie dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku lub jej polepszenie w wyniku tworzenia nowych rynków zbytu, kształtowania nowych potrzeb klientów;
- wzrost wartości przedsiębiorstwa (uzależniony od efektywności działalności badawczo - rozwojowej);

b) w sferze organizacji i zarządzania:

- wzrost wydajności wykorzystywanych środków, obniżenie poziomu kosztów własnych przedsiębiorstwa;
- poprawę jakości, wzrost znaczenia i skrócenie terminów realizacji zadań;
- racjonalizację zadań;
- poprawę skuteczności i sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- wzrost inwencji i przedsiębiorczości pracowników, a w konsekwencji stworzenie dobrych warunków wyjściowych dla dalszej aktywności innowacyjnej,
- szybkie reagowanie na dynamiczne zmiany otoczenia;

c) w sferze techniczno - technologicznej:

- wzrost technicznego uzbrojenia pracy, wzrost wydajności i jakości pracy;
- usprawnienie procesów wytwórczych;
- zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania przedsiębiorstwa;
- podniesienie jakości i konkurencyjności oferowanych produktów/usług;
- obniżenie kosztów produkcji, wzrost wolumenu produkcji;

d) w sferze logistyki:

- wzrost sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- poprawę bezpieczeństwa;
- redukcję kosztów, na przykład magazynowych w przypadku łańcucha dostaw JiT⁵¹;
- zwiększenie efektywności sprzedaży;
- szybsze i tańsze dotarcie do klientów,
- wyeliminowanie błędów, najsłabszych ogniw realizacji procesów produkcyjnych, zaopatrzeniowych i dystrybucyjnych,
- poprawę jakości oferty produktowej (usługowej);

e) w sferze ekologii:

⁵¹ Łańcuch dostaw just – in – time to strategia zarządzania zapasami stosowana w celu usprawnienia zwrotu inwestycji poprzez redukcję poziomu zapasów w całym procesie produkcyjno - magazynowym i związanymi z nim kosztami.

- kształtowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa przyjaznego środowisku naturalnemu;
- pozyskiwanie nowych klientów o proekologicznej orientacji;
- korzyści ogólnospołeczne, zarówno wymierne jak i niewymierne, dzięki poprawie stanu środowiska naturalnego.

Reasumując, można stwierdzić że działalność innowacyjna niesie ze sobą mnóstwo pozytywnych efektów zarówno dla całych gospodarek - w ujęciu lokalnym, regionalnym czy krajowym – jak również dla funkcjonujących w nich podmiotów gospodarczych. Co więcej pozwala znaleźć „pomysł na jutro”, będący trafionym kierunkiem działań wobec wyzwań współczesnego rynku.

Rozdział 3

Dywersyfikacja działalności gospodarczej jako przejaw innowacyjnej reakcji podmiotu gospodarczego na wyzwania współczesnego rynku

Z kwestią innowacji ściśle wydaje się wiązać aspekt dywersyfikacji działalności gospodarczej. Dywersyfikacja działalności przedsiębiorstw polega bowiem na podejmowaniu wytwarzania w jednostce gospodarczej (gospodarstwie, przedsiębiorstwie) nowych, różniących się od produkcji podstawowej rodzajów produkcji lub usług. Klasycznym przykładem jest podjęcie usług agroturystycznych w gospodarstwie rolniczym. Poza produkcją roślinną i zwierzęcą, na bazie posiadanych już budynków, urządzeń i zwierząt, z ewentualnym ich uzupełnieniem, rolnik może świadczyć takie usługi jak: noclegi, wyżywienie, jeździectwo, przejazdy saniami, organizacja kuligów, ognisk, tras spacerowych z przewodnikiem, udział dzieci w pracach polowych itd. Dywersyfikacja działalności ma na celu głównie zwiększenie dochodów rodzin rolniczych poprzez wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich i rzeczowych. Można wyróżnić dywersyfikację koncentryczną i konglomeratową. O dywersyfikacji koncentrycznej mówimy wówczas, gdy jest podstawowa baza materialna (gospodarstwo), a dodatkowe działalności wykorzystują posiadane w niej zasoby, istnieje ścisłe powiązanie wszystkich działań z bazą (np. usługi agroturystyczne mogą być świadczone z wykorzystaniem posiadanego domu, pojazdów, koni itd.). Przy dywersyfikacji konglomeratowej powiązań takich nie ma. Dobrym przykładem są wielkie koncerny, które zajmują się np. produkcją samochodów, komputerów, statków itd. (np. Hyundai, Volvo, Statoil). Wspólne jest tylko kierownictwo przedsiębiorstwa.⁵²

Aspekt dywersyfikacji działalności gospodarczej, jest obecny zarówno na płaszczyźnie przemysłu, jak również rolnictwa. W drugim ujęciu, dywersyfikację definiuje się także jako działalność zarobkową gospodarstw rolnych realizowaną poza jego podstawową rolniczą działalnością produkcyjną, jako różne sposoby uzyskiwania

52

<http://kruk.sggw.waw.pl/edictionary/mod/glossary/showentry.php?courseid=1&concept=Dywersyfikacja+dzia%C5%82alno%C5%9Bci%2C+wielofunkcyjno%C5%9B%C4%87+przedsi%C4%99biorstw>, 11.06.2013 r.

dotatkowych dochodów przez rolników z wykorzystaniem wszystkich zasobów gospodarstwa i obszaru.⁵³

Dywersyfikacja działalności to istotna strategia rozwoju przedsiębiorstw - wielofunkcyjność, wchodzenie do nowych sektorów gospodarki, rozszerzanie lub zwiększanie różnorodności produktów, usług, technologii i metod. Ma na celu zwiększenie dochodów poprzez efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i rzeczowych. Prowadzi do zmniejszenia uzależnienia od jednego produktu czy rynku. Niweluje sezonowość, tworzy nowe szanse. Może dotyczyć nie tylko zmian asortymentu, ale także odbiorców, dostawców, infrastruktury, środków finansowania oraz stosowanych technologii.⁵⁴

Wielu dyrektorom zarządzającym marzy się kariera w stylu Johnson&Johnson, Hondy czy General Electric czyli osiągnięcie miejsca w czołówce danego rynku, a następnie przeskok na nowy rynek, i znów na nowy rynek i jeszcze na nowy rynek. Przykłady tych firm sugerują, że przejście od kremów dla dzieci na środki higieny kobiecej, z motocykli na odśnieżarki, z maszyn przemysłowych na urządzenia domowe, jest w sumie dość proste pod kątem organizacyjnym i przynosi ogromne zyski.⁵⁵

Kilkanaście lat temu w większości przypadków wystarczyło wyłożyć pieniądze, zrobić cokolwiek i rynek reagował pozytywnie. Dziś sytuacja jest trudniejsza. Firmy mają bowiem ogromną liczbę możliwości dywersyfikacji (produkty (usługi) wytwarzane przez daną firmę, rynki geograficzne, na których firma sprzedaje swoje wyroby (usługi), odbiorcy na poszczególnych rynkach geograficznych, dostawcy, bazy badawczo-rozwojowe, środki finansowania, technologie). Także klienci mają ogromne możliwości wyboru produktów i wcale nie są zbyt chętni do testowania nowych - przebicie się przez reklamowy szum z czymś nowym jest zatem zadaniem karkołomnym.⁵⁶

Dlatego każde uproszczenie jest olbrzymią pomocą dla menedżerów podejmujących decyzje. W badaniach wpływu dywersyfikacji globalnej na wyniki transnarodowych korporacji najczęściej wyróżnia się następujące rodzaje dywersyfikacji:⁵⁷

1. pokrewna z wysokim udziałem i zróżnicowaniem rynków zagranicznych,
2. pokrewna z niskim udziałem i różnorodnością rynków zagranicznych,

⁵³ Wilkin J., *Podstawy strategii zintegrowanego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003, s. 83.

⁵⁴ *Dywersyfikacja działalności firmy*, <http://www.nida.ecms.pl/index/?id=bf8229696f7a3bb4700cfddef19fa23f>, 11.06.2015 r.

⁵⁵ Ludwiński M., *Zasady dywersyfikacji biznesu w XXI wieku*, <http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16817031,zasady-dywersyfikacji-biznesu-w-xxi-wieku.html>, 11.06.2015 r.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Ibidem.

1. niepokrewna z wysokim udziałem rynków zagranicznych,
2. niepokrewna z niskim udziałem rynków zagranicznych.

Dywersyfikacja pokrewna oznacza ekspansję firmy na nowe wyroby, których produkcja lub/i sprzedaż leżą w obrębie rdzenia umiejętności tej firmy. Za rdzeń należy uznać wyjątkową zdolność firmy do sprawnego i efektywnego łączenia wiedzy o wybranym rynku oraz określonych technologiach produkcji w celu osiągnięcia zysku, wzrostu i przetrwania. Dla celów praktycznych można przyjąć, że dywersyfikacja ma charakter pokrewny, jeżeli występuje co najmniej jedna z czterech następujących cech:⁵⁸

- 1) nowy produkt (produkty) jest sprzedawany na podobnych rynkach, na których firma operowała dotychczas lub/i za pomocą podobnych systemów dystrybucji,
- 2) nowy produkt jest wytwarzany z wykorzystaniem podobnej technologii,
- 3) nowy produkt związany jest z podobną bazą badawczo-rozwojową,
- 4) nowe działalności znajdują się w tym samym łańcuchu produkcji i sprzedaży.

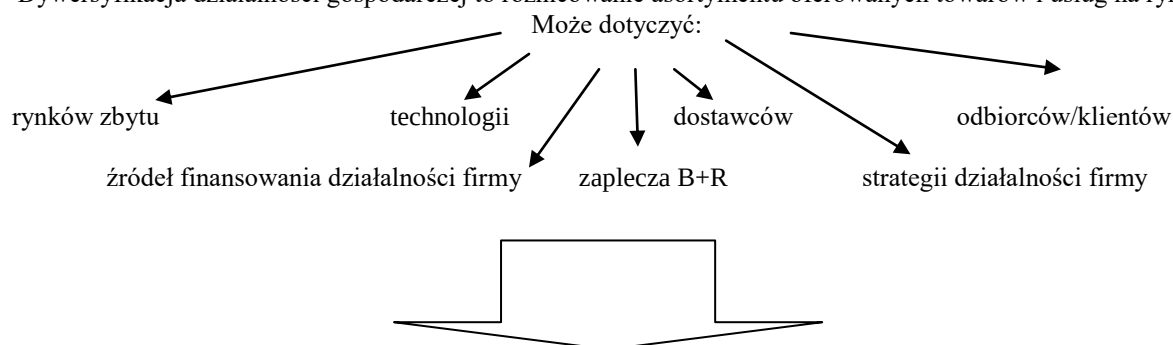
Dywersyfikacja jest niepokrewna, jeżeli nie występuje żadna z wyżej wymienionych cech - czyli firma wprowadza nowe produkty wymagające umiejętności leżących poza rdzeniem umiejętności danej firmy.⁵⁹

Gdy zarząd określi charakter dywersyfikacji (pokrewna lub niepokrewna oraz rynki krajowe lub zagraniczne), należy zaplanować sposób jej przeprowadzenia. Zwykle korzysta się z dwóch metod: wewnętrznej oraz zewnętrznej. Metoda zewnętrzna polega na różnicowaniu działalności firmy przez wykup innej firmy (wchłonięcie), połączenie z inną firmą (fuzję), alianse strategiczne (joint venture) oraz powoływanie spółek-córek. Jest to droga dość szybka i skuteczna. Metoda wewnętrzna polega natomiast na wprowadzeniu nowych wyrobów do własnego przedsiębiorstwa lub podjęcia szeregu spójnych inwestycji w nowych obszarach działalności. W praktyce oznacza to korzystanie z wewnętrznych zasobów (zdolności produkcyjne, zasoby kadrowe, infrastruktura, środki pieniężne). Jest to droga dłuższa i na ogół bardziej kosztowna, ale firma zachowuje wyłącznie dla siebie uzyskane efekty.

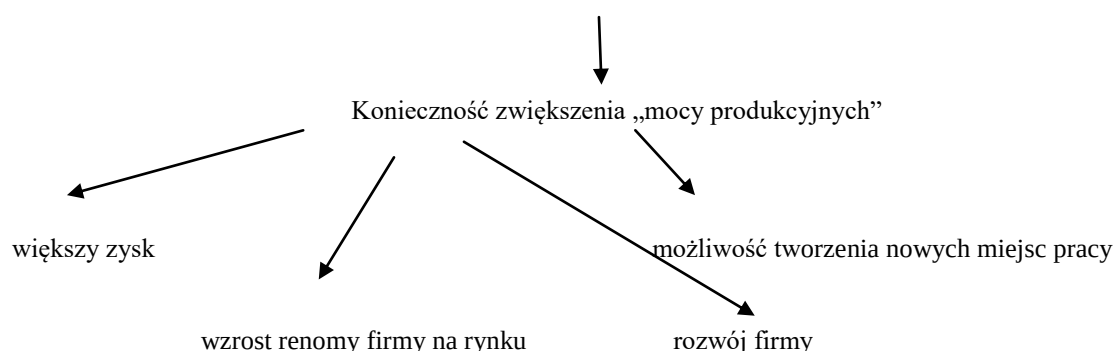
⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Ibidem.

Dywersyfikacja działalności gospodarczej to różnicowanie asortymentu oferowanych towarów i usług na rynku.



Wzrost zainteresowania firmą wśród dotychczasowych/nowych klientów



Rysunek 7 Wpływ dywersyfikacji na sytuację podmiotu gospodarczego na rynku

Źródło: opracowanie własne.

Dywersyfikacja struktury działalności przedsiębiorstwa jest powszechnie stosowaną metodą wzrostu. W dzisiejszych czasach stanowi - obok strategii ekspansji globalnej - podstawową strategię wzrostu firmy.⁶⁰

Aspekt dywersyfikacji można klasyfikować według różnych kryteriów. Pierwszej typologii strategii dywersyfikacji dokonał H. I. Ansoff opierając ją na kryterium synergii technologicznej, rynkowej oraz finansowej. Grupa Strategor8 proponuje podział strategii dywersyfikacji według kryterium geograficznego, powiązań i dziedziny działalności oraz według atrakcyjności segmentu strategicznego i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w jego podstawowej dziedzinie działalności. Można wskazać także inne kryteria

⁶⁰ Zasady dywersyfikacji biznesu w XXI wieku, <http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16817031,zasady-dywersyfikacji-biznesu-w-xxi-wieku.html>, 11.06.2015 r.

wyodrębniania form strategii dywersyfikacji, jak: głębokość, obszar, stopień rozproszenia czy metoda dywersyfikacji.⁶¹

Tabela 3 Klasyfikacja rodzajowa aspektu dywersyfikacji

Kryterium	Rodzaj	Charakterystyka
Synergia technologiczna, rynkowa i finansowa	Dywersyfikacja horyzontalna (pozioma)	Oznacza rozszerzenie działalności firmy na produkty należące do przemysłu, w którym dotychczas firm działa (np. o wyroby komplementarne), pokrewna technologia, sprzedawane na tych samych rynkach geograficznych za pomocą posiadanego systemu sprzedaży.
	Dywersyfikacja Wertykalna	Inaczej integracja pionowa, oznacza rozszerzenie działalności firmy na fazy procesu technologicznego, poprzedzające fazę dotychczas realizowaną (w tył) bądź następujące po niej (w przód).
	Dywersyfikacja Koncentryczna	Polega na wyjściu danej firmy poza swój przemysł, lecz przy zachowaniu wspólnej nici, np. rynek lub technologia.
	Dywersyfikacja Konglomeratowi	Rozszerzenie o inne niż dotychczasowe dziedziny działalności, inne technologie, inne rynki, wyjście poza przemysł w ogóle.
Rdzeń umiejętności firmy	Dywersyfikacja Pokrewna	Oznacza ekspansję firmy na nowe wyroby, których produkcja i/lub sprzedaż leżą w obrębie rdzenia umiejętności tej firmy. Najwyżej 70% przychodów pochodzi z pojedynczego biznesu, a pozostałe biznesy są z nim silnie powiązane.
	Dywersyfikacja Niedokrewna	Oznacza wprowadzenie nowych produktów wymagających umiejętności leżących poza rdzeniem umiejętności danej firmy. Mniej niż 70% przychodów pochodzi z pojedynczego biznesu, a pozostałe biznesy są w ogóle z nim niepowiązane lub powiązania te są bardzo słabe.
Porażka rynkowa	Dywersyfikacja niepowiązana	Jest odpowiedzią firmy na porażkę na rynku kapitałowym
	Dywersyfikacja Pionowa	Jest reakcją firmy na porażkę na rynku produktu lub informacji i wymaga zastosowania systemów ograniczających, aby doprowadzić do koordynacji działalności gospodarczej.
	Dywersyfikacja Powiązana	Stanowi kompensację za porażkę na rynku zasobów i najlepiej działa w systemach kooperacji w celu osiągnięcia zmiany zakresu działalności gospodarczej
Atrakcyjność segmentu strategicznego i pozycja konkurencyjna firmy	Dywersyfikacja Udziałowa	Mogą ją realizować firmy mające silną pozycję konkurencyjną i wysoki poziom nadwyżki finansowej. Każde nowe zaangażowanie kapitałowe powinno dawać przedsiębiorstwu wyższą rentowność, niż mogłoby dawać inwestowanie w działalność podstawową. To zaangażowanie może mieć formę inwestycji finansowej lub produkcyjnej.
	Dywersyfikacja Poszerzająca	To strategia dla firm z silną pozycją w starzejącym się segmencie strategicznym. Produkty dojrzałe są wycofywane z rynku, a na ich miejsce wprowadza się nowe, które mogą być przeznaczone dla dotychczasowego odbiorcy lub sprzedawane na innym rynku. Można zatem tu wyróżnić dywersyfikację pionową i poziomą.
	Dywersyfikacja Podtrzymująca	Jej celem jest wzmocnienie dotychczasowej działalności firmy. Jest charakterystyczna dla firm zajmujących średnią pozycję konkurencyjną i najczęściej przyjmuje postać dyferencjacji. Dołączenie do dotychczasowej działalności jakiejś dziedziny pokrewnej umożliwia zachowanie procesu ciągłości funkcjonowania firmy.

⁶¹ Zakrzewska – Bielawska A., *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 182, http://www.zakrzewska-bielawska.pl/new/publikacja_13_2009.pdf, 17.10.2015 r.

Tabela 3 Klasyfikacja rodzajowa aspektu dywersyfikacji – c. d.

Kryterium	Rodzaj	Charakterystyka
Atrakcyjność segmentu strategicznego i pozycja konkurencyjna firmy	Dywersyfikacja dla Przetrwania	To strategia dla firmy o słabej pozycji w nieatrakcyjnym segmencie strategicznym. Jej celem jest znalezienie nowej dziedziny działalności, która zapewni firmie przetrwanie. Wprowadzane są nowe produkty, lecz przy utrzymaniu dotychczasowego rynku działania.
Struktura Działalności	Dywersyfikacja produkcji (usług)	Wprowadzenie nowych, dotychczas nie wytwarzanych wyrobów (usług), realizowanych w oparciu o dotychczasowe lub/i odmienne technologie, zaspokajające inne potrzeby niż wyroby (usługi) obecne.
	Dywersyfikacja rynków geograficznych	Polega na wzroście liczby rynków w sensie geograficznym, na których firma działa (nowe regiony, nowe rynki zagraniczne).
	Dywersyfikacja segmentów rynków	Dotyczy wejścia na nowe segmenty rynku tego samego w sensie geograficznym.
	Dywersyfikacja technologii i dostawców	Dotyczy wytwarzania produktu przy zastosowaniu różnych technologii, wobec czego stosowane są różne procesy, surowce i materiały, co oznacza również dywersyfikację dostawców.
	Dywersyfikacja środków finansowania	Dotyczy pozyskiwania i wykorzystania różnych źródeł finansowania działalności firmy.
Metoda dywersyfikacji	Dywersyfikacja Wewnętrzna	Inwestowanie w nowe dziedziny w oparciu o wewnętrzne zasoby, jak: wolne zdolności produkcyjne, rezerwy zasobów kadrowych czy infrastruktury.
	Dywersyfikacja zewnętrzna	Polega na różnicowaniu działalności firmy poprzez wykup innej firmy (wchłonięcie), połączenie z inną firmą (fuzja) lub zawarcie aliansu strategicznego.

Źródło: Zakrzewska – Bielawska A., *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 183-184, http://www.zakrzewska-bielawska.pl/new/publikacja_13_2009.pdf, 17.10.2015 r.

Próbę przygotowania klasyfikacji ujęto w tabeli 3.

Reasumując, dywersyfikacja działalności, zwana także wielofunkcyjnością przedsiębiorstw (diversification, multi-functionality) polega na podejmowaniu wytwarzania w jednostce gospodarczej (gospodarstwie, przedsiębiorstwie) nowych, różniących się od produkcji podstawowej rodzajów produkcji lub usług. Klasycznym przykładem jest podjęcie usług agroturystycznych w gospodarstwie rolniczym. Poza produkcją roślinną i zwierzęcą, na bazie posiadanych już budynków, urządzeń i zwierząt, z ewentualnym ich uzupełnieniem, rolnik może świadczyć takie usługi jak: noclegi, wyżywienie, jeździectwo, przejazdy saniami, organizacja kuligów, ognisk, tras spacerowych z przewodnikiem, udział dzieci w pracach polowych itd. Dywersyfikacja działalności ma na celu głównie zwiększenie dochodów rodzin rolniczych poprzez wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich i rzeczowych. Można wyróżnić dywersyfikację koncentryczną i konglomeratową. O dywersyfikacji koncentrycznej

mówimy wówczas, gdy jest podstawowa baza materialna (gospodarstwo), a dodatkowe działalności wykorzystują posiadane w niej zasoby, istnieje ścisłe powiązanie wszystkich działań z bazą (np. usługi agroturystyczne mogą być świadczone z wykorzystaniem posiadanego domu, pojazdów, koni itd.). Przy dywersyfikacji konglomeratowej powiązań takich nie ma. Dobrym przykładem są wielkie koncerny, które zajmują się np. produkcją samochodów, komputerów, statków itd. (vide Hyundai). Wspólne jest tylko kierownictwo przedsiębiorstwa.⁶²

62

<http://edictionary.sggw.pl/mod/glossary/showentry.php?courseid=1&concept=Dywersyfikacja+dzia%C5%82aln%C5%9Bci%C2+wielofunkcyjno%C5%9B%C4%87+przeds%C4%99biorstw>, 17.10.2015 r.

Rozdział 4

Innowacyjność i dywersyfikacja działalności rolniczej sposobem na wyzwania współczesnego rynku – przykład regionu Veneto

Wyzwania globalizacyjne wymuszają na wszystkich podmiotach funkcjonujących w gospodarce, nieustanne bycie czujnym i elastycznym w stosunku do zmian zachodzących na rynku. Najogólniej rzecz ujmując, trzeba być innowacyjnym. Sprawa dotyczy zarówno przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych, jak również gospodarstw rolnych.

W przypadku rolnictwa, do aktywności innowacyjnej można zaliczyć takie działania, jak:

- renowacja zabytków na rzecz turystyki;
- rozszerzenie działalności przedsiębiorstw rolniczych;
- udostępnienie mieszkańcom zatłoczonych miast, możliwości spędzenia wolnego czasu na świeżym powietrzu, konsumpcji zdrowego, pozbawionego konserwantów i innych sztucznych czynników jedzenia, ruchu i relaksu, co pozytywnie wpływa na kondycję zdrowotną ludzi;
- gospodarstwa dydaktyczne i obcowanie z naturą, które przekonuje ludzi o konieczności dbania o środowisko.

Godną wspomnienia, wydaje się być w tym przypadku inicjatywa „Km ZERO”, realizowana między innymi we włoskim regionie Veneto. Region, zwany również Wenecją Euganejską, to region administracyjny w północno - wschodnich Włoszech. Zajmuje powierzchnię 18 377 km². Położony jest między Alpami, Dolomitami, a Morzem Adriatyckim, ze stolicą w Wenecji. Inne interesujące miasta to Werona, Padwa, Vicenza, Bibione oraz Mestre. Przez region przepływają rzeki Pad i Adyga. Graniczy z Austrią, Friuli Wenecją Julijską, Emilią Romaną, Lombardią oraz Trydentem Górną Adygą. Północna część regionu składa się z Alp oraz Dolomitów, wśród szczytów, których znajduje się wiele pięknym dolin. Na terenie regionu znajduje się również Nizina Padu podzielona na dwie części: wysoką i niską nizinę. Ta niższa dzięki bogactwu w wodę stała się ważnym miejscem dla tamtejszych upraw.⁶³

⁶³ *Włochy – Praktyczny Przewodnik Turystyczny*, <http://wlochy.praktycznyprzewodnik.eu/regiony-wloch/wenecja-euganejska/>, 27.10.2015 r.

Dla gospodarki regionu ważna jest uprawa tytoniu, konopi, ryżu, buraków cukrowych oraz owoców. Także produkcja win jest jedną z najślawniejszych w kraju. Pod tym względem Wenecja Euganejska znajduje się na trzecim miejscu w kraju. Wartymi zakupu są takie wina, jak Bardolino czy Soave.⁶⁴

Region ma do zaoferowania turystom wiele interesujących miejsc pod względem kultury, historii oraz rekreacji. Tutaj znajduje się wiele nadmorskich kurortów turystycznych, górskich miasteczek oraz przepiękne widoki nad Jeziorem Garda. Dąży do promowania współpracy lokalnych podmiotów gospodarczych, poszanowaniem aspektów ekologicznych. Skupia interesariuszy – podmioty zaangażowane w cały łańcuch – związane z produkcją, procesem przetwarzania, sprzedaży, obrotu i konsumpcji.⁶⁵

Termin „zerowy kilometr”, „kilometr zero” został zapożyczony z Protokołu z Kioto, gdzie postulowano wprowadzenie przemiany stylu życia mającego na uwadze ochronę środowiska przed zagrożeniami wywoływanymi przez zmiany klimatu. Idea inicjatywy sprowadza się do stwierdzenia, że jedząc posiłki złożone z zagranicznych produktów wpływa się niekorzystnie na klimat, z uwagi na fakt, że do sprowadzania tychże produktów zużyto dużo paliwa i wyemitowano dużo dwutlenku węgla. Zatem ograniczenie sprowadzania produktów poprzez wykorzystanie lokalnych zasobów wpływa korzystnie na jakość środowiska. Zmniejszenie odległości oznacza pomoc środowisku, promowanie regionu rolniczego i obniżenie cen produktów.⁶⁶

Założeniem projektu „Km ZERO” jest przekonanie lokalnych podmiotów gospodarczych z regionu m. in. kawiarni, kucharzy i sprzedawców – do oferowania potencjalnym konsumentom produktów i półproduktów, takich jak owoce, mleko, sery, mięso, jajka, wino i cukier, pochodzących z danego obszaru.⁶⁷

Inicjatywa „Km ZERO” dąży do skrócenia dystansu między kontrahentami. Dzięki temu pojawia się możliwość ochrony środowiska, promowania regionalnego dziedzictwa żywności oraz obniżenia kosztów działalności i cen. Niższe koszty produkcji, promocja lokalnych produktów przekłada się na rozwój lokalnych przedsiębiorców. W skali globalnej

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ „Km 0” brand for local sourcing - FLAG Litoral Norte – PT, <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/it/km-0-brand-local-sourcing-flag-litoral-norte-pt>, 11.06.2013 r.

⁶⁶ Juchnicka M., Skarżyński M., *Aktywność zawodowa osób po 50 roku życia. Dobre praktyki z Włoch* Tom II, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011, s. 63, 66.

⁶⁷ Km zero, http://www.veneto.coldiretti.it/km-zero.aspx?KeyPub=GP_CD_VENETO_ATTIVITA%7CPAGINA_CD_VENETO_KZ, 28.06.2013 r.

mniej obciążane jest środowisko naturalne, dzięki mniejszej emisji CO₂ przez pojazdy przewożące towary.⁶⁸

Projekt jest wdrażany m. in. przez Veneto Coldiretti – członka Coldiretti. Jest to włoska organizacja, składająca się z 18 regionalnych stowarzyszeń, 98 federacji prowincjonalnych, 765 lokalnych biur i 9 812 obwodowych organizacji. Instytucja ta na płaszczyźnie lokalnej konsoliduje ponad 568 tys. gospodarstw. Jej głównym dążeniem jest zapewnienie możliwości biznesowych dla rozwoju rolnictwa w ramach pełnej integracji rolnictwa z interesami gospodarczymi i społecznymi kraju. Program jest podzielony na dwa projekty: Green Company – skierowany na konkurencyjny rozwój przedsiębiorstw rolniczych oraz Amica Campagna – zakładający budowę dialogu między producentami i konsumentami w czasach globalizacji.⁶⁹

Należy zaznaczyć, iż uwzględniając założenia inicjatywy „Km ZERO”, w Veneto funkcjonuje sieć właścicieli restauracji, którzy są zobowiązani do służenia tzw. „menu zero kilometrów” i ich posiłki przygotowane z produktów pochodzących z okolicznych wsi. Ponadto, rozporządzenia samorządu terytorialnego zaadresowane do lokalnych instytucji, takich jak szkoły, przedszkola, szpitale i domów opieki oraz menu firm cateringowych, nakłaniają do przestrzegania priorytetowych kryteriów, wskazanych w proponowanym prawem popularnej inicjatywy wspieranej przez Coldiretti, czyli oferowania dań wytworzonych z lokalnych produktów i półfabrykatów.⁷⁰

Reagując na wyzwania XXI wieku, podmioty gospodarcze decydują się na różnego rodzaju rozwiązania. Jedne stawiają na przebranżowienie się, szukają innych odbiorców swojej oferty, jak również stawiają na rozwój i rozszerzenie wachlarza swojej oferty poprzez dywersyfikację.

Dywersyfikacja działalności przedsiębiorstw polega na podejmowaniu wytwarzania w jednostce gospodarczej (gospodarstwie, przedsiębiorstwie) nowych, różniących się od produkcji podstawowej rodzajów produkcji lub usług. Klasycznym przykładem jest podjęcie usług agroturystycznych w gospodarstwie rolniczym. Poza produkcją roślinną i zwierzęcą, na bazie posiadanych już budynków, urządzeń i zwierząt, z ewentualnym ich uzupełnieniem, rolnik może świadczyć takie usługi jak: noclegi, wyżywienie, jeździectwo, przejazdy saniami, organizacja kuligów, ognisk, tras spacerowych z przewodnikiem, udział dzieci w pracach polowych itd. Dywersyfikacja

⁶⁸ Ibidem.

⁶⁹ Juchnicka, Skarżyński, *Aktywność ...*, op. cit., s. 63, 66.

⁷⁰ Ibidem.

działalności ma na celu głównie zwiększenie dochodów rodzin rolniczych poprzez wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich i rzeczowych. Można wyróżnić dywersyfikację koncentryczną i konglomeratową. O dywersyfikacji koncentrycznej mówimy wówczas, gdy jest podstawowa baza materialna (gospodarstwo), a dodatkowe działalności wykorzystują posiadane w niej zasoby, istnieje ścisłe powiązanie wszystkich działań z bazą (np. usługi agroturystyczne mogą być świadczone z wykorzystaniem posiadanego domu, pojazdów, koni itd.). Przy dywersyfikacji konglomeratowej powiązań takich nie ma. Dobrym przykładem są wielkie koncerny, które zajmują się np. produkcją samochodów, komputerów, statków itd. (np. Hyundai, Volvo, Statoil). Wspólne jest tylko kierownictwo przedsiębiorstwa.⁷¹

Aspekt dywersyfikacji działalności gospodarczej, jest obecny zarówno na płaszczyźnie przemysłu, jak również rolnictwa. W drugim ujęciu, dywersyfikację definiuje się także jako działalność zarobkową gospodarstw rolnych realizowaną poza jego podstawową rolniczą działalnością produkcyjną, jako różne sposoby uzyskiwania dodatkowych dochodów przez rolników z wykorzystaniem wszystkich zasobów gospodarstwa i obszaru.⁷²

Dywersyfikacja jest jedną z istotnych strategii rozwoju indywidualnych gospodarstw rolnych. Jej znaczenie dotyczy faktu, iż znacznie usuwa ona popytowe ograniczenia rozwoju oraz tworzy skuteczną ekonomicznie metodę redukowania negatywnych skutków niepewności rynkowej.⁷³

Analizując przypadek regionu Veneto, można stwierdzić iż dywersyfikacja jest wynikiem przeorganizowania się danego przedsiębiorstwa. Jako determinanty dywersyfikacji podmiotów gospodarczych wskazano kilka czynników, rozbijając je na stronę konsumenta i producenta – w tym wypadku firmy rolniczej.⁷⁴ (zob. rysunek 8)

⁷¹

<http://kruk.sggw.waw.pl/edictionary/mod/glossary/showentry.php?courseid=1&concept=Dywersyfikacja+dzia%C5%82alno%C5%9Bci%2C+wielofunkcyjno%C5%9B%C4%87+przedsi%C4%99biorstw>, 11.06.2013 r.

⁷² Wilkin J., *Podstawy strategii zintegrowanego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003, s. 83.

⁷³ WOŹNIAK M., *Dywersyfikacja szansą rozwoju indywidualnych gospodarstw rolnych w globalnej gospodarce*, s. 4, http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2008_nr67_s15.pdf, 11/06.2013 r.

⁷⁴ Diego Gallo – Etifor, Dipartimento Teritorio e Sistemi Agro – Forestali, UNiversita di Padova, *L'AGRICOLTURA VENETA TRA DIVERSIFICAZIONE, TOURISMO E QUALIFICAZIONE DELLE PRODUZIONI*.

GLOBALIZACJA I RYNKI MASOWE

Konsument:

- zmienia się zaufanie i podejście do konsumpcji
- zna jakość produktu i chce konsumować jak najlepiej
- jest rządnym świadczenia dla niego usług
- zmienia styl życia i wypoczynku

Przedsiębiorstwo rolnicze:

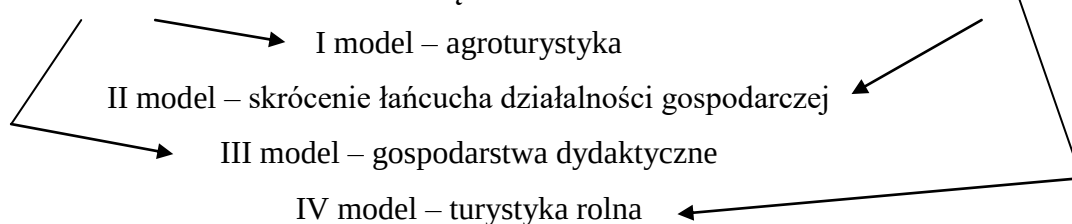
- pragnie skrócić łańcuch procesu gospodarczego
- stawia na bezpośredni kontakt z konsumentem
- swoją działalność opiera na modelach organizacyjnych

Rysunek 8 Determinanty dywersyfikacji gospodarstw rolnych z regionu Veneto

Źródło: opracowanie własne na podstawie wystąpienia: Diego Gallo – Etifor, Dipartimento Teritorio e Sistemi Agro – Forestali, UNiversita di Padova, *L'AGRICOLTURA VENETA TRA DIVERSIFICAZIONE, TOURISMO E QUALIFICAZIONE DELLE PRODUZIONI*.

Chcąc sprostać efektom zachodzących procesów globalizacyjnych i nieustannie zmieniającym się oczekiwaniom odbiorców gospodarstwa rolnicze postawiły na konieczność zmian. W wyniku tego w wachlarzu ofert tego typu podmiotów pojawiły się tzw. zielone usługi, podkreślające bezpośredni kontakt z klientem. W rezultacie powstały m. in. gospodarstwa agroturystyczne, oferujące obok usług gastronomicznych, również usługi noclegowe. Co ciekawe, na początku większym zainteresowaniem cieszyła się gastronomia, jednak obecnie to popyt na usługi noclegowe w gospodarstwach agroturystycznych zdecydowanie przewyższa działalność gastronomiczną.⁷⁵

DYWERSYFIKACJA PRZEDSIĘBIORSTW ROLNICZYCH W VENETO:



Rysunek 9 Modele dywersyfikacji przedsiębiorstw rolniczych w Veneto

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Prystrom J., *Dywersyfikacja działalności rolniczej w regionie Veneto*, [w:] Juchnicka M., *KILOMETR ZERO – NOWE METODY PROMOCJI MIEJSC PRACY NA OBSZARACH WIEJSKICH. ADAPTACJA MODELU WŁOSKIEGO*, BFKK, Białystok 2013, s. 69.

⁷⁵ Prystrom J., *Dywersyfikacja działalności rolniczej w regionie Veneto*, [w:] Juchnicka M., *KILOMETR ZERO – NOWE METODY PROMOCJI MIEJSC PRACY NA OBSZARACH WIEJSKICH. ADAPTACJA MODELU WŁOSKIEGO*, BFKK, Białystok 2013, s. 68 – 72, 79.

Wypada podkreślić, że zaobserwowano iż w wyniku dywersyfikacji gospodarstw rolnych spada liczba wynajmowanych pokoi hotelowych na rzecz wzrastającego popytu na wypoczynek w agroturystyce.⁷⁶

Jak już zauważono, dywersyfikacja podmiotów gospodarczych, sprowadza się do rozszerzenia zakresu ich działalności, powiększenia wachlarza usług, itd. W przypadku gospodarstw rolniczych wyodrębniono cztery modele dywersyfikacji⁷⁷, które obrazuje rysunek 9.

Pierwszy model dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw rolniczych sprowadza się do otwarcia gospodarstwa turystycznego, oferującego zarazem usługi gastronomiczne, jak i hotelowe.⁷⁸

Drugi model zakłada skrócenie łańcucha działalności podmiotów gospodarczych, które, eliminując jak najwięcej pośredników, dążą do bezpośredniej sprzedaży swojej usługi. Niestety w regionie Veneto na razie jedynie ok. 8% gospodarstw stawia na bezpośredni kontakt z klientem. Z tych 8%, dywersyfikacja działalności rolniczej przybiera różne postacie. Około 60% wydzieliło pokój z przeznaczeniem na pomieszczenie, w którym miałyby być sprzedawana usługa. W 13% przedsiębiorstwach, na ich terenie powstał sklepik oferujący usługi produkowane właśnie przez daną firmę. Niemal 29% uczestniczy w targach i wystawia się na lokalnych bazarach. Zaś niespełna 5,7% w swojej ofercie ma dowóz kupionych u nich produktów do klienta.⁷⁹

Wartym wspomnienia jest w tym przypadku marketu rolnego w Monselice, który jest pierwszym w regionie padewskim i jednym z pierwszych we Włoszech marketów rolnych. Najistotniejszym celem funkcjonowania tego miejsca jest umożliwienie rolnikom bezpośredniej sprzedaży swoich produktów. Działalność marketu opiera się na czterech głównych zasadach:⁸⁰

1. Producent bezpośrednio sprzedaje swoje wyroby klientom.
2. Na terenie marketu mogą przebywać jedynie rolnicy z regionu padewskiego.
3. Produkty są świeże, zbierane rano tego samego dnia, kiedy są sprzedawane. Nie używa się do ich przechowywania żadnych chłodzi.
4. Wszystkie opakowania poddawane procesowi recyklingu.

⁷⁶ Ibidem.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Ibidem.

⁸⁰ Ibidem.

Mając na uwadze rozwój podmiotów gospodarczych, określono normy i wymagania odnośnie produkcji na małą skalę, którą prowadzą gospodarstwa. Między innymi, założono że w skali roku rolnik w ramach procesu wytwórczego może przetworzyć 30 wieprzów, 2000 królików lub drobiu, 2000 kg konfitur lub konserw, 3000 kg pieczywa oraz 1500 kg oliwy z oliwek. Ważną kwestię odrywa fakt, iż trzoda chlewna – w przeciwieństwie do zwierząt przeznaczonych na produkcję białego mięsa - ubijana jest w masarniach, po czym gospodarstwa otrzymane mięso mogą same przetwarzać na określone produkty.⁸¹

Należy zaznaczyć, że produkty muszą być przewożone w odpowiednich pojazdach i opakowaniach, zapewniających np. odpowiednią temperaturę.⁸²

Rolnik, aby móc zdywersyfikować swoją działalność rolniczą poprzez sprzedaż produktów wytworzonych w jego gospodarstwie zobowiązany jest do odbycia 15 godzin szkoleń i mieć na uwadze otrzymany podręcznik dobrych praktyk, wedle których powinien realizować swoją działalność.⁸³

Oferowane przez przedsiębiorstwa rolnicze wyroby muszą być oznaczone symbolem PPR, co oznacza że zostały wyprodukowane w unikatowy sposób i można je bezpiecznie konsumować.⁸⁴

Targi i bazy, zwane marketami rolniczymi, są usytuowane w niedalekiej odległości od miast. Około 80% z nich organizowanych jest co 15 dni lub raz w miesiącu. Zbadano, iż 40% przedsiębiorstw rolniczych tylko raz w tygodniu uczestniczy w tego typu eventach. Powodem wydaje się być nadmiar obowiązków na terenie gospodarstwa, w wyniku czego rolnik nie ma możliwości przeznaczenia większej ilości czasu na sprzedaż swoich produktów i usług na bazarach. W tym przypadku istotną okazuje się być szansa czynnego udziału w prowadzeniu działalności dla pozostałych członków rodziny – żony bądź dzieci. Co przekłada się na aktywizację bezrobotnych osób.⁸⁵

Ciekawym przykładem dywersyfikacji według drugiego modelu są tzw. mlekomaty. Oferując świeże, w pełni naturalne mleko, umieszczane na terenie danego gospodarstwa bądź umieszczane w miastach.⁸⁶

⁸¹ Materiały BFKK.

⁸² Prystrom, *Dywersyfikacja ...*, op. cit., s. 68 – 72, 79.

⁸³ Materiały BFKK.

⁸⁴ Ibidem.

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ Km zero, http://www.veneto.coldiretti.it/km-zero.aspx?KeyPub=GP_CD_VENETO_ATTIVITA%7CPAGINA_CD_VENETO_KZ, 11.06.2013 r.

Trzeci model dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw rolniczych – bardzo promowany przez region - to tworzenie gospodarstw dydaktycznych. Około 45% tego typu gospodarstw to gospodarstwa ekologiczne, podkreślające wagę produkcji zdrowej i ekologicznej. W ofercie gospodarstw dydaktycznych są tzw. zagrody edukacyjne, które współpracują ze szkołami podstawowymi. Obejmują one usługi kulturalne (np. muzeum rolnictwa, wystawy) bądź sportowe (np. konkursy zwinnościowe, biegi na orientację, itd.). Tego rodzaju usługi bardzo często świadczone są przez kobiety.⁸⁷

Czwarty model zdywersyfikowania przedsiębiorstw rolniczych mówi o turystyce rolnej. Zakłada on, że rolnik chcący przeorganizować swoje gospodarstwo, w ramach swojej oferty realizuje także usługi turystyczne na obszarach rolnych. Nie tylko produkuje, ale również waloryzuje dany region.⁸⁸

Ciekawym przykładem mogą być szlaki winne, a dokładnie szlak win euganejskich, który powstał w 2913 r. Gospodarstwo zajmujące się m. in. uprawą winorośli i produkcją win zajmuje powierzchnię 32 ha, z czego 20 ha to winorośla. Obecnie w wachlarzu produkowanych win⁸⁹ można wyróżnić takie wina, jak: Colli Euganei Rosso, Cabernet Franc, Chardonnay, Pinot Bianco, Novello, Merlot, Tai, Colli Euganei Bianco, Cabernet Sauvignon, Fior d'Arancio, Moscato, Pinello, czy Serprino.⁹⁰

Ideą tego rodzaju turystyki rolnej, czyli szlaków winnych jest zapewnienie turystom możliwości zwiedzenia, poznania walorów krajobrazowych, zapoznanie się z gospodarstwem produkującym i procesem produkcji, degustacji i zakupu. Istotną siłą przebiecia w tym przypadku jest atrakcja turystyczna, która przyciągnie turystów na dany obszar. Warto dodać, że szlaki winne są dobrze oznakowane, obfite w informacje o miejscach noclegowych, gastronomicznych czy kulturalnych.⁹¹

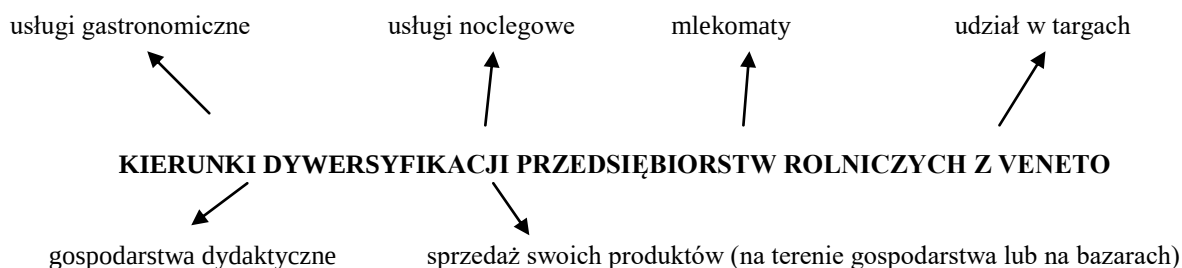
⁸⁷ Prystrom J., *Dywersyfikacja działalności rolniczej w regionie Veneto*, [w:] Juchnicka M., *KILOMETR ZERO – NOWE METODY PROMOCJI MIEJSC PRACY NA OBSZARACH WIEJSKICH. ADAPTACJA MODELU WŁOSKIEGO*, BFKK, Białystok 2013.

⁸⁸ Materiały BFKK..

⁸⁹ <http://www.stradadelvinocolleuganei.it/vino/chardonnay/57.php>, 16.06.2013 r.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Ibidem.



Rysunek 10 Kierunki dywersyfikacji przedsiębiorstw rolniczych z Veneto

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Km zero, http://www.veneto.coldiretti.it/km-zero.aspx?KeyPub=GP_CD_VENETO_ATTIVITA%7CPAGINA_CD_VENETO_KZ, 28.06.2013 r.

Omówione kierunki dywersyfikacji przedsiębiorstw rolniczych, są swego rodzaju efektem zmieniającego się stylu życia. Ludzie będąc zmęczonymi intensywnym codziennym życiem zawodowym i rodzinnym, pragną uciekać i relaksować się w ciszy, spokoju, móc kosztować smacznego, naturalnego i zdrowego jedzenia.⁹²

Koniecznym wydaje się być ukazanie kilku dobrych praktyk dywersyfikacji przedsiębiorstw rolniczych. Godnym uwagi jest w tym przypadku gospodarstwo „Fattoria Alle origini”⁹³, które zajmuje się hodowlą biologiczną, a swoje produkty sprzedaje na terenie gospodarstwa, we własnych punktach sprzedaży oraz w sklepach biologicznych. Zgodnie z założeniami inicjatywy „Km ZERO” zarządza siecią handlową od producenta do konsumenta.

W ramach swojej działalności przedsiębiorstwo opiera się idei rolnictwa ekologicznego, dąży do szanowania środowiska, ochrony zdrowia ludzi i zwierząt. Prowadząc hodowlę bydła ras włoskich i francuskich, przestrzega naturalne rytmy wzrostu zwierząt. Dieta trzody opiera się w 100% na żywności ekologicznej. Gospodarstwo samodzielnie produkuje wszystkie składniki racji pokarmowej zwierząt bądź kupuje je od innych okolicznych rolników, z wyjątkiem witamin i minerałów biologicznych, dodawanych do karmy.

Uprawiając ziemię, Fattoria Alle origini stosuje metody produkcji ekologicznej w ramach rozporządzenia UE 2092/91, której kluczowym założeniem jest produkcja zdrowej żywności, wolnej od pozostałości chemicznych syntezy i zminimalizowania negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze.

Z tego względu, uprawy roślin opierają się na zasadach ekologicznych, mianowicie:

- nie używa się pestycydów, herbicydów i sztucznych nawozów chemicznych;

⁹² Ibidem.

⁹³ Opracowano na podstawie: <http://www.fattoriaalleorigini.it/>, 16.06.2013 r.

- nie używa się roślin genetycznie zmodyfikowanych;
- dąży się do utrzymania odpowiedniej żyzności gleby;
- zwiększa się bioróżnorodność ekosystemu rolnego;
- używa się naturalnych dróg eliminacji i ochrony przed szkodnikami.

Hodowla bydła mięsnego jest realizowana według rozporządzenia WE nr 1804/99 dotyczącego ekologicznej produkcji zwierzęcej. W związku z czym, przestrzega się naturalnego rytmu wzrostu zwierząt, unikając wszelkiego rodzaju hormonów wzrostu. Do produkcji pasz dla zwierząt nie stosuje się mączki kostnej lub rośliny GM, w wyniku czego hodowane zwierzęta karmione są w 100% żywnością ekologiczną. Ponadto, zwierzęta są przetrzymywane w wentylowanych pomieszczeniach, mając dostęp do naturalnego światła.

Przedsiębiorstwo produkuje wysokiej jakości mięso organiczne. W celu uzyskania jak najwyższej jakości wyrobów, zarządza i kontroluje wszystkie etapy produkcji, od upraw do etapu konsumpcji przez klienta. Jakość produkowanego mięsa zależy od wielu czynników, na które mają wpływ wszystkie etapy procesu produkcji, od wyboru techniki hodowli, przez technikę obróbki i przechowywanie produktu gotowego.

Zgodnie z wymogami sanitarno – weterynaryjnymi odnośnie dojrzewania mięsa, półtusze są pozostawione do odpoczynku w kontrolowanym środowisku co najmniej 10 - 15 dni po uboju. Celem, takiego działania jest zapewnienie właściwego i stopniowego procesu dojrzewania, który poprawia właściwości kruchość i smak mięsa. Co więcej, mięso jest przechowywane w kontrolowanej temperaturze (nie więcej niż 5 - 6 stopni) i w warunkach maksymalnej higieny. Jeśli chodzi o pakowanie, metoda stosowana przez Fattoria Alle origini opiera się na pakowaniu do atmosfery ochronnej, gwarantującej długą trwałość, bez manipulacji produktu lub konieczności dodania konserwantów.

Przedsiębiorstwo posiada wiele certyfikatów. Wszystkie rolno - zwierzęce systemy produkcji oparte są na unijnej regulacji dla rolnictwa ekologicznego, zgodnie z rozporządzeniem EWG 2092/91, rozporządzenia WE nr 1804/99 oraz ich późniejszymi zmianami.

Fattoria Alle origini jest członkiem AIAB (Włoskiego Stowarzyszenia Rolnictwa Ekologicznego). Organ kontrolujący ICEA⁹⁴ (Instytut Certyfikacji Etyki i Środowiska) poświadcza wszystkie procesy produkcyjne firmy.

⁹⁴ ICEA jest jednym z dziewięciu organów, upoważnionych przez włoskie Ministerstwo Rolnictwa do kontroli produkcji ekologicznej wg przepisów UE. (dekret nr 9173 z 23.07.02).

W 2002 r. przedsiębiorstwo otrzymało również certyfikat UNI EN ISO 9001:2001 (System Zarządzania Jakością) i ISO 14001:1996 (System Zarządzania Środowiskowego). Zgodnie z bazą danych * SINCERT, Fattoria Alle origini jest jedyną farmą zwierzęcą we Włoszech, która posiada zintegrowany system zarządzania według międzynarodowych norm.

Przestrzegając założeń inicjatywy „Km ZERO”, jednym z dążeń Fattoria Alle origini jest promowanie i wspieranie rozwoju swojej firmy oraz innych gospodarstw, które działają z pasją i szacunkiem dla natury. Zgodnie z tą polityką, Fattoria Alle origini wybiera tylko takich dostawców, którzy są w stanie zaoferować wysokiej jakości produkty organiczne. Ponadto, zajmuje się dystrybucją mięsa z bydła swojej produkcji oraz trzody i drobiu pochodzących z małych certyfikowanych gospodarstw, z którymi prowadzi ścisłą współpracę.

Kontrolując wszystkie etapy przetwarzania, pakowania mięsa, oznakowania, identyfikowalności i pakowania, firma obsługuje szeroki zakres kontrahentów. Można do nich zaliczyć organiczne sklepy na terenie całych Włoch, organicznych rzeźników, wysokiej klasy restauracje i stołówki szkolne.

Jeśli chodzi o wachlarz oferowanych przez firmę usług, dział obsługi klienta obejmuje pomoc techniczną na temat właściwości mięsa i jego specyfikacje techniczne dla restauratorów, detalistów i konsumentów końcowych. Gwarantuje szeroki zakres informacji materialnego wsparcia i reklamy - plakaty z własną marką, broszury informacyjne firmy, czy też karty katalogowe. Ponadto, jeden z agentów regularnie odwiedza punkty sprzedaży detalicznej w całej północnych Włoszech i gromadzi spostrzeżenia, uwagi oraz wnioski szczegółowe.

Wskazano, że owocna przyszłość zdywersyfikowanych przedsiębiorstw rolniczych, chcących sprostać nieustannie zmieniającym się oczekiwaniom klientów, musi sprowadzać się do podkreślania krajobrazowych, środowiskowych i tradycyjnych walorów danego regionu. Ważną kwestię stanowi również oferowanie produktów i usług typowych, jedynie dla tego regionu, w którym funkcjonuje. Co ważne, głównym bohaterem, mogącym świadczyć tego typu usługi jest rolnik.⁹⁵

Jeszcze innym, interesującym przedsiębiorstwem turystycznym jest także BIO - OVO w Villa Estense (Padova). Dokładniej rzecz przedstawiając jest to ekologiczne przedsiębiorstwo agroturystyczne i hodowlane, zajmujące się produkcją jaj kurzych. Ponadto, w gospodarstwie zainstalowano panele słoneczne produkujące energię na potrzeby

⁹⁵ Prystrom, *Dywersyfikacja ...*, op. cit., s. 68 – 72, 79.

przedsiębiorstwa. Co więcej, zdarza się nieraz tak, że w przypadku nadprodukcji energii elektrycznej jest ona sprzedawana do zakładu energetycznego.

Inne, warte wspomnienia przedsiębiorstwo, to gospodarstwo BIOGAS (Lendinara – Pincara), zajmujące się produkcją owoców, zboża i hodowlą trzody chlewnej, którego właściciel zainwestował w instalację energii odnawialnej na biomasę pochodzenia zwierzęcego.

Warto podkreślić, że w ramach swojej działalności rolnik nie jest sam. Veneto Agricoltura stanowi sieć różnego rodzaju podmiotów i instytucji, które oferują rolnikowi szeroki wachlarz wsparcia.

Na obszarze Veneto funkcjonuje Veneto Agricoltura. Jest to organizacja, której cel sprowadza się przede wszystkim do „promocji i implementacji projektów na rzecz modernizacji struktur rolnictwa, ochrony terenów rolno - leśnych, udoskonalonego użytkowania terenów rolniczych oraz rozwoju akwakultury i rybołówstwa ze szczególnym odniesieniem do prowadzenia badań i eksperymentów w sektorze rolniczym, leśnym i rolno - spożywczym oraz wspierania rynku”.⁹⁶

Veneto Agricoltura promuje innowacje w zakresie technologii i produktów w sektorach, w których działa także poprzez rozpowszechnianie wiedzy na temat rolnictwa oraz organizowanie wydarzeń z nim związanych. Mimo ukierunkowania swoich działań na innowacyjność, Veneto Agricoltura kładzie również nacisk na dbanie o dziedzictwo narodowe i regionalne. Uważa, że pielęgnowanie zabytków i walorów krajobrazowych regionu, przyczyni się do jego dalszego rozwoju społeczno – gospodarczego.

Ponadto, oferuje specjalistyczne usługi w zakresie waloryzacji i marketingu produktów będących specjalnością regionu, promuje i organizuje wystawianie certyfikatów jakości dla produktów spożywczych.

Dążąc do rozwoju regionu Veneto, propaguje racjonalne wykorzystanie zasobów środowiska i badań stosowanych, eksperymentów, szkoleń informacyjnych i zawodowych oraz poświęca szczególną uwagę ochronie różnorodności biologicznej poprzez zarządzanie szkółkami leśnymi, rezerwatami przyrody oraz lasami państwowymi w regionie.

Z właściwym propagowaniem i wdrażaniem aktywności innowacyjnej, wiąże się odpowiednio funkcjonujące otoczenia instytucjonalne. W jego zestaw wchodzi szereg składników o bardzo zróżnicowanym charakterze działalności, będących dla innowacyjnego przedsiębiorstwa zewnętrznymi źródłami informacji, technologii i doradztwa. Ogólnie rzecz

⁹⁶ Prawo Regionalne 35/97 - art.2.

ujmując, na otoczenie składają się instytucje i organizacje zajmujące się wspieraniem i pośrednictwem w dziedzinie innowacji. Należą do nich instytucje rządowe i regionalne oraz instytucje i organizacje pozarządowe, takie jak ośrodki wspomagania przedsiębiorczości i innowacji, parki i inkubatory technologiczne, centra technologiczne, ośrodki doradztwa i szkoleń, informacji itp. Innym elementem otoczenia instytucjonalnego innowacyjności są organizacje regionalne, do których można zaliczyć inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, centra doskonałości i specjalne strefy ekonomiczne.⁹⁷

Co więcej, niektóre z usług są oferowane przez różne instytucje. Niektóre z nich są dostępne zainteresowanym bezpłatnie, w przypadku innych rolnik musi sam pokrywać koszty. Mimo tego, wiele usług wspierających działalność rolników jest finansowana z dotacji unijnych.

Tabela 4 Rolnik z Veneto i jego otoczenie

Rolnik z Veneto i jego otoczenie:	
Podmioty:	Pełnione funkcje i rodzaj oddziaływania:
• Regionalne organizacje rolnicze • Lokalne grupy działania • Wydział Rolnictwa, Leśnictwa i Weterynarii • Agencje i instytuty badawcze • Regionalne Przedsiębiorstwo Rolnicze • Regionalna Agencja Ochrony Środowiska • Urzędy • Izba Handlowa • Zrzeszenia hodowców, producentów • Szkoły zawodowe • Organy doradcze • Spółki handlowe	• Usługi informacyjne i reprezentacyjne • Wspieranie rozwoju • Nadzór • Szkolenia • Eksperymenty i badania • Animacja działań rolniczych • Usługi wspierając działania rolnicze • Planowanie, kordnacja, monitoring i finansowanie • Usługi wytwórcze • Promocja regionalnych gospodarstw rolnych i produktów lokalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów uzyskanych z I wizyty studyjnej liderów społecznych z terenu gmin Podlaskiej Trasy Dziedzictwa Kulturowego w ramach projektu „ZIELONE HORYZONTY- Podlaska Trasa Dziedzictwa Kulturowego kierunkiem reorientacji zawodowej na obszarach wiejskich”, realizowanego przez BFKK.

⁹⁷ *Otoczenie instytucjonalne małych firm innowacyjnych*, Gazeta Innowacje Nr 18, <http://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje18/strona10.htm>, 07.07.2009 r.

Omówienie Veneto Agricoltura nie może się obyć bez wspomnienia o Corte Benedettina (Legnaro – Padua – Italy)⁹⁸. Jest to regionalna spółka publiczna, oferująca swoje wsparcie na rzecz rolnictwa, leśnictwa i sektora rolno - żywnościowego w regionie Veneto. Kluczowym przedmiotem działalności jest prowadzenie badań i eksperymentów, analiz ekonomicznych, ochrona przyrody i środowiska, dbanie o wysoki poziom edukacji oraz prowadzenie szkoleń i rozpowszechnianie informacji nt. systemów rolniczych.

Siedziba Corte Benedettina mieści się w murach byłego centrum religijnego, gospodarczego i kulturalnego regionu Veneto, odnowionego z funduszy europejskich. Staranna renowacja przywróciła wrażenie oryginału świetności budynku.

W Corte Benedettina odbywają się różnego rodzaju konferencje i spotkania poruszające problemy związane z rolnictwem, leśnictwem i przemysłem rolno - spożywczym. Organizowanych jest ok. 90 konferencji i szkoleń rocznie, zarówno na miejscu, jak i drogą e – learningową, z ponad 6000 uczestnikami. Efektem jest również ok. 100 publikacji – książek, broszur informacyjnych, CD i DVD.

Warto dodać, że pracownicy Veneto Agricoltura zajmujący się organizacją i prowadzeniem szkoleń oraz konferencji działają w systemie zarządzania jakością ISO 9001.

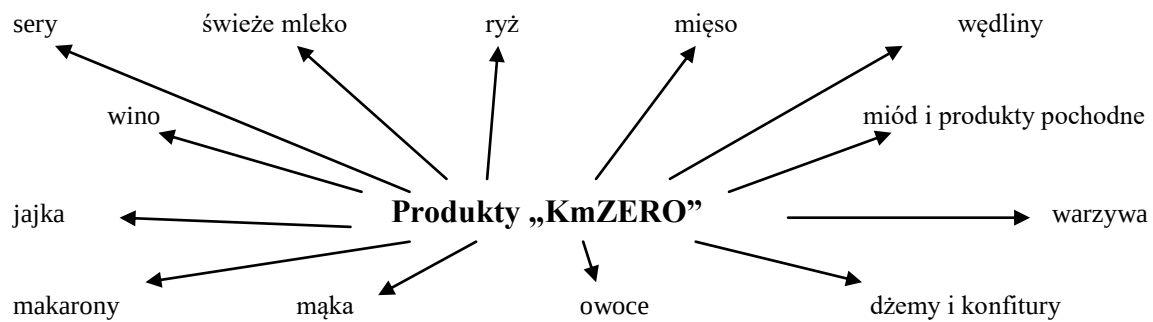
Informacje o przedsiębiorstwie są udostępniane zainteresowanym odbiorcom przy wykorzystaniu strony internetowej firmy, serwisu społecznościowego, książek, biuletynów tematycznych i broszur informacyjnych.

Główne obszary tematyczne organizowanych spotkań dotyczą przede wszystkim rolnictwa, środowiska naturalnego, kondycji gospodarczej, dywersyfikacji, bioenergii, zootechniki, zarządzania środowiskiem, czy ziołowej ochrony zdrowia.

Reasumując, jednym z głównych założeń inicjatywy „Km ZERO” jest przekonanie lokalnych podmiotów gospodarczych z regionu Veneto – m. in. kawiarni, kucharzy i sprzedawców – do oferowania potencjalnym konsumentom produktów i półproduktów, takich jak owoce, mleko, sery, mięso, jajka, wino i cukier, pochodzących z danego obszaru.⁹⁹ (zob. rysunek 11)

⁹⁸ Opracowano na podstawie informacji udostępnionych przez Settore Divulgazione Tecnica, Formazione Professionale Ed Educazione Naturalistica via Roma 34 – 350 Legnaro (pd) oraz na podstawie materiałów uzyskanych z I wizyty studyjnej liderów społecznych z terenu gmin Podlaskiej Trasy Dziedzictwa Kulturowego w ramach projektu „ZIELONE HORYZONTY- Podlaska Trasa Dziedzictwa Kulturowego kierunkiem reorientacji zawodowej na obszarach wiejskich”, realizowanego przez BFKK.

⁹⁹ Km zero, http://www.veneto.coldiretti.it/km-zero.aspx?KeyPub=GP_CD_VENETO_ATTIVITA%7CPAGINA_CD_VENETO_KZ, 11.06.2013 r.



Rysunek 11 Produkty „KmZERO”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.prodotti-a-km-zero.it/ricerca-per-prodotto/>, 20.06.2013 r.

Ciekawym okazuje się być fakt, iż tego typu gospodarstwa mają ustawowy obowiązek przygotowywania potraw zgodnie z ściśle określonym przedziałem procentowym:

- 50% produktów powinny być własnej produkcji,
 - 35% może pochodzić z przedsiębiorstw rolniczych Km ZERO,
- zaś tylko 15% mogą to być produkty zakupione na rynku, np. sól, mąka, kawa.

Rozdział 5

LEGO – innowacyjność i dywersyfikacja

Innym godnym zaprezentowania przykładem tego, że innowacyjność i dywersyfikacja działalności gospodarczej może się opłacić i okazać się rozwiązaniem impasu oraz nieustających wyzwań współczesnego rynku, jest koncern Lego.

Jeszcze jakiś czas temu marka Lego kojarzyła się większości osób tylko z zestawami klocków. Dziś, koncernowi który niedawno jeszcze borykał się z problemami finansowymi, udało się jednak stworzyć wielkie uniwersum, na które składają się m.in. gry wideo i filmy.¹⁰⁰



Rysunek 12 Klocki LEGO

Źródło: *Historia LEGO*, http://www.lego.com/pl-pl/aboutus/lego-group/the_lego_history, 21.06.2016 r.

Grupa LEGO jest prywatną spółką rodzinną z siedzibą w Billund (Dania). Główne oddziały spółki znajdują w Enfield (USA), Londynie (Wielka Brytania), Szanghaju (Chiny) i Singapurze. Firma została założona w 1932 r. przez Ole Kirka Kristiansena, jej symbolem jest legendarny klocek LEGO®, a obecnie jest jednym z wiodących producentów zabawek na świecie.¹⁰¹

¹⁰⁰ Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.

¹⁰¹ *O nas*, <http://www.lego.com/pl-pl/aboutus>, 21.06.2016 r.

Nazwa „LEGO” pochodzi z połączenia dwóch duńskich słów „leg godt” co oznacza „baw się dobrze”. Jest to nie tylko nasza nazwa, ale również filozofia. Grupa LEGO została założona w 1932 r. przez Ole Kirka Christiansena. Firma była przekazywana z ojca na syna i teraz należy do Kjelda Kirka Kristiansena, wnuka jej założyciela.¹⁰²

Mimo, że firma powstała w latach 30. XX wieku, prawdziwy rozgłos uzyskała dzięki produkowanym od lat 50. ubiegłego wieku klockom. Mimo wspaniałej historii, pod koniec zeszłego stulecia rozpoczął się niekorzystny dla koncernu okres, który zakończył się dzięki mocnemu wejściu Lego w świat nowych technologii.¹⁰³

Dzięki temu w 1932 r. jego firma uniknęła szalejącego na całym świecie kryzysu. By nie wypaść z rynku, Christiansen postanowił produkować drewniane klocki, z których dzieci mogłyby tworzyć rozmaite budowle. Dwa lata później mężczyzna zmienił nazwę firmy na LEGO od „Leg godt” (baw się dobrze). Biznes rósł w oczach. W fabryce zaczął pracować najstarszy syn właściciela – Godtfred Kirk Christiansen. Wszystko szło tak dobrze, że w 1947 r. firma zakupiła pierwszą w Danii maszynę do sztucznych odlewów, zaczynając w ten sposób produkcję plastikowych klocków. W 1950 r. powstały pierwsze egzemplarze, osiem lat później ulepszono ich konstrukcję i ostatecznie przybrały znaną nam obecnie formę. W tym samym czasie firma opatentowała swój produkt.¹⁰⁴

Bazując na klockach Kiddicraft Ole stworzył protoplastę dzisiejszego klocka, zajęło mu to 2 lata. Kłoczek nieznacznie różnił się rozmiarami od produktu Kiddicraft. Nazwano je Automatic Binding Brick i przedstawiono w 1949 r. W 1950 r. wiceprezesem Lego został Godtfred Kirk Christiansen, w 1951 r. gdy Ole podupadł na zdrowiu Godtfred przejął coraz więcej obowiązków w rodzinnej firmie. Za sprawą braków w edukacji, obawiano się o jego zdolność do prowadzenia firmy, która sprzedawała swoje produkty niemal na całym świecie. Braki te nadrabiał wrodzonym wyczuciem biznesowym, analitycznym umysłem, po latach został sprawnym managerem.¹⁰⁵

¹⁰² *Historia LEGO*, http://www.lego.com/pl-pl/aboutus/lego-group/the_lego_history, 21.06.2016 r.

¹⁰³ Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.

¹⁰⁴ Kruczek A., *Od drewnianej kaczki do najpopularniejszych klocków na świecie. Historia LEGO*, <http://www.today.pl/L16nb>, 21.06.2016 r.

¹⁰⁵ *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.



Rysunek 13 Pierwszy warsztat produkcyjny firmy LEGO

Źródło: *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

Poruszając aspekt dywersyfikacji działalności gospodarczej, należy podkreślić, że w pierwszych latach działalności firma funkcjonowała jako warsztat stolarski. Ole Kirk z czasem zauważył, że z odpadów poprodukcyjnych może wytwarzać drewniane zabawki. Ta decyzja okazała się kluczową dla dalszych losów firmy.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Ibidem.



Rysunek 14 Logo firmy LEGO na przestrzeni lat 1934 – 2016

Źródło: *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

Pierwsze zabawki firmy LEGO:



Rysunek 15 Pierwsze zabawki firmy LEGO

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

Pierwsze zabawki były stosunkowo duże i proste w budowie, głównie skupiono się na pojazdach. Już na początku swej zabawkarskiej działalności firma wyróżniała się dobrą jakością.¹⁰⁷

W 1952 r. świat zachłysnął się plastikowymi zabawkami, jednak Automatic Binding Brick nie sprzedawał się tak dobrze jak tego oczekiwano - stanowiły one 5 - 7 % całej sprzedaży. Godtfred postanowił zmienić nazwę Automatic Binding Brick na bardziej opisową, w ten sposób pojawiło się *Lego Mursten* - z *duńskiego* klocki Lego.¹⁰⁸

Na początku Lego Mursten były sprzedawane jako zestawy upominkowe, uzupełniające a nawet sprzedawano pojedyncze części. Pomimo słabej sprzedaży rozwijano ten produkt dodawano coraz to nowe klocki. Po kilku latach Godtfred zaczął przeprojektowywać klocki Mursten, pod koniec 1957 r. miał kilka projektów klocków, które łączyły się ze sobą lepiej niż Mursten. Nowy klocek różnił się od klocków Mursten rurkami, które pojawiły się w spodniej części klocka, która dotychczas była pusta. Dzięki temu oraz ciasnej tolerancji górne kołki doskonale łączyły się pomiędzy ściankami i rurkami drugiego klocka. Sposób łączenia nazwano sprzęgłem lub mocą sprzęgła. Prototypy zostały przetestowane przez dzieci i przyjęte z zachwytem.¹⁰⁹

Godtfred nazwał te klocki prawdziwymi Lego. Wraz z prawnikiem Ole Neilsonem, Godtfred przedstawił wniosek do Duńskiego Urzędu Patentów i Znaków Towarowych w Kopenhadze dokładnie o 13:58 28 stycznia 1958 r.¹¹⁰ Później zastosowano patenty w większości krajów, w których sprzedawano klocki. Nowy projekt ostatecznie został opatentowany w 33 krajach.¹¹¹

Sprzedaż drewnianych zabawek osiągnęła najwyższy poziom w 1952 r. i utrzymywała taką tendencję. W 1959 r. przychody osiągane ze sprzedaży zabawek plastikowe stanowiły dwukrotność przychodów ze sprzedaży zabawek drewnianych. Godtfred postanowił wyodrębnić w firmie dwa działy: jeden z zabawkami plastikowymi, który nazwano Lego System, drugi z zabawkami drewnianymi pod nazwą Bilofix. Zmiana w przypadku zabawek drewnianych polegała jedynie na tym, że na dotychczasowych zabawkach drewnianych pojawiło się jedynie nowe logo Bilofix.¹¹²

¹⁰⁷ Ibidem.

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ Firma Lego uważa tę datę za urodziny klocka Lego

¹¹¹ *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

¹¹² Ibidem.

Ale i tym razem życie postanowiło przypomnieć o swojej przewrotności. Zmarł założyciel firmy Oleg Kirk Christiansen, a dwa lata po jego śmierci w fabryce wybuchł pożar. Ten incydent ostatecznie przyspieszył decyzję o zaprzestaniu produkcji drewnianych zabawek. W 1975 r. pojawiły się pierwsze minifigurki przedstawiające ludzi. Trzy lata później przybrały one obecnie znaną nam postać z ruchomymi kończynami.¹¹³

Po tym wydarzeniu Godtfred postanawia porzucić produkcję drewnianych zabawek i skupić się wyłącznie na zabawkach plastikowych. Tym samym - po roku - oznacza to koniec serii Bilofix, a Godtfred zaczyna konkurować na rynku zabawkarskim masową produkcją Lego System.¹¹⁴

Postawienie tylko na jeden produkt było bardzo ryzykowne i tak też uważali bracia Godtfreda, głównie Gerhardt. Bracia nie podzielali entuzjazmu Godtfreda dla Lego Sytem i w kwietniu 1961 r. Karl, Georg oraz Gerhardt opuścili Lego. Godtfred wykupił udziały rodzeństwa i stał się głównym udziałowcem firmy. W wyniku tego, Lego podpisało umowę z firmą Samsonite¹¹⁵ (obecnie w głównej mierze znana jest z produkcji walizek) w myśl, której amerykańska firma otrzymała licencję na produkcję i sprzedaż Lego w USA i Kanadzie. Początkowo Samsonite produkowało podstawowe klocki w swojej fabryce w Stanford. W 1965 r. powstała druga fabryka w Loveland. W Ameryce Północnej sprzedawano większe zestawy niż w Europie np. 003 Master Mechanic, 004 Master Builder oraz 704 Master Discovery. Pojawiły się także zestawy z elementami opracowanymi specjalnie na rynek Północno Amerykański: 001 Gear Set, 002 Motor Pak.¹¹⁶

Na skutek praktyk marketingowych stosowanych przez firmę Samsonite (szare opakowania, dużo większe zestawy niż te sprzedawane w Europie oraz dzielenie funduszy marketingowych na inne produkty firmy Samsonite) zmniejszyły się zyski ze sprzedaży i w 1972 r. rozwiązano umowę licencyjną. Tym samym Godtfred podjął decyzję, że będzie sam organizował sprzedaż Lego w USA. Na mocy porozumienia Samsonite otrzymywało do 1986 r. tantiemy od Lego a także mogło sprzedawać wszystkie zapasy Lego, co trwało do 1974 r.¹¹⁷

¹¹³ Kruczek A., *Od drewnianej kaczki do najpopularniejszych klocków na świecie. Historia LEGO*, <http://www.today.pl/L16nb>, 21.06.2016 r.

¹¹⁴ *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

¹¹⁵ Samsonite to firma w głównej mierze znana z produkcji walizek. Niemniej jednak trzeba zaznaczyć, że od samego początku Samsonite był najbardziej innowacyjnym producentem akcesoriów bagażowych na świecie. (<https://www.samsonite.pl/nasza-historia/history.html>, 22.06.2016 r.)

¹¹⁶ *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

¹¹⁷ Ibidem.

W 1962 r. gdy na rynku północnoamerykańskim pojawiły się zestawy Lego by Samsonite, Gerhardt - brat Godtfreda - powołał do życia firmę, która reaktywowała markę Bilofix. Jego zamiarem była produkcja zabawek z drewna i tworzyw sztucznych. Całe przedsięwzięcie ulokował 40 km od Billund w miejscowości Kolding.¹¹⁸



Rysunek 16 Katalog Bilofix z 1963 r.

Źródło: *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

W szczytowym okresie firma produkowała 190 000 elementów dziennie i przerabiała 10 000 brzoź rocznie. Zabawki te były sprzedawane w Skandynawii, większości krajów Europy Zachodniej, Kanadzie i Japonii. Jednak w 1972 r. Gerhardt sprzedał firmę duńskiemu dystrybutorowi zabawek KE Mathiasen^{119 120}.

Początek lat 60 przyniósł nowe rozwiązania. W 1961 r. Lego zaczęła rozwijać pomysł wykorzystania koła w zestawach. Rewolucją było pokrycie koła gumową powierzchnią. Tak skonstruowane koło pozwoliło na budowanie bardziej mobilnych konstrukcji: samochodów, ciężarówek czy pociągów.¹²¹

Z czasem koła zmieniały swój wygląd, jednak pomysł z dwoma elementami (plastikowy środek i gumowa opona) sprawdził się na tyle, że stały się nieodłącznym elementem zestawu. W 1990 r. Lego produkowało ponad 300 milionów opon rocznie - co czyni je największym producentem opon na świecie.¹²²

¹¹⁸ *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

¹¹⁹ K.E. Mathiasen A/S jest w 100% firmą rodzinną, założoną w Danii w 1963 r. Aktualnie firma jest wciąż własnością i pod zarządzaniem drugiego i trzeciego pokolenia założyciela - K.E. Mathiasen'a. Dzięki zaangażowaniu właścicieli, firma jest dzisiaj wiodącym dystrybutorem zabawek (maskotki, multimedia i produkty licencjonowane) w krajach nordyckich. Obroty firmy przekraczają 145 mln euro, a grupa zatrudnia ponad 250 pracowników w 6 krajach. Główna siedziba firmy znajduje się w zachodniej części Aarhus, drugiego co do wielkości miasta w Danii. (<https://www.linkedin.com/company/k.e.-mathiasen-a-s>, 23.06.2016 r.)

¹²⁰ *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

¹²¹ Ibidem.

¹²² Ibidem.

W 1962 r. powstało laboratorium w Billund, którym kierował szwajcarski inżynier Hans Schiess. Jedną z pierwszych decyzji podjętych na podstawie laboratoryjnych badań była zmiana materiału z którego produkowano klocki na ABS (akrylonitryl-butadien-styren). Był to materiał stosunkowo niedrogi, łatwy do formowania w bardzo wąskim zakresie tolerancji, i co najważniejsze, miał o wiele bardziej trwały kolor a także był bardziej odporny na uderzenia niż octan celulozy, który był stosowany dotychczas.¹²³

Gdy Godtfred zaczął budować swój nowy dom, pojawił się pomysł odwzorowania domu zbudowanego z klocków. Problemem był jednak stosunek wysokości do szerokości klocka wynoszący 6:5, rozwiązaniem tego problemu było opracowanie klocka, którego podstawą był sześciąt. o boku 5mm. W 1963 r. Godtfred stworzył nową firmę MODULEX A/S, której celem było produkowanie klocków przyjaznych architektom i planistom. Firma wypuściła na rynek system M20 - M oznaczało Modulex, 20 to skala w jakiej można było odwzorować budynek. Składał się ze specjalnych klocków: dachówek, okien drzwi a także elementów dodatkowych ułatwiających składanie oraz klej. System nie odniósł takiego sukcesu jak oczekiwano. Dopiero w 1966 r. ukazał się Modulex Planning System, który został rozszerzony o nowe klocki m.in. z cyframi i literami. System ten był pierwszym komercyjnym sukcesem firmy MODULEX.¹²⁴

Lego zwiększało swoją sprzedaż, było też obecna na światowych rynkach,. Właśnie w związku z prowadzeniem interesów na całym świecie Godtfred zakupił - w partnerstwie z firmą Danfoss - mały 4-osobowy samolot. Początkowo samolot stacjonował na lotnisku w Vandel, później na lotnisku Esbjerg. W 1961 r. zakupiono większy samolot a Godtfred zbudował swoje lądowisko: drewniany hangar oraz trawiasty pas startowy.¹²⁵



Rysunek 17 Lotnisko Billund Lufthaven w latach 60. XX wieku i obecnie

Źródło: *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ Ibidem.

¹²⁵ Ibidem.

W 1964 r. podjęto decyzję, że na terenie lądowiska powstanie publiczne lotnisko. Doszło do tego dzięki porozumieniu Godtfreda z gminami Fredericia, Billund i Kolding. Godtfred zgodził się finansować przedsięwzięcie przez pierwsze 5 lat. Port lotniczy Billund Lufthaven¹²⁶ otwarto 1 listopada 1964 r. Prezesem został Hans Erik Christiansen był pierwszy pilot Lego. Pas startowy miał 1660 metrów długości i 45 metrów szerokości, pasażerowie początkowo obsługiwani byli w drewnianym hangarze. Dzisiaj lotnisko jest drugim co do wielkości w Danii (prym wiedzie lotnisko kopenhaskie) obsługuje ponad dwa miliony pasażerów rocznie.¹²⁷

Firma Lego dywersyfikując swoją działalność na inne obszary rynku, nie odchodziła przy tym od swojego podstawowego toru – sektora zabawkarskiego. Niemniej jednak, nieustannie poszukiwano różnorodnych innowacji i unowocześnień, którymi będzie wzmacniać swoją pozycję na rynku. W 1966 r. Lego wprowadziło do sprzedaży zestawy pociągów, zestawy te były na tyle popularne, że rozbudowano system o dodatkowe akcesoria: elektroniczną jednostkę sterującą oraz gwizdek. Jednak zestawy te nie były tak realistyczne jak oczekiwano, dlatego też w 1969 r. zaprezentowano dwa oddzielne systemy 4.5V dla najmłodszych dzieci oraz 12V dla starszych. Systemy te odniosły olbrzymi sukces o czym świadczy fakt, że były sprzedawane do 1980 r.¹²⁸

W 1980 r. pojawiła się zmodernizowana wersja systemu 12V. Odznaczała się niespotykanym dotąd realizmem, wzorcem były głównie pociągi niemieckiego przewoźnika Deutsche Bahn. Pojawił się nowy silnik oraz transformator, znacznie rozbudowano układ torów. Lego produkowało zwrotnice, oświetlenie wnętrza pociągu, oświetlenie uliczne i przejazdy kolejowe.¹²⁹

Obserwując zachowania firmy Lego na rynku, można śmiało podkreślić że firma swoją działalność opiera na innowacyjności, dzięki której stale utrzymuje pozycję lidera.

Obecnie Lego to jeden z największych producentów zabawek na świecie. Grupa LEGO® dostarcza zabawki oraz materiały edukacyjne do 130 krajów. Zarządzany przez

¹²⁶ Billund to międzynarodowy port lotniczy położony w zachodniej Danii, w południowej części Jutlandii. Od miasteczka Billund oddalony jest o 3 km. Decyzję o jego budowie podjęto w latach 60. Popularność zyskał przede wszystkim dzięki tematycznemu parkowi rozrywki – Legoland. Jest to drugie co do wielkości lotnisko w Danii. Rocznie obsługuje niemal 2 miliony pasażerów. Zarówno regularne, jak i tanie linie lotnicze oferują bilety lotnicze na trasy krajowe i międzynarodowe. (<https://www.esky.pl/lotniska/ap/bl/billund-airport>, 22.06.2016 r.)

¹²⁷ *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.

¹²⁸ Ibidem.

¹²⁹ Ibidem.

trzecie pokolenie Christiansenów. Lego to nie tylko klocki ale też parki rozrywki „Legoland” zlokalizowane w 4 krajach - ten najbardziej znany znajduje się w Billund.¹³⁰

Obok innowacyjności ważną determinantą sukcesu firmy Lego jest dywersyfikacja swojej działalności i wchodzenia na różne obszary rynku. Jednym z nich jest wejście na rynek gier komputerowych i filmów animowanych, pomysłów które również podbiły rynki niemal całego świata.

Dokładniej rzecz ujmując, początki przenoszenia klocków na ekrany komputerów sięgają 1997 r. Za pierwszym tytułem spod znaku Lego stało studio Mindscape¹³¹, które wypuściło na rynek grę Lego Island¹³². Była ona nieliniową grą akcji, osadzoną w świecie zbudowanym z klocków, polegającą na wykonaniu różnego rodzaju misji. W serii tej powstały jeszcze dwie produkcje - Lego Island 2 The Brickster's Revenge oraz Island Xtreme Stunts. Wtedy jednak jeszcze nikt nie spodziewał się tego, jak wielki potencjał tkwi w zabawie Lego za pomocą klawiatury i myszki.¹³³

Kolejną próbą przeniesienia rzeczywistych klocków w świat wirtualny było Lego Loco¹³⁴, przeznaczone dla miłośników transportu kolejowego, które na rynku pojawiło się w 1998 r. Gracz mógł wcielić się w budowniczego, decydującego o tym, gdzie pojawią się nowe trasy dla pociągów. Celem nadrzędnym właściwego rozprowadzenia sieci komunikacyjnej był rozwój miasta zamieszkiwanego przez figurki Lego.¹³⁵

W 1998 r. na rynku ukazał się także inny ważny tytuł - Lego Creator¹³⁶. Gra ta była w zasadzie symulowała zabawę rzeczywistymi klockami, gdyż głównym zadaniem gracza

¹³⁰ Ibidem.

¹³¹ Studio Mindscape to multimedialne i niezwykle twórcze studio, specjalizujące się w technologii projekcji mapowanej, projektowania zdarzeń wizualnych, środowisk oraz instalacji interaktywnych. Siedziba firmy znajduje się w Rumunii. (<http://www.mindscapestudio.ro/>, 22.06.2016 r.)

¹³² W grze LEGO® Creator Islands, czeka fantastyczny świat stworzeń, pojazdów i domów. Mistota gry skupia się na zaprojektowaniu i zbudowaniu głównej wyspy, na której zamieszkają minifigurki LEGO Creator. Kiedy gracz uzna że czas na więcej, buduje na sąsiednich wyspach, nie tracąc jednak z oczu wyspy głównej (czasami trzeba coś przebudować). Za każdy zbudowany nowy model gracz otrzymuje żółte cegielki, za pomocą których może odblokować kolejne świetne modele LEGO Creator. (<http://www.lego.com/pl-pl/creator/games/creator-islands-e96d5cf3262a40b1877a5499d9847efe>, 22.06.2016 r.)

¹³³ Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.

¹³⁴ LEGO Loco to gra strategiczna, wyprodukowana przez studio Intelligent Games i adresowana do młodych fanów kolejnictwa.

¹³⁵ Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.

¹³⁶ Lego Creator to gra stworzona głównie z myślą o dzieciach zainteresowanych budowaniem i konstruowaniem całych miast z klocków LEGO. Daje dzieciom niemal nieograniczone możliwości tworzenia wirtualnego miasta oraz posiada jedną unikalną zaletę, mianowicie uwalnia dorosłych od nieustannego dokupowania drogich zastawów klocków. (<http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=932>, 22.06.2016 r.)

było właśnie budowanie świata stworzonego z klocków. Doczekała się także tematycznych kontynuacji (między innymi w wersji z Harrym Potterem w roli głównej).¹³⁷

Lata 90. ubiegłego wieku to także czas premier innych tytułów, między innymi Lego Racers (wyścigi samochodowe w wersji Lego), Lego Chess (szachy w wersji Lego), czy Legoland (symulator zarządzania znanym parkiem rozrywki). W kolejnych latach ukazywały się głównie kontynuacje poprzednich tytułów, jednak na rynku pojawiały się także zupełnie nowe propozycje, takie jak Soccer Mania¹³⁸ (2002), Lego Knights' Kingdom¹³⁹ (2004), Lego Alpha Team¹⁴⁰ (2000), ale także gry oparte na klockach z serii Lego Bionicle.¹⁴¹

Słabe wyniki finansowe firmy sprawiły, że 2004 r. był przełomowy w dziejach Lego. Między innymi dlatego, że czwartym w historii, jednakże pierwszym nie będącym potomkiem założyciela, prezesem Lego Group został Jørgen Vig Knudstorp. 36-latek przedstawił zupełnie nowe spojrzenie na sposób funkcjonowania firmy. Podczas realizacji swojego planu naprawczego zdecydował on, że klocki staną się bazą do tworzenia innych produktów. Tymi produktami miałyby być między innymi gry. I tak się właśnie stało. Firmą odpowiedzialną za tworzenie gier z klockami Lego w roli głównej został angielski software house Traveller's Tales^{142 143}.

Pierwszy produkt ukazał się w 2005 r. - Lego Star Wars: The Video Game było prekursorem niezwyklej serii gier. Początkowo nowe produkty również opierały się na

¹³⁷ Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.

¹³⁸ Lego Soccer Mania, na rynku polskim LEGO Football Mania to dynamiczna gra piłkarska zrealizowana w zręcznościowym stylu, dedykowana młodym graczom w wieku 6 - 10 lat. Gracz może stworzyć własną drużynę lub wybrać jeden z gotowych zespołów takich jak kowboje, Marsjanie czy piraci. W czasie piłkarskich rozgrywek zawodnicy mogą korzystać z sześciu super-gadżetów, które niejednokrotnie zadecydują o wyniku całego meczu. (<http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=1778>, 22.06.2016 r.)

¹³⁹ Knights' Kingdom to podseria Lego Castle wprowadzona do sprzedaży w 2000 r. Akcja serii rozgrywała się w średniowiecznej Europie. Seria opowiadała o walce załogi zamku dowodzonego przez Króla Leo z oblegającymi zamek rozbójnikami, na czele których stał Cedric „Bull”. Zestawy *Katapulta*, *Oblężenie* i *Machina z toporami* przedstawiały siły rozbójników, pozostałe zestawy przedstawiały załogę zamku. (http://pl.lego.wikia.com/wiki/Knights'_Kingdom, 22.06.2016 r.)

¹⁴⁰ Lego Alpha Team to gra akcji przeznaczona dla najmłodszych. Gracz zostaje dowódcą sześciuosobowej grupy superkomandosów „Alpha Team”, zbudowanych wyłącznie z klocków Lego. Ich zadaniem jest powstrzymanie niegodziwego Ogel'a, który zamierza przejąć kontrolę nad całym światem. Każdy z naszych żołnierzy posiada inne, charakterystyczne dla siebie zdolności i możliwości. Pierwiastek taktyczny umożliwia planowanie posunięć naszych żołnierzy. Poziom trudności dostosowany jest do możliwości najmłodszych graczy. Trójwymiarowy engine graficzny, ładne kolorowe lokacje i unikalny klimat, sprawiają, że gra jest interesującą pozycją dla wszystkich młodych taktyków. (<http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=991>, 22.06.2016 r.)

¹⁴¹ Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.

¹⁴² Software house Traveller's Tales, powszechnie Traveller Tales to brytyjski producent gier wideo, spółka zależna od TT Games.

¹⁴³ Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.

klockach z serii Star Wars, z czasem jednak kolejne tytuły były oparte także na innych seriach. Na rynku pojawiały się kolejno *Lego Star Wars II: The Original Trilogy* (2006), *Lego Star Wars: The Complete Saga* (2007), *Lego Indiana Jones: The Original Adventures* (2008), *Lego Batman: The Videogame* (2008). Każda z tych gier odniosła sukces, a wszystkie one były również łącznie do siebie podobne. Tytuły te, to trójwymiarowe gry platformowe, w których gracz przemierza kolejne etapy walcząc z przeciwnikami i zbierając klocki. Zadania można wykonywać w trybie dwuosobowym, jak i samotnie. Tym co wyróżniało poszczególne produkcje były oczywiście grafika oraz opowiadana historia. Na fali tych tytułów pojawiły się kolejne ewolucje gier Lego spod znaku *Traveller's Tales*, które osadzono w światach znanych z popularnych filmów, książek oraz komiksów, takich jak *Harry Potter*, *Władca Pierścieni*, *Piraci z Karaibów*, *Hobbit*, *Jurassic World*, czy publikacje wydawnictwa Marvel.¹⁴⁴

Kontynuując aspekt innowacyjności i dywersyfikacji w działalności firmy Lego, nie sposób pominąć tego, który stanowi swego rodzaju najlepsze połączenie rzeczywistych klocków z tymi wirtualnymi. Jest nim *Lego Dimensions*, produkt dostępny na konsole Xbox 360, XONE, PS3, PS4 oraz WiiU. Rozgrywka nie odbiega zbyt od pozostałych tytułów spod znaku podwójnego T, a w grze występuje grono postaci znanych z wcześniejszych produkcji tego studia. Zakupując grę, otrzymujemy jednak także prawdziwe, interaktywne figurki, które przenosimy do wirtualnego świata za pomocą specjalnego portu zwanego *Toy Pad*, a także zbudowanej z klocków bramy. Po przeniesieniu figurki trafiamy na konkretną planszę, mogąc wcielić się w wybraną postać - zależnie od tego, jakiej figurki użyjemy. Oprócz zestawu startowego, możemy dokupić kolejne paczki tematyczne.¹⁴⁵

Lego na małym i dużym ekranie. Droga z wielkiego ekranu do świata Lego nie jest drogą jednokierunkową. Postaci stworzone pierwotnie w świecie Lego stały się bohaterami w pełnometrażowych produkcjach oraz serialach animowanych.¹⁴⁶

W latach 2003-2009 swoje premiery miały filmy oparte na klockach z serii Lego *Bionicle*. Pierwszy serial w którym klocki odgrywały główną rolę, to *Lego: Fabryka bohaterów*¹⁴⁷. 2011 r., to czas światowej premiery serialu animowanego opowiadającego

¹⁴⁴ Ibidem.

¹⁴⁵ Ibidem.

¹⁴⁶ Ibidem.

¹⁴⁷ *Lego Hero Factory: Pierwsze akcje rekrutów / Hero Factory: Fabryka bohaterów / Lego: Fabryka bohaterów (LEGO Hero Factory / Hero Factory)* to miniserial produkcji amerykańskiej, który premierę miał 20 września 2010 r.

o przygodach pięciu młodych Ninja - mowa tu o serialu *Ninjago: Mistrzowie Spinjitzu*¹⁴⁸, którego akcja rozgrywa się w świecie stworzonym z klocków Lego. Serial jest emitowany i produkowany do dziś. W międzyczasie na ekranach telewizorów pojawiły się między innymi takie tytuły jak *Legendy Chima*, *Lego Friends*, *Mixel*, *Kroniki Yody*, czy *Opowieści droidów*. W 2014 r. na ekranach kin zagościł film *Lego: Przygoda*, którego głównym bohaterem był... całkiem przeciętny ludzik Lego o imieniu Emmet. Na filmie tym oparta była także jedna z gier produkcji *Traveller's Tales*. Najnowszym tytułem w kolekcji serialowych produkcji, których podstawę stanowią postacie stworzone pierwotnie jako klocki Lego, jest serial *Lego: Rycerze Nexa*, który podobnie do serii *Ninjago* opowiada o pięciu młodych wojownikach - tym razem rycerzach.¹⁴⁹

Aby dopełnić obrazu tego, jak bardzo Lego weszło w świat wirtualny, warto także o stronie internetowej producenta - lego.com, na której znajdziemy liczne gry online. Wszystkie one oczywiście rozgrywają się w scenerii klocków Lego. To jednak nie koniec darmowych propozycji oferowanych nam przez koncern. Posiadacze urządzeń mobilnych także mogą przenieść się w świat wirtualnych klocków. Zarówno w *Google Play*¹⁵⁰, jak i *App Store*¹⁵¹ znajduje się wiele ciekawych propozycji, również tych darmowych - jak oferujące szereg misji *Lego Star Wars: Kroniki Yody II*.¹⁵²

Warto nadmienić, że premiery nowych gier, filmów i seriali stanowią doskonałą okazję do wprowadzania na rynek kolejnych serii klocków, powiązanych z ich wirtualnymi odpowiednikami. Zgodnie z założeniami prezesa firmy, wszystko to, co dzieje się wokół klocków, napędza maszynę sprzedaży nowych zestawów.¹⁵³

Mówiąc o tym, jak ważne dla Lego są nowe technologie i łączenie rzeczywistych klocków, z tymi na ekranach komputerów warto jest wspomnieć o innej odmianie działalności

¹⁴⁸ *Ninjago: Mistrzowie Spinjitzu/Lego Ninjago: Masters of Spinjitzu*) to serial animowany produkcji amerykańsko-duńskiej, stworzony na podstawie serii zabawek Lego Spinjitzu, a zainspirowany folklorem Japonii.

¹⁴⁹ Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.

¹⁵⁰ *Google Play Apk* to sklep z aplikacjami dla systemu Android. Pozwala on nam na wyszukiwanie i pobieranie darmowych oraz płatnych gier, aplikacji, widgetów oraz aktywnych tapet. Aplikację mogą pobrać użytkownicy telefonów, na których domyślnie nie został zainstalowany sklep *Google Play*. (<http://pl.ccm.net/download/pobierz-625-google-play-apk>, 22.06.2016 r.)

¹⁵¹ *App Store* to platforma dystrybucji cyfrowej z aplikacjami dla iPada, iPhone'a oraz iPod touch, stworzona przez Apple Inc.. Aplikacje w sklepie są tworzone przez właściciela *App Store*, firmę Apple, oraz przez osoby, które posiadają pakiet *iOS SDK* (*Software Development Kit*). (https://pl.wikipedia.org/wiki/App_Store, 22.06.2016 r.)

¹⁵² Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.

¹⁵³ *Ibidem*.

firmy. Lego jest także producentem robotów - oczywiście składających się z klocków. Nauka poprzez zabawę to główny cel, jaki przyświecał twórcom między innymi wyjątkowych kolekcji klocków z serii Lego WeDo i Lego Mindstorms. Zbudowane przez nas roboty, po podłączeniu do komputera, możemy zaprogramować tak, aby uzyskały żadaną przez nas funkcjonalność. Do tego niezbędne jest jednak specjalne oprogramowanie. Konstrukcje z serii Mindstorms oparte są o komputerową jednostkę centralną (obecnie jest to czwarta wersja jednostki, o nazwie EV3). No niej podłączyć można czujniki oraz serwomotory, a całość obudować klockami. Dołączony do zestawu pilot oraz zastosowanie technologii bezprzewodowych pozwala nam na zdalne sterowanie robotem. Zestaw Lego Mindstorms EV3 pozwala na budowanie oficjalnych konstrukcji, ale także umożliwia korzystanie z dedykowanej platformy internetowej, dzięki której istnieje możliwość dzielenia się projektami i własnymi pomysłami na roboty z Lego.¹⁵⁴

Dzięki rozwojowi działalności, koncern Lego znów ma się dobrze i daleki jest od problemów finansowych. To świetny przykład na to, jak skuteczną polityką dla przymierającej nieco firmy może być po prostu sprytne dopasowanie się do nowych realiów. Z gier, filmów czy robotów korzysta Lego, ale również my - konsumenci. Koncern ponownie rozbudził wśród ludzi miłość do klocków.¹⁵⁵

Tabela 5 Wybrane wyniki obrazujące kondycję firmy Lego w latach 2011-2015 (mln DKK¹⁵⁶)

	2011	2012	2013	2014	2015
Zysk operacyjny	5 666	7 606	8,336	9,697	12,244
Dochód	18,731	23,095	25,294	28,578	35,780
Liczba pracowników	9,374	10,400	11,755	12,582	13,974

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The LEGO Group Annual Report 2015*, s. 2, <http://www.lego.com/pl-pl/aboutus/lego-group/annual-report>, 22.06.2016 r.

Przez ostatnie 80 lat koncern przebył długą drogę — od niewielkiego warsztatu stolarskiego do nowoczesnego przedsiębiorstwa o globalnym zasięgu, będącego trzecim co do wielkości sprzedawcą producentem zabawek na świecie.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Ibidem.

¹⁵⁵ Ibidem.

¹⁵⁶ 1 DKK = 0,5908 PLN (kurs średni Narodowego Banku Polskiego z dnia 21.06.2016 r.)

¹⁵⁷ *Historia LEGO*, http://www.lego.com/pl-pl/aboutus/lego-group/the_lego_history, 21.06.2016 r.

Dziś klockami bawi się blisko pół miliarda ludzi na całym świecie i praktycznie nie ma osoby, która nie rozpoznaje tej marki.¹⁵⁸

Mimo, że firma najbardziej znana jest z produkcji zabawek, nie ogranicza się tylko do tego obszaru działalności. Powstają liczne filmy i seriale, których bohaterami są ludziki LEGO. Niektóre z produkcji oparte są na ekranizowanych seriach, jak *Star Wars*, inne to oryginalny pomysł samych twórców (*LEGO: Przygoda*). Są też dostępne gry komputerowe, pozwalające na tworzenie własnych miast z gotowych modeli lub budowanie od podstaw (*LEGO Creators*). Firma wie, jak dotrzeć do klienta i może to jest największą tajemnicą sukcesu klocków. Co potwierdza nowy limitowany produkt LEGO - specjalne kapcie mające chronić przed bólem związanym z nadeptaniem na klocek. Jednak trzeba się spieszyć dostępnych jest tylko 1500 par. By je mieć należy wypełnić specjalną świąteczną listę życzeń, znajdującą się na stronie dystrybutora.¹⁵⁹

¹⁵⁸ *W fabryce Lego –najbardziej znanych klocków na świecie*, <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/swiat/w-fabryce-lego-najbardziej-znanych-klockow-na-swiecie/59675>, 22.06.2016 r.

¹⁵⁹ Kruczek A., *Od drewnianej kaczki do najpopularniejszych klocków na świecie. Historia LEGO*, <http://www.today.pl/L16nb>, 21.06.2016 r.

Rozdział 6

Innowacyjność i dywersyfikacja działalności gospodarczej jako sposobem wobec wyzwań współczesnego rynku – przykład firmy Modeste

Innym godnym zaprezentowania jest przypadek firmy Modeste, polskiej firmy zajmującej się internetową dystrybucją produktów mody męskiej, damskiej oraz home&living. Siedziba mieści się w Białymstoku, w którym znajduje się zarówno biuro oraz magazyn główny.¹⁶⁰

Działalność handlowa firmy skupia się na elektronicznej sprzedaży hurtowej i detalicznej za pośrednictwem sklepów internetowych, klubów zakupowych, stron aukcyjnych na terenie Polski i Czech, a także elektronicznej platformie hurtowej. Ponadto, przedsiębiorstwo jest właścicielem marek: Solier - odzież męska, torby męskie na ramię i aktówki, Felice - torebki damskie oraz Queen - modna odzież damska.¹⁶¹

Idąc wraz z postępem i trendami na rynku, firma Modeste umożliwia śledzenie wszelkich aktualności dotyczących funkcjonowania organizacji, nowości z branży, czy też ciekawostek z pogranicza biznesu, nowych technologii i prawa na Twitterze Modeste - @ModestePL.¹⁶²

Początek działalności firmy Modeste jest datowany na jesień 2008 r. W tym czasie jednostka stała się beneficjentem Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości¹⁶³. AIP to

¹⁶⁰ <http://modeste.pl/>, 11.06.2015 r.

¹⁶¹ Ibidem.

¹⁶² Ibidem.

¹⁶³ Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP) to praktyczna szkoła prowadzenia biznesu dla startupów. W ramach AIP można założyć Firmę „na Próbie”, bez ZUS i bez konieczności rejestracji działalności. Idea inkubatorów AIP powstała w głowie trzech kolegów – Jacka Aleksandrowicza, Mariusza Turskiego i Dariusza Żuka, którzy za cel postawili sobie stworzenie z Polski miejsca, gdzie można zacząć swój biznes w najłatwiejszy, najszybszy i najmniej ryzykowny sposób na świecie. Pierwsze inkubatory zostały stworzone przez nich od zera w 2004 r. dzięki pozyskaniu niewielkich środków od sponsorów i zaangażowaniu wolontariuszy, pasjonatów przedsiębiorczości. Wymyślony i wdrożony przez nich w całej Polsce model preinkubacji, czyli udostępniania osobowości prawnej AIP startującym przedsiębiorcom okazał się strzałem w dziesiątkę. Już w 2005 r. sieć AIP liczyła 12 inkubatorów w całej Polsce, a na zakończenie 2006 r. AIP świętowały 300 firm. Szybko rosnąca liczba firm powstających dzięki AIP i liczba inkubatorów zostały docenione przez szereg instytucji. W 2007 r. Inkubatory AIP uzyskały certyfikat systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000, a w kolejnych latach zostały wyróżnione nagrodami wielu instytucji, m.in. Parlamentu Studentów RP, Komisji Europejskiej czy ministerstw. W 2009 r. Inkubatory AIP zostały wpisane przez polski rząd na listę projektów kluczowych dla polskiej gospodarki. W kolejnych latach dzięki pozyskaniu środków unijnych biura Inkubatorów zostały zmodernizowane i w pełni wyposażone w nowoczesny sprzęt, a AIP stały się największą siecią inkubatorów na świecie. Od 2004 dzięki AIP powstało na rynku już ponad 7000 firm, m.in.: PhotoBlog.pl, Chomikuj.pl, MISBHV, Key2Print czy Glov. AIP dziś to wiodąca w Europie organizacja startupowa, wyznaczająca trendy w Polsce i zagranicą.

największa sieć inkubatorów przedsiębiorczości w Europie, jest certyfikowanym ośrodkiem Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw. AIP realizują projekty społeczne na skalę ogólnopolską i regionalną oraz szkolą najwybitniejszych ekspertów młodej przedsiębiorczości. Jest to idealne rozwiązanie dla młodych studentów, którzy chcą spróbować swoich sił w biznesie. W ramach preinkubacji AIP, firm Modeste prowadziła przedsięwzięcie, które opierało się na handlowaniu produktami mody męskiej. Sprzedaż była oparta o najpopularniejszy w Polsce serwis aukcyjny.¹⁶⁴

Z uwagi na fakt, iż działalność okazała się rentowna, w sierpniu 2011 r. firma Modeste odłączyła się od AIP i zaczęła swój samodzielny byt, jako odrębny podmiot gospodarczy.¹⁶⁵

Przedstawiciele firmy nieustannie analizują potrzeby i sygnały płynące z rynku, dzięki czemu są elastyczni, innowacyjni i stawiają na aktywną dywersyfikację swojej aktywności gospodarczej.

W lutym 2012 r. firma wprowadziła do sprzedaży markę toreb męskich Solier oraz sklep internetowy oferujący produkty pod tym znakiem handlowym - www.sklep.solier.pl. W czerwcu 2013 r., z uwagi na zaobserwowaną niszę i niedobór dobrych produktów na rynku krajowym, został uruchomiony sklep internetowy www.szewskapasja.com, w którym oferowane jest solidne, klasyczne obuwie męskie.¹⁶⁶

Kolejną przełomową datą jest wrzesień 2013 r., w którym Modeste zaczęło sprzedawać nową markę torebek damskich Felice (www.felice.pl), a także zwiększono zatrudnienie i rozpoczęło dystrybucję zagraniczną.¹⁶⁷

Począwszy od lutego 2014 r. przedsiębiorstwo wyodrębniło nową strukturę, która w formie wyspecjalizowanej agencji zakupowej o nazwie Fashion-Goods.eu (www.fashion-goods.eu) współpracuje z największymi prywatnymi klubami zakupowymi w Europie, Rosji, USA, Australii i krajach arabskich. Agencja reprezentuje modne i obiecujące polskie i zagraniczne marki modowe, oraz organizuje w ich imieniu zagraniczne kampanie sprzedażowe.¹⁶⁸

Ponadto, w marcu 2014 r. firma otworzyła innowacyjną hurtownię galanterii - Merlitz (www.Merlitz.eu), która oferuje produkty ponad 20 polskich producentów oraz wiele dodatkowych usług związanych z efektywną sprzedażą toreb i akcesoriów skórzanych.

¹⁶⁴ *O Firmie*, <http://modeste.pl/pl/o-firmie.html>, 11.06.2015 r.

¹⁶⁵ Ibidem.

¹⁶⁶ Ibidem.

¹⁶⁷ Ibidem.

¹⁶⁸ Ibidem.

W lipcu 2014 r. powstała i została wdrożona do sprzedaży hurtowej marka odzieży damskiej Queen. Jest ona sprzedawana w wielu kanałach dystrybucji.¹⁶⁹

W sierpniu 2014 r. został otwarty sklep z odzieżą, obuwiem i akcesoriami - www.clothis.pl, w którym oferowane są produkty własnych marek, jak i też marek zewnętrznych, charakteryzujących się dużą rotacją i modnymi krojami.

W związku z dynamiką wzrostu, jak i rachunkiem ekonomicznym, w październiku 2014 r. firma została dostrzeżona przez organizatorów rankingu e-Gazele Biznesu¹⁷⁰ organizowanego przez Puls Biznesu, zajmując 4 miejsce w województwie podlaskim.¹⁷¹

Zaobserwowany przez Modeste trend i rosnące zapotrzebowanie na rynkach europejskich na artykuły z pogranicza wystroju wnętrz, architektury oraz mebli zaowocował w lutym 2015 r. organizacją kolejnej gałęzi przedsiębiorstwa - marki home&living Mertlitz Home (www.merlitz-home.com).¹⁷²

Mając na uwadze rysunek 12 i informacje odnośnie firmy Modeste, można zauważyć, że firma swoją działalność ukierunkowała na takie sfery aktywności, jak:¹⁷³

- akcesoria męski marki SOLIER
- sklep internetowy SZEWSKAPASJA.COM,
- torebki damskie marki FELICE,
- agencja zakupowa FASHION-GOODS.EU,
- hurtownia modowa MERLITZ.EU,
- marka odzieży damskiej QUEEN,
- sklep internetowy CLOTHIS.PL,
- marka HOME AND LIVING MERLITZ HOME,
- serwisy aukcyjne,
- dropshipping dla sklepów internetowych.

¹⁶⁹ Ibidem.

¹⁷⁰ Ranking e-Gazele Biznesu to ranking najdynamiczniej rozwijających się małych i średnich firm branży e-commerce.

¹⁷¹ *O Firmie*, <http://modeste.pl/pl/o-firmie.html>, 11.06.2015 r.

¹⁷² Ibidem.

¹⁷³ Opracowano na podstawie: Ibidem.

OWOCE DYWERSYFIKACJI DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCEJ FIRMY MODESTE:



Rysunek 18 Owoce dywersyfikacji działalności gospodarczej firmy Modeste

Źródło: opracowanie własne.

Solier¹⁷⁴ to nowa, polska marka męskich toreb na ramię, aktówek i neseserów. O unikalność każdej kolekcji dbają nasi młodzi projektanci, którzy z uwagą śledzą światowe trendy w modzie męskiej. Sprzedaż produktów marki Solier odbywa się poprzez sklep internetowy www.sklep.solier.pl, poprzez konta firmy na serwisach aukcyjnych, model sprzedaży dropshipping¹⁷⁵ oraz hurt na platformie dystrybucyjnej www.merlitz.eu.¹⁷⁶

W czerwcu 2013 r. został uruchomiony multibrandowy¹⁷⁷ sklep internetowy oferujący obuwie męskie pod adresem www.szewskapasja.com. Oferowane produkty - różnej maści buty męskie charakteryzują się wysoką jakością wykonania, porządnym i stylowym wzornictwem oraz konkurencyjną ceną. Duży nacisk położony został na szybkość i profesjonalną obsługę oraz zagwarantowanie darmowej dostawy, zwrotu i wymiany towaru. Dodatkowym celem firmy jest aby Klienci po dokonaniu zakupów mieli pozytywne i miłe doświadczenie z zakupem butów przez Internet.

Felice¹⁷⁸ to marka torebek damskich. Każdy model wykonany jest z wysokiej jakości materiałów i solidnie wykończony, co daje gwarancję wytrzymałości przez długi czas. Produkcja ma miejsce na terenie Unii Europejskiej, przez co firma jest w stanie na bieżąco dopasowywać się do szybko zmieniających się trendów oraz dbać o jakość. Sprzedaż odbywa się poprzez wspomniany dropshipping, hurt tradycyjny i elektroniczny, a także na platformach aukcyjnych.

Pion o nazwie Fashion-Goods.eu¹⁷⁹ zajmuje się obsługą logistyczną, oraz organizacją kampanii sprzedażowych dla krajowych i zagranicznych klubów zakupowych oraz zakupów grupowych w towary z branży fashion, home&living, beauty, kids oraz elektronicznych akcesoriów. Poprzez odpowiednie zarządzanie stanami magazynowymi, szybką wysyłkę towarów i atrakcyjne rabaty dla naszych partnerów jesteśmy podmiotem, z którym współpraca jest wygodna i pozbawiona ryzyka. Każda oferta jest nastawiona na wysoki wolumen sprzedaży, jest dodatkowo weryfikowana na rynku i wzbogacona o wysokiej jakości zdjęcia produktowe. Posiadamy i wciąż rozbudowujemy kontakty handlowe bezpośrednio z producentami, dzięki którym jesteśmy w stanie zaoferować najniższe ceny.

¹⁷⁴ www.solier.pl

¹⁷⁵ Dropshipping to model logistyczny sprzedaży przez Internet polegający na przeniesieniu procesu wysyłki towaru na dostawcę. Rola sklepu internetowego w tym modelu logistycznym sprowadza się do zbierania zamówień i przesyłania ich do dostawcy, który realizuje wysyłkę towaru do klienta.

¹⁷⁶ *Działalność*, <http://modeste.pl/pl/dzialalnosc.html>, 11.06.2015 r.

¹⁷⁷ Multibrandowy to znaczy duże skupienie wielu kolekcji różnych firm.

¹⁷⁸ www.felice.pl

¹⁷⁹ www.fashion-goods.eu

Hurtownia on-line Merlitz.eu to nowoczesny podmiot zajmujący się kompleksową obsługą i wszechstronnym zaopatrywaniem partnerów handlowych w odzież, obuwie i torby, aktówki oraz pozostałą galanterię wykonaną ze skór syntetycznych i naturalnych. Merlitz.eu stara się selekcjonować torebki damskie, torby męskie, aktówki, nesesery, portfele, przyborniki, torby na laptop i inne produkty galanteryjne w taki sposób, aby umożliwić i zapewnić swoim Klientom hurtowym jak największą marżę zysku oraz zadowolenie klienta końcowego. Merlitz.eu oprócz szerokiej oferty, proponuje także szereg usług związanych z galanterią - między innymi umożliwia organizację produkcji toreb według wzorów Klientów, zarówno ze skór syntetycznych jak i skór naturalnych, czy też wykonuje nanoszenie logotypów klientów na gotowe produkty z oferty hurtowni.

Marka odzieży damskiej Queen kładzie nacisk na szybko zmieniające się trendy w modzie kobiecej oraz atrakcyjną cenę i wysokiej jakości produkt końcowy. Produkty Queen cechuje stylizacja casual i pół-formalna. Modeste codziennie poszukuje inspiracji i stara się możliwie jak najszybciej wprowadzić je do sprzedaży.

Sklep internetowy www.clothis.pl oferuje zarówno odzież męską jak i odzież damską, obuwie oraz akcesoria w bardzo atrakcyjnych cenach. Dokładamy należytych starań aby zapewnić możliwie najlepszą obsługę klienta oraz zadowolenie z poczynionych zakupów. Dzięki szybko rotującemu asortymentowi jesteśmy w stanie dostarczyć towary będące w danej chwili na topie. Dzięki szerokiej bazie produktów, z pewnością każdy wybierze coś dla siebie. Dzięki innowacyjnemu systemowi newsletterów, każdy klient który się zapisze do naszej listy mailingowej jest informowany o bieżących kolekcjach oraz trwających wyprzedażach.

Marka Merlitz Home działa w branży wystroju wnętrz, dekoracji oraz mebli. Początkowe kolekcje obejmują dekoracje ściennie wykonane na MDF, obrazach Canvas oraz designerskie naklejki na ścianę. Kolejnym segmentem są wykonane z najwyższej jakości materiałów pokrowce i poszewki na poduszki i pościel. Nie zapominamy także o meblach, w których dominuje drewno i rustykalny bądź prowansalski styl. Więcej można znaleźć pod adresem www.merlitz-home.com.

Modeste działa na takich serwisach aukcyjnych, jak:

- Allegro.pl (Polska),
- Aukro.cz (Czechy),
- Teshvesz.hu (Węgry),
- Ebay.de (Niemcy).

Poprzez wyżej wymienione portale firma sprzedaje głównie produkty mody damskiej oraz męskiej. Dostawcami są firmy z wielu krajów i wielu kontynentów, dlatego też asortyment jest zawsze na czasie i w zgodzie z ogólnoswiatowymi trendami. Firma stara się oferować trudnodostępne produkty, które są poszukiwane przez konsumentów. Modeste dba o to, aby cena była konkurencyjna w stosunku do innych sprzedawców. O wysokiej jakości świadczonej przez firmę obsługi stanowi Standard Allegro, który przedsiębiorstwo utrzymuje od września 2011 r. do chwili obecnej.

Jak już wspomniano, dropshipping jest sprzedażą internetową, polegającą na przeniesieniu procesu wysyłki towaru na dostawcę. Rola sklepu internetowego w tym modelu logistycznym sprowadza się do zbierania zamówień i przesyłanie ich do dostawcy, który realizuje wysyłkę towaru do klienta. Dropshipping jest dobrym rozwiązaniem dla mniejszych sklepów, które zwykle sprzedają swój towar w mniejszych ilościach i nie chcą zamrażać środków na masowe zamówienia zapasów od dostawców lub wydłużać czasu realizacji zamówień poprzez ich komasowanie. Zamiast dużej przesyłki do sklepu, dostawca sam dokonuje wysyłki towaru bezpośrednio do klienta. Firma Modeste gwarantuje terminową wysyłkę, atrakcyjne ceny oraz dobrą, płynną komunikację.

Kolejnym z kroków dywersyfikacji firmy Modeste jest Returns.pl. Jest to obrót handlowy detaliczny i hurtowy obuwiem sportowym i skórzanym pochodzącym ze zwrotów klientów do największych sieci sprzedaży w Europie. Sprzedaż opiera się na ten moment o kanał hurtowy, kanał sprzedaży elektronicznej (allegro i olx) oraz najprawdopodobniej w ten weekend zostanie uruchomiony pierwszy sklep stacjonarny. Jeżeli sklep będzie dochodowy, efektem skali byśmy chcieli jak najszybciej utworzyć na terenie województwa sieć 10-15 punktów, a w pozostałych województwach utworzyć franczyzę.¹⁸⁰

Jeszcze jednym z obszarów działania jest KOGA Zakład Produkcyjny¹⁸¹. Zakład zajmuje się produkcją torebek, akcesoriów i bagażu gwarantując doskonałe ceny i warunki współpracy. Współpraca może dotyczyć:

- wykonania przedstawionych przez zainteresowane osoby wzorów wraz z wybranym znakiem towarowym;
- wykorzystania gotowych wzorów prezentowanych przez Zakład, wykorzystując znak towarowy podmiotu chcącego podjąć współpracę z Modeste.

¹⁸⁰ Opracowano na podstawie informacji uzyskanych z firmy Modeste.

¹⁸¹ Ibidem.

KOGA Zakład Produkcyjny z powodzeniem przyjmuje i realizuje zlecenia na wykonanie torebek damskich, toreb męskich, listonoszek, aktówek, neseserów, portfeli i dodatków. Co więcej, firma specjalizuje się w materiałach syntetycznych oraz skórze ekologicznej. Reasumując, firma zapewnia:

- krótkie terminy realizacji;
- całkowita poufność i wyłączność w zakresie wzorów przemysłowych;
- możliwość modernizacji wzorów według życzeń klienta;
- szeroką paletę materiałów (zarówno syntetycznych, jak i naturalnych);
- fachowe wsparcie i doradztwo w zakresie technologicznym i designerskim;
- najniższe na rynku ceny;
- niską minimalną liczbę sztuk, warunkującą wyprodukowanie wskazanego modelu;
- możliwość wykonania profesjonalnej sesji fotograficznej produktu; również przy współpracy z modelkami/modelami.

Rozdział 7

Efekty innowacji i dywersyfikacji działalności gospodarczej firmy Modeste, w świetle strategii Blue Ocean

Firma Modeste jest jedną z najbardziej aktywnych i innowacyjnych w regionie województwa podlaskiego. Przedsiębiorstwo świadczy usługi w tradycyjnej branży: handel odzieżą, butami i galanterią skórzaną. Handluje nimi jednak w sposób bardzo innowacyjny poprzez wyspecjalizowaną strukturę zakupową o nazwie Fashion-Goods.eu i poprzez nią współpracuje z największymi prywatnymi klubami zakupowymi w Europie, Rosji, USA, Australii i krajach arabskich. Agencja reprezentuje modne i obiecujące polskie i zagraniczne marki modowe oraz organizuje w ich imieniu zagraniczne kampanie sprzedażowe. Dynamika sprzedaży firmy Modeste to 450%, rok do roku.¹⁸²



Rysunek 19 Nagrody zdobyte przez firmę Modeste

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność*, <http://modeste.pl/pl/dzialalnosc.html>, 11.06.2015 r.

W 2014 r. przedsiębiorstwo otrzymało m. in. nagrodę w kategorii MŁODZI DYNAMICZNI, w rankingu sporządzanych przez Kurier Poranny, NOT, Podlaską Fundację Rozwoju Regionalnego w Białymstoku oraz Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020.¹⁸³

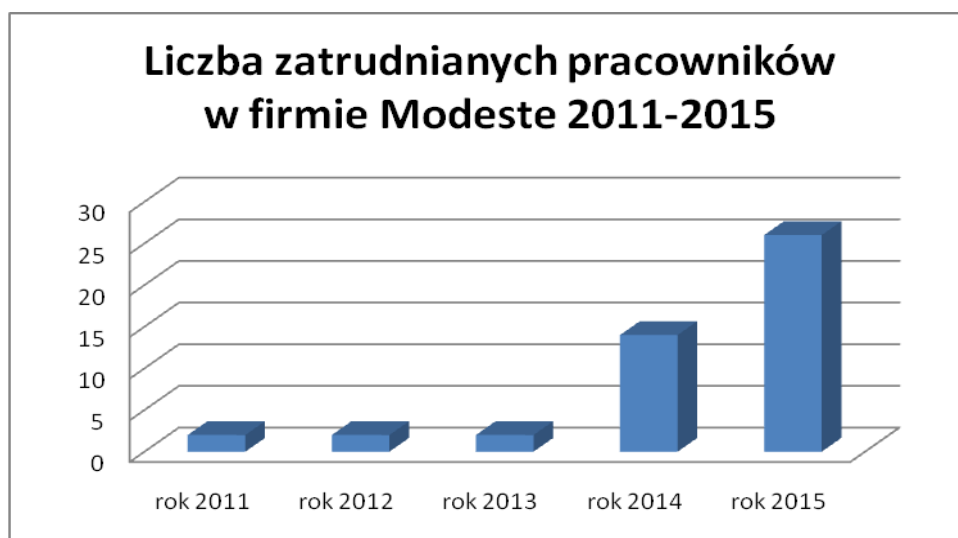
Najlepszym poświadczeniem rzetelności firmy Modeste, a także dowodem jej dynamicznego rozwoju są nagrody, którymi uhonorowano firmę za działalność. (rysunek 13)

¹⁸² *Innowacje 2014 - poznajcie laureatów tegorocznego rankingu*, <http://www.podlaskie.strefabiznesu.pl/galeria/innowacje-2014-poznajcie-laureatow-tegorocznego-rankingu-zdjecia-zdjecie-18>, 29.06.2015 r.

¹⁸³ Ibidem.

Polityka firmy Modeste ukierunkowana jest przede wszystkim na „Codziennie być lepszym od konkurencji w spełnianiu wymagań Klientów”. Przy każdym przedsięwzięciu, przedsiębiorcy starają się, aby strategicznymi celami firmy były:¹⁸⁴

- świadczenie usług i obsługa na niezmiennie wysokim poziomie;
- kompleksowa i wszechstronna obsługa zgodnie z oczekiwaniami Klienta;
- pozytywne, otwarte podejście do wymagań Klienta;
- terminowe świadczenie usług, po konkurencyjnych cenach, przy optymalnych kosztach;
- stały rozwój firmy;
- próba zapobiegania błędom zamiast ich usuwania;
- prowadzenie działalności zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa;
- promowanie kreatywności, osobistej odpowiedzialności oraz pracy zespołowej;
- wykorzystywanie nowoczesnej technologii celem ułatwiania realizacji transakcji z Klientem na każdym etapie współpracy.



Wykres 1 Liczba zatrudnianych pracowników w firmie Modeste w latach 2011-2015

Źródło: opracowane własne na podstawie informacji uzyskanych w firmie Modeste.

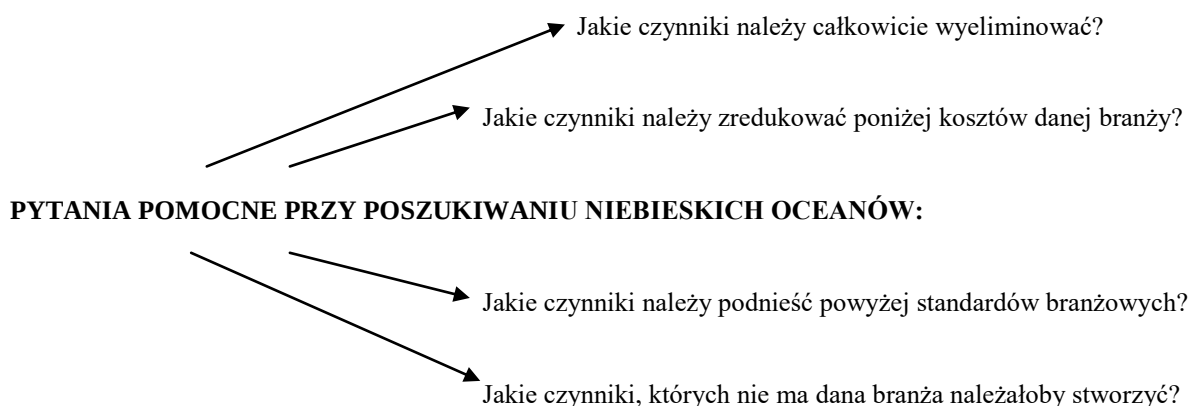
Innowacyjność i dywersyfikacja działalności gospodarczej mogą przełożyć się na rozwój danego podmiotu. Może to przejawiać się we wzroście popytu na oferowane dobra bądź usługi, w następstwie pojawia się możliwość zwiększenia mocy produkcyjnych, wejścia

¹⁸⁴ Polityka firmy, <http://modeste.pl/pl/polityka-firmy.html>, 11.06.2015 r.

na nowe rynki zbytu lub zwiększenie udziału na dotychczasowych. Bardzo często prowadzi to do szansy stworzenia nowych miejsc pracy.

W przypadku Modeste liczba pracowników właśnie uległa powiększeniu. Na samym początku, w latach 2011-2013 firma zatrudniała 1 pracownika, więc w sumie pracowały w niej dwie osoby. Z biegiem lat, wraz z innowacyjnością i krokami dywersyfikującymi pojawiła się szansa zwiększenia zatrudnienia. W 2014 r. w przedsiębiorstwie pracowało już 14 osób, a do czerwca 2015 r. – 26.

Godnym wspomnienia jest fakt, iż ideą poszczególnych pionów firmy Modeste jest ich działalność w sferze „niebieskich oceanów”¹⁸⁵.



Rysunek 20 Pytania pomocne przy poszukiwaniu niebieskich oceanów

Źródło: *Głębia błękitnego oceanu*, s. 45, <http://forumrozwoju.pl/wp-content/uploads/2011/03/wywiad-CHAN-KIM.pdf>, 07.07.2015 r.

Twórcami strategii oceanów jest dwóch francuskich uczonych W. Chan Kim i Renée Mauborgne, którzy w swoim dziele „Strategia Błękitnego Oceanu”¹⁸⁶ dokonali rozróżnienia dwóch przeciwstawnych wobec siebie pojęć – czerwony ocean oraz błękitny, które razem tworzą rynkowy wszechświat. Ten pierwszy oznacza branże, które istnieją obecnie, gdzie przestrzeń rynkowa, a dokładnie wszelkie reguły nią rządzące, gry konkurencyjne są ogólnie znane. Podstawowa strategia wykorzystywana przez firmy znajdujące się w czerwonym oceanie polega na nieustanym prześciganiu swoich rywali i absorbowaniu coraz większej części istniejącego popytu. Przypomina tym samym walkę rekinów o ograniczone zasoby pożywienia. W efekcie przestrzeń rynkowa staje się coraz mniejsza, bardziej zatłoczona,

¹⁸⁵ z ang. *blue ocean strategy*; W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review, October 2004.

¹⁸⁶ Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.

a „konkurencja na śmierć i życie zamienia ocean w morze krwi” – piszą autorzy, wyjaśniając jednocześnie co tak naprawdę kryje się pod tym pojęciem.¹⁸⁷

Błękitny ocean zaś jest synonimem branż, które dziś jeszcze nie istnieją. To nieznana przestrzeń rynkowa, co sprawia, że jest ona niewykorzystana przez przedsiębiorstwa. Rodzą się zatem dla innowacyjnych przedsiębiorców i menedżerów nowe szanse, nowe możliwości na zyskowny wzrost oraz kreowanie popytu. Większość z nich tworzona jest poprzez rozszerzenie granic już istniejących branż, należących do czerwonego oceanu. Ważne jest również to, iż tutaj konkurencja nie ma większego znaczenia, ponieważ wszelkie reguły gry ekonomicznej mają zostać dopiero ustalone.¹⁸⁸

Tabela 6 Spojrzenie na działalność firmy Modeste w świetle strategii niebieskich oceanów

Solier	Mało jest marek produkujących strictly akcesoria męskie i torby męskie w umiarkowanej cenie dla średniej klasy klienta.
Felice	Tu akurat jest to czerwony ocean, ale silną stroną firmy jest powtarzalność i dostępność całości kolekcji. Spektrum marek konkurujących bardzo szerokie. Przewagą jest export.
Szewskapasja.com	Brak jest sklepów internetowych i sprzedawców dla średniej półki z klasycznymi butami męskimi.
Fashion-goods	Brak na polskim rynku firm które zaopatrują kluby zakupowe. W Europie jest ich może 4-5.
Merlitz.eu	Mało jest hurtowni z galanterią o korzeniach polskich, nastawionych głównie na export produktów polskich oraz na świadczenie usług dropshipping dla klientów krajowych i zagranicznych.
Returny	brak jest sklepów internetowych sprzedających używane obuwie pochodzące z reklamacji i zwrotów klientów. Brak jest sieci sklepów stacjonarnych z takim asortymentem.
Zakład Produkcyjny Koga	Jest 6-7 zakładów w Polsce, które produkują torebki damskie i inne produkty z materiałów sztucznych, jednak jest to mocno rozdrobniona produkcja, zaś firma Modeste chce zorganizować produkcję dla takich marek, które obecnie szyją w Chinach ze względu na długie terminy w Polsce (za małą skalą producentów krajowych). Ponadto chce wprowadzić produkcję bagażu, czego nie robi nikt w Polsce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji firmy Modeste.

Niebieskie oceany oznaczają wszystkie gałęzie przemysłu, które dziś nie istnieją, nieznana przestrzeń rynkową, niezabarwioną przez konkurencję. W niebieskich ocenach podaż jest generowana, a nie wywalczona. Istnieje tu ogromna możliwość wzrostu zarówno dochodowego, jak i szybkiego. W niebieskich oceanach konkurencja nie ma znaczenia ponieważ zasady gry nie są jeszcze ustalone. Niebieski ocean jest wyrażeniem szerszego i głębszego potencjału przestrzeni rynkowej, wciąż jeszcze niezbadanej. Tak, jak błękitny

¹⁸⁷ Firma na błękitnym oceanie,

http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=4369F769F14C4E978FE952185310B135#_ftn1,
07.07.2015 r.

¹⁸⁸ Ibidem.

ocean rynek ten jest szeroki, głęboki, potężny i nieskończony. Strategia niebieskiego oceanu pokazuje nam, że konkurencja na rynku nie musi odgrywać ważnej roli. Można produkować niskim nakładem kosztów towar o bardzo wysokim zróżnicowaniu. Wśród przykładów zastosowania strategii niebieskich oceanów można wyróżnić przypadek produktu SONY WALKMAN, który w 1980 r. zrewolucjonizował sposób słuchania muzyki - dokładnie tak, jak dziś czynią to MP3, iPod i portal muzyczny iTunes firmy Apple. Inny przykład to zegarek Swatch, cięć kawiarni Starbucks czy komputer Dell.¹⁸⁹

Należy pokreślić, że strategia niebieskich oceanów musi być wykorzystana w każdej branży, w każdym kraju. Granice i bariery rynków istnieją głównie w głowach menedżerów. Muszą oni przenieść swoją uwagę z konkurencji na przełamanie barier branżowych, aby zostawić konkurencję w tyle. Jednak pole strategii wciąż pozostaje pod tym względem niewykorzystane. Strategia blue ocean próbuje wypełnić tę lukę poprzez dostarczenie firmo praktycznych narzędzi i planów, których potrzebują do stworzenia niebieskich oceanów w taki sposób aby zmaksymalizować możliwości i zminimalizować ryzyko. Jednym z najbardziej kontrowersyjnych odkryć jest to, że istnieją wzory do stworzenia niebieskiego oceanu. Firmy mogą je stosować w celu znalezienia przestrzeni rynkowych zapewniających im zyskowny wzrost.¹⁹⁰

Celem każdej firmy powinna być innowacja wartości, czyli wielki skok wartości, zarówno dla kupujących, jak i firm, przy jednocześnie budują swoją pozycję, traktując inne przedsiębiorstwa ze swojej branży jako śmiertelnych przeciwników, a rynek – jako pole bitwy. Spółki z błękitnego oceanu kierują się natomiast logiką innowacji – zamiast konkurować na już istniejącym, ciasnym rynku, tworzą po prostu nowy.¹⁹¹

Podsumowując, firma Modeste z nikim w regionie się nie ściga, w kraju również nie ma konkretnej konkurencji. Przedsiębiorstwo, głównie „ściga się” samo ze sobą, z własnymi problemami, z brakiem czasu czy rozwiązywaniem wąskich gardeł¹⁹².

¹⁸⁹ *Głębia błękitnego oceanu*, s. 44-45, <http://forumrozwoju.pl/wp-content/uploads/2011/03/wywiad-chan-kim.pdf>, 07.07.2015 r.

¹⁹⁰ *Ibidem*, s. 45.

¹⁹¹ *Firma na błękitnym oceanie*,

http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=4369F769F14C4E978FE952185310B135, 07.07.2015 r.

¹⁹² W ujęciu ekonomicznym wąskie gardło, zwane także wąskim przekrojem oznacza niedostateczną podaż danego czynnika produkcji w porównaniu z podażą innych zasobów.

Podsumowanie

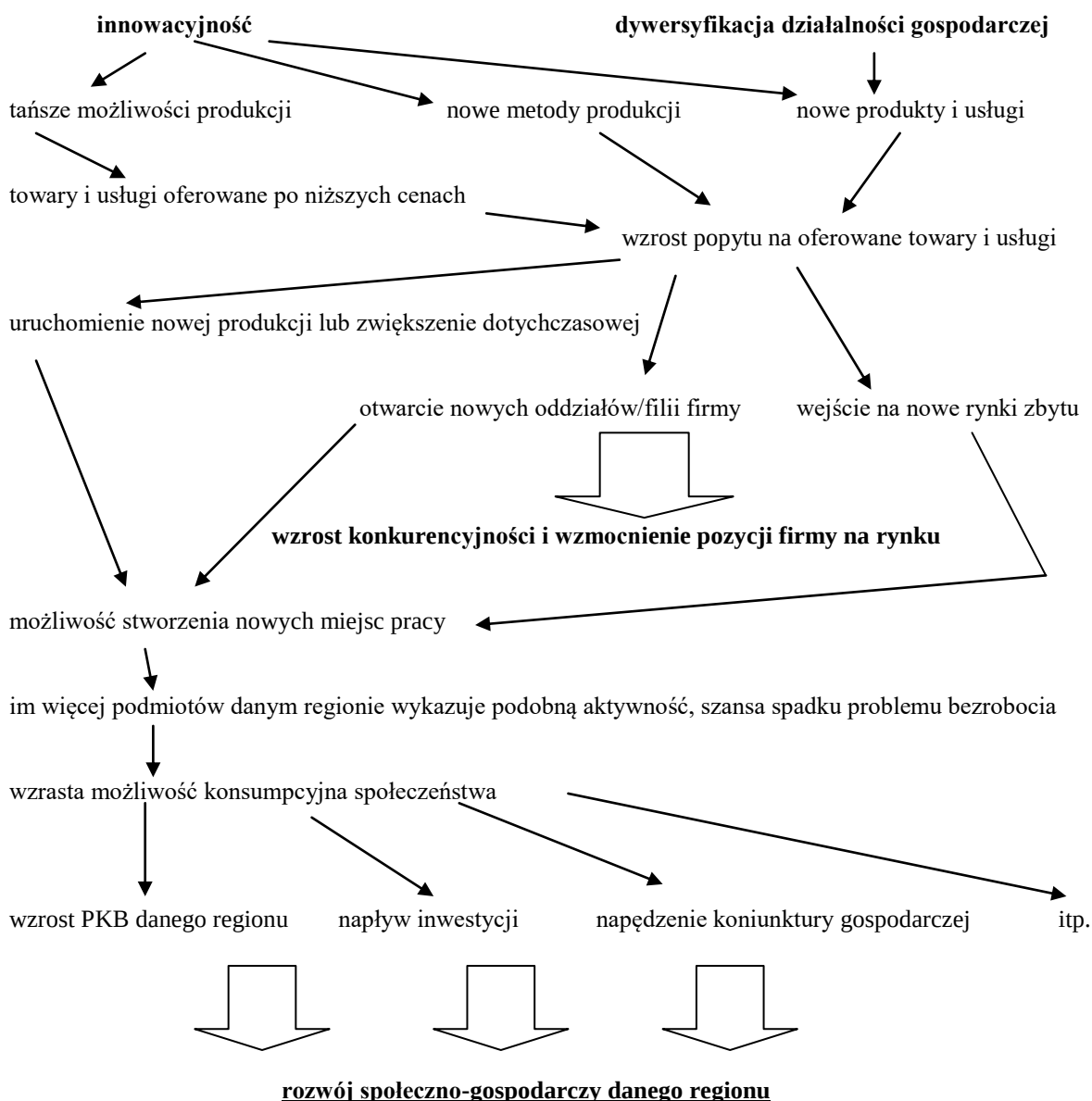
Dzisiejsze realia społeczno-gospodarcze niosą ze sobą nieustannie postępujące procesy globalizacyjne, stale nabierająca na sile konkurencję czy ciągle zmieniające się oczekiwania klientów. Biorąc pod uwagę przedstawione w artykule informacje, można ośmielić się stwierdzić, że jednym z najlepszych wyjść i rozwiązań problemów gospodarczo-rynkowych są innowacyjność i dywersyfikacja działalności gospodarczej.

Reasumując, model „Km ZERO” wskazuje praktyczne rozwiązania dywersyfikacji rolnictwa na rzecz turystyki. Zakłada on współpracę włoskich samorządów lokalnych, organizacji pozarządowych, instytucji szkoleniowych oraz rolników i przedsiębiorców i ma na celu realny rozwój produkcji i usług w miejscu zamieszkania rolników oraz stworzenie sieci zwiększającej ruch turystyczny na obszarach wiejskich. Korzyści płynące z zastosowania tego modelu pozwoliły na skupienie szerokiego grona interesariuszy (firm, ludzi, instytucji) wypracowujących wspólnie nowe kierunki rozwoju. Przynależność do systemu „Km ZERO”, któremu towarzyszy system akredytacji i gwarancji jakości produktów, szkoleń podnoszących kwalifikacje producentów i usługodawców oraz wzajemnej promocji poszczególnych punktów przynosi rzeczywiste korzyści dla całej społeczności lokalnej. Pierwotna idea pomijania pośredników handlowych zaowocowała realnym rozwojem produkcji i usług w miejscu zamieszkania rolników oraz atrakcyjną siecią zwiększającą ruch turystyczny na obszarach wiejskich.¹⁹³

Dywersyfikacja działalności gospodarczej i śledzenie na bieżąco panującej sytuacji społeczno-gospodarczej wraz z sygnałami płynącymi rynku, może przynieść podmiotowi możliwość znalezienia dodatkowego źródła zarobkowania. Przekształcanie profilu działalności przedsiębiorstwa z typowo rolniczego, opartego na uprawie zbóż czy hodowli trzody chlewnej na świadczenie usług gastronomicznych, noclegowych, edukacyjnych czy rozrywkowo, okazuje się „strzałem w 10” w stosunku do społeczeństwa zmęczonego życiem zawodowym, szukającego ucieczki w klimat totalnie odległy od tego który towarzyszy mu w swoim tygodniu pracy. XX wiek to niestety stale postępująca degradacja środowiska naturalnego, więc możliwość obcowania z naturą, konsumowania ekologicznych i zdrowych potraw czy spędzenie czasu wolnego i delektowanie się czystym, nie obciążonym smogiem ulicznym powietrzem, okazuje się być naprawdę cenna pozycją na współczesnym rynku towarów i usług.

¹⁹³ Materiały BFKK.

Koncern Lego i jego produkt są znane praktycznie większości mieszkańców globu ziemskiego. Należy podkreślić, że mimo, iż firma najbardziej znana jest z produkcji zabawek, nie ogranicza się tylko do tego obszaru działalności. Powstają liczne filmy i seriale, których bohaterami są ludziki LEGO. Firma nieustannie ma na względzie konieczność innowacyjności i nie obce są im równie ruchy dywersyfikacyjne, dzięki czemu pozycja rynkowa tego podmiotu jest niezwykle silna, a co więcej nieustannie się umacnia.



Rysunek 21 W jaki sposób innowacyjność i dywersyfikacja działalności gospodarczej wpływają na kondycję gospodarczą podmiotów gospodarczych i regionów?

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei firma Modeste wydaje się być idealnym wzorem do naśladowania dla mniejszych, młodych bądź dopiero powstających podmiotów gospodarczych, których działalność opiera się na nieco innym profilu funkcjonowania. Uchodząc za jedną z najbardziej innowacyjnych firm w regionie, wykazuje także aktywność opartą na dywersyfikacji, nieustannie rozwijając swoją ofertę. Co ważne, wzorując się na dokładnie przebadanych wytycznych, jaką można określić strategię niebieskich oceanów.

Dywersyfikacja oferty i profilu działalności, doprowadziły do rozwoju firmy, co przełożyło się między innymi na możliwość stworzenia nowych miejsc pracy. Warto podkreślić, że jeśli więcej podmiotów gospodarczych podjęłoby podobne kroki, z pewnością problem bezrobocia miałby szansę zostać zniwelowany.

Działalność innowacyjna i podejmowanie kroków dywersyfikacji działalności rolniczej może posłużyć za dobra praktykę dla gospodarstw rolniczych z różnych regionów, które zmagają się z wyzwaniami dzisiejszej gospodarki i lawirują wśród konsekwencji nieustannie postępujących procesów globalizacyjnych.

Biorąc pod uwagę powyższe i mając na względzie rysunek 21, można ośmielić się stwierdzić, że innowacyjność i dywersyfikacja aktywności gospodarczej stanowią cenny kierunek działań dla podmiotów chcących przetrwać w tak burzliwym otoczeniu, jak stale nasilająca się konkurencja, zmieniające się preferencje konsumentów czy też wiele innych, które niesie XXI wiek.

Bibliografia:

1. Abbas A. J., *Rethinking competitiveness*, [w:] *Advances In Competitiveness Research*” 2000, Nr 8.
2. Allen J. A., *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, London 1966.
3. Bossak J. W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
4. Brojak – Trzaskowska M., *Uwarunkowania innowacyjności jako źródła rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Management Forum 2020: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*,
http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Uwarunkowania_innowacyjnosci_jako_zrodla_rozwoju_przedsiębiorstw_na_przykładzie_województwa_zachodniopomorskiego.pdf, 22.05.2009 r.
5. Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
6. Ciborowski R., *Wpływ zmian w polityce ekonomicznej i globalizacji na postęp techniczny i konkurencyjność gospodarki Wielkiej Brytanii*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2004.
7. Diego Gallo – Etifor, Dipartimento Teritorio e Sistemi Agro – Forestali, UNiversita di Padova, *L'AGRICOLTURA VENETA TRA DIVERSIFICAZIONE, TOURISMO E QUALIFICAZIONE DELLE PRODUZIONI*.
8. Drucker P. F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
9. Drucker P. F., *The Practice of Management*, Heinemann, London 1968.
10. *Dywersyfikacja działalności firmy*,
<http://www.nida.ecms.pl/index/?id=bf8229696f7a3bb4700cfddef19fa23f>, 11.06.2015 r.
11. *Działalność*, <http://modeste.pl/pl/dzialalnosc.html>, 11.06.2015 r.

12. Fagerberg J., *Innovation a guide to the literature*, [w:] Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R., *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, New York 2005.
13. Fiedor B., *Neoklasyczna teoria postępu technicznego. Próba systematyzacji i krytycznej analizy*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1986.
14. *Firma na błękitnym oceanie*,
http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=4369F769F14C4E978FE952185310B135#_ftn1, 07.07.2015 r.
15. Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, Pinter, London 1982.
16. *Głębia błękitnego oceanu*, <http://forumrozwoju.pl/wp-content/uploads/2011/03/wywiad-chan-kim.pdf>, 07.07.2015 r.
17. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
18. Harman A. J., *The International Computer Industry. Innovation and Comparative Advantage*, Harvard University Press, Cambridge Mass 1971.
19. *Historia LEGO*, <http://www.klocki-lego.org.pl/2014/09/historia-lego.html>, 21.06.2016 r.
20. *Historia LEGO*, http://www.lego.com/pl-pl/aboutus/lego-group/the_lego_history, 21.06.2016 r.
21. <http://edictionary.sggw.pl/mod/glossary/showentry.php?courseid=1&concept=Dywersyfikacja+dzia%C5%82alno%C5%9Bci%C2+wielofunkcyjno%C5%9B%C4%87+przeds%C4%99biorstw>, 17.10.2015 r.
22. <https://www.esky.pl/lotniska/ap/bll/billund-airport>, 22.06.2016 r.
23. <http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=932>, 22.06.2016 r.
24. <http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=1778>, 22.06.2016 r.
25. <http://www.lego.com/pl-pl/creator/games/creator-islands-e96d5cf3262a40b1877a5499d9847efe>, 22.06.2016 r.
26. <http://www.mindscapestudio.ro/>, 22.06.2016 r.
27. <http://kruk.sggw.waw.pl/edictionary/mod/glossary/showentry.php?courseid=1&concept=Dywersyfikacja+dzia%C5%82alno%C5%9Bci%C2+wielofunkcyjno%C5%9B%C4%87+przeds%C4%99biorstw>, 11.06.2013 r.
28. <http://modeste.pl/>, 11.06.2015 r.
29. <http://www.prodotti-a-km-zero.it/ricerca-per-prodotto/>, 20.06.2013 r.
30. <https://www.samsonite.pl/nasza-historia/history.html>, 22.06.2016 r.

31. <http://www.stradadelvinocolleuganei.it/vino/chardonnay/57.php>, 16.06.2013 r.
32. *Innowacje 2014 - poznajcie laureatów tegorocznego rankingu*,
<http://www.podlaskie.strefabiznesu.pl/galeria/innowacje-2014-poznajcie-laureatow-tegorocznego-rankingu-zdjecia-zdjecie-18>, 29.06.2015 r.
33. Jagaciak K., *LEGO – więcej niż klocki*,
<http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2016/03/lego-wiecej-niz-klocki.aspx>, 14.03.2016 r.
34. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
35. Jasiński A. H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
36. Juchnicka M., Skarżyński M., *Aktywność zawodowa osób po 50 roku życia. Dobre praktyki z Włoch Tom II*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
37. "Km 0" brand for local sourcing - FLAG Litoral Norte – PT,
<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/it/km-0-brand-local-sourcing-flag-litoral-norte-pt>, 11.06.2013 r.
38. Km zero, http://www.veneto.coldiretti.it/km-zero.aspx?KeyPub=GP_CD_VENETO_ATTIVITA%7CPAGINA_CD_VENETO_KZ, 28.06.2013 r.
39. Kotler Ph., *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner, Warszawa 1994.
40. Kruczek A., *Od drewnianej kaczki do najpopularniejszych klocków na świecie. Historia LEGO*, <http://www.today.pl/L16nb>, 21.06.2016 r.
41. Kuznets S., *Six Lectures on Economic Growth*, Free Press, Chicago 1959.
42. Lucas R., *On the Mechanisms of Economic Development*, Journal of Monetary Economics, No. 22, 1988.
43. Ludwiński M., *Zasady dywersyfikacji biznesu w XXI wieku*, <http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16817031,zasady-dywersyfikacji-biznesu-w-xxi-wieku.html>, 11.06.2015 r.
44. Mansfield E., *The Economics of Technological Change*, W.W. Norton and Co, New York 1968.
45. Materiały BFKK.
46. *O Firmie*, <http://modeste.pl/pl/o-firmie.html>, 11.06.2015 r.

47. *Otoczenie instytucjonalne małych firm innowacyjnych*, Gazeta Innowacje Nr 18,
<http://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje18/strona10.htm>, 07.07.2009 r.
48. Phelps E., *Models of Technical Progress and the Golden Rule of Research*, Review of Economic Studies, Vol. 33, 1966.
49. *Polityka firmy*, <http://modeste.pl/pl/polityka-firmy.html>, 11.06.2015 r.
50. Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD., London 1990.
51. Poznańska K., *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, http://www.rsi.org.pl/dane/download/innowacyjnosc_jako.pdf, 25.10.2015 r.
52. Prystrom J., *Dywersyfikacja działalności rolniczej w regionie Veneto*, [w:] Juchnicka M., *KILOMETR ZERO – NOWE METODY PROMOCJI MIEJSC PRACY NA OBSZARACH WIEJSKICH. ADAPTACJA MODELU WŁOSKIEGO*, BFKK, Białystok 2013.
53. Prystrom J. *Innowacje w procesie rozwoju gospodarczego. Istota i uwarunkowania*, Difin, Warszawa 2012.
54. Prystrom J., *Innowacyjność „kluczem do sukcesu” – przykład Volvo Car Corporation*, [w:] *Optimum. Studia Ekonomiczne* II (38)/2008, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.
55. *Przewaga konkurencyjna*,
http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=0ABF4A21CF1B476AA4F558E0DA40DF26, 25.10.2015 r.
56. Rogers E. M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003.
57. Romer P., *Endogenous Technological Change*, Journal of Political Economy, Vol. 98, 1990.
58. Rosenberg N., *Inside the Black Box. Technology and Economics*, Cambridge University Press, 1982.
59. Schumpeter J. A., *Teoria wzrostu gospodarczego*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
60. Schumpeter J. A., *The Theory of Economic Development*, Galaxy Book, New York 1932
61. Silverberg G., Soete L., *The Economics of Growth and Technical Change*, E. Elgar, Brookfield 1994.

62. Simons R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
63. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2001.
64. Stawasz E., *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez innowacje*, http://www.voucherbadawczy.pl/blog/10_2-budowanie_przewagi_konkurencyjnej_poprzez_innowacje.html, 25.10.2015 r.
65. *The LEGO Group Annual Report 2015*, <http://www.lego.com/pl-pl/aboutus/lego-group/annual-report>, 22.06.2016 r.
66. *W fabryce Lego –najbardziej znanych klocków na świecie*, <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/swiat/w-fabryce-lego-najbardziej-znanych-klockow-na-swiecie/59675>, 22.06.2016 r.
67. Wilkin J., *Podstawy strategii zintegrowanego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003.
68. Wiśniewska J., *Teoretyczne aspekty rozprzestrzeniania się innowacji*, [w:] Janasz W., *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, Difin, Warszawa 2005.
69. *Włochy – Praktyczny Przewodnik Turystyczny*, <http://wlochy.praktycznyprzewodnik.eu/regiony-wloch/wenecja-euganejska/>, 27.10.2015 r.
70. Wnorowski H., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – ich rola w gospodarce oraz czynniki rozwoju*, [w:] Wnorowski H., Letkiewicz A. (red.), *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001.
71. Zakrzewska – Bielawska A., *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, http://www.zakrzewska-bielawska.pl/new/publikacja_13_2009.pdf, 17.10.2015 r.
72. *Zasady dywersyfikacji biznesu w XXI wieku*, <http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16817031,zasady-dywersyfikacji-biznesu-w-xxi-wieku.html>, 11.06.2015 r.

Streszczenie:

Wyzwania współczesnego rynku wymuszają na podmiotach gospodarczych nieustanne bycie aktywnym i elastycznym wobec stale postępujących procesów globalizacyjnych, rosnącej konkurencji czy stale zmieniających się oczekiwań klientów. Idealnym wyjściem z takiej sytuacji wydaje się być innowacyjność i dywersyfikacja działalności gospodarczej, które niosą ze sobą możliwość rozwoju firmy.

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie istoty innowacji i dywersyfikacji działalności gospodarczej wobec wyzwań społeczno-gospodarczych. Opracowania dokonano na przykładzie gospodarstw rolniczych z regionu Veneto, koncernu LEGO oraz firmy Modeste, która udostępniła autorce wiele cennych informacji. Modeste, mimo że to młoda i średniej wielkości firma, postrzegana jest za jednego z liderów innowacyjności, która również wyraźnie podejmuje kroki dywersyfikacji, co tylko i wyłącznie umacnia jej pozycję na rynku.

Ponadto, założeniem autorki jest stworzenie swego rodzaju atlasu dobrych praktyk aktywności innowacyjnej i dywersyfikacji działalności gospodarczej, zawierającego zestawienie przykładów i wzorów godnych do naśladowania dla podmiotów gospodarczych, chcących przetrwać w tak burzliwych warunkach, jakie niesie ze sobą XX wiek.

Summary:

Innovativeness and diversification of economic activity as a panacea to the challenges of the contemporary market - an introduction to the atlas of good practice

Challenges of modern market force on economic entities being constantly active and flexible towards progressing globalization processes, increasing competition or continuously changing clients' demands. The ideal solution in this situation seems to be innovativeness and diversification of economic activity which bring possibilities of company's development.

The aim of the present discourse is presentation of the issue of innovativeness and diversification of economic activity towards socio-economic challenges. The elaboration was made on the example of the farm tractors from Veneto region, consortium LEGO and

Modeste, company which submitted the author various valuable information. Modeste is perceived as one of the innovation leaders that also undertakes diversification steps that finally reinforce its position on the market.

Moreover, the premise of the author is to create some kind of atlas of good practices of innovation activity and diversification of economic activities, containing a list of examples and models worthy to follow for traders who want to survive in such turbulent conditions posed by the twentieth century.

Wykaz rysunków, tabel i wykresów

Wykaz rysunków

Rysunek 1 Model innowacji popytowej (*demand – pull*)

Rysunek 2 Model innowacji podaźowej (*technology – push*)

Rysunek 3 Najpowszechniejsze ujęcia istoty innowacji

Rysunek 4 Złote reguły konkurencyjności

Rysunek 5 Determinanty konkurencyjności podmiotu gospodarczego

Rysunek 6 Jak aktywność innowacyjna może determinować sytuację przedsiębiorstwa na rynku?

Rysunek 7 Wpływ dywersyfikacji na sytuację podmiotu gospodarczego na rynku

Rysunek 8 Determinanty dywersyfikacji gospodarstw rolnych z regionu Veneto

Rysunek 9 Modele dywersyfikacji przedsiębiorstw rolniczych w Veneto

Rysunek 10 Kierunki dywersyfikacji przedsiębiorstw rolniczych z Veneto

Rysunek 11 Produkty „KmZERO”

Rysunek 12 Klocki LEGO

Rysunek 13 Pierwszy warsztat produkcyjny firmy LEGO

Rysunek 14 Logo firmy LEGO na przestrzeni lat 1934 – 2016

Rysunek 15 Pierwsze zabawki firmy LEGO

Rysunek 16 Katalog Bilofix z 1963 r.

Rysunek 17 Lotnisko Billund Lufthaven w latach 60. XX wieku i obecnie

Rysunek 18 Owoce dywersyfikacji działalności gospodarczej firmy Modeste

Rysunek 19 Nagrody zdobyte przez firmę Modeste

Rysunek 20 Pytania pomocne przy poszukiwaniu niebieskich oceanów

Rysunek 21 W jaki sposób innowacyjność i dywersyfikacja działalności gospodarczej wpływają na kondycję gospodarczą podmiotów gospodarczych i regionów?

Wykaz tabel

Tabela 1 Najbardziej innowacyjne firmy na świecie¹⁹⁴ (ranking Boston Consulting Group)

Tabela 2 Najbardziej innowacyjne firmy i najsilniejsze marki na świecie

¹⁹⁴ Chaber P., *Najbardziej innowacyjne firmy świata wg BCG*,
http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=F30346EB9EBF4D7AA00A78682CBEB51D, 27.11.2015 r.

Tabela 3 Klasyfikacja rodzajowa aspektu dywersyfikacji

Tabela 4 Rolnik z Veneto i jego otoczenie

Tabela 5 Wybrane wyniki obrazujące kondycję firmy Lego w latach 2011-2015 (mln DKK)

Tabela 6 Spojrzenie na działalność firmy Modeste w świetle strategii niebieskich oceanów

Wykaz wykresów

Wykres 1 Liczba zatrudnianych pracowników w firmie Modeste w latach 2011-2015

Bibliografia:

