

Krystyna Iwińska-Knop*, Kamila Szymańska**

INNOWACYJNOŚĆ MAŁEJ FIRMY JAKO DETERMINANTA JEJ SUKCESU RYNKOWEGO

Wprowadzenie

W sektorze MŚP innowacyjność, utożsamiana często z wprowadzeniem nowego produktu na rynek, stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Szczególnie dotyczy to młodych firm innowacyjnych typu start-up, pod warunkiem reprezentowania przez te podmioty orientacji rynkowej. Jednak liczne badania prowadzone w tym zakresie wskazują na zróżnicowanie pro-rynkowych postaw podmiotów, które ulegają zmianom wraz ze wzrostem świadomości, wykształcenia i doświadczenia. Tak np. z badań B.J. Jaworskiego i A.K. Kohli z roku 1993 wynikało, że firmy start-up charakteryzowały się niskim rynkowym zorientowaniem, decydujące znaczenie dla ich funkcjonowania miał bowiem rozwój nowego produktu oraz pozyskanie środków finansowych. Z kolei badania K. Atuahema-Gima i A. Ko, skierowane do firm sektora MŚP, wskazały na orientację rynkową jako czynnik sprzyjający przedsiębiorczości i wykorzystaniu szans

* Prof. nadzw. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

rynkowych przez innowacje¹. Badania A. Grzesiuk potwierdzają, że innowacyjny pomysł na produkt, wypracowanie marki, umiejętność pozyskiwania klientów i utrzymywania z nimi relacji jest warunkiem sukcesu rynkowego².

Ta konstatacja dotyczy różnych rynków branżowych. Przedmiotem naszego zainteresowania jest wejście małej, rodzinnej firmy z innowacyjnym produktem na rynek artykułów żywnościowych. Zmienia się on bardzo dynamicznie zarówno od strony podaży, jak i popytu. Co roku wprowadzanych jest kilkaset nowych produktów³. Dlatego też podmioty działające na tym rynku, jak i te nowo wchodzące, muszą wykazać się wrażliwością na zmieniające się potrzeby i oczekiwania, aby dostosowywać do nich nie tylko ofertę, ale model funkcjonowania biznesu zmierzający do tworzenia wartości.

1. Małe i średnie przedsiębiorstwa – definicja i cechy

Formalnoprawne definicje małych i średnich przedsiębiorstw wciąż ewoluują. Głównymi **kryteriami ilościowymi** ich podziału jest jednak nadal liczba pracowników oraz wielkość generowanych rocznych obrotów (lub poziom rocznej sumy bilansowej). Aktualnie przyjmuje się, zgodnie z Rozporząd-

¹ A. Grzesiuk, *Orientacja rynkowa firm start-up w Polsce. Wyniki badań screeningowych*, [w:] *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), PWE, Warszawa 2014, s. 424–425

² Tamże.

³ B. Sojkin, T. Olejniczak, *Kreowanie innowacji produktowych na rynku żywności*, [w:] *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, Sz. Figiel (red.), PWE, Warszawa 2010, s. 148.

dzeniem Komisji Europejskiej (WE) nr 800 / 2008 (z dnia 6.08.2008 r.), iż w⁴:

- mikroprzedsiębiorstwie – zatrudnionych jest najwyżej dziewięciu pracowników, a obrót roczny lub suma bilansowa wynosi maksymalnie 2 mln €;
- małym przedsiębiorstwie – zatrudnionych jest co najwyżej 49 pracowników, obrót roczny lub suma bilansowa wynosi tu maksymalnie 10 mln €;
- średnim przedsiębiorstwie – zatrudnionych jest co najwyżej 249 pracowników, maksymalny roczny obrót wynosi maksymalnie 50 mln € lub roczna suma bilansowa sięga maksymalnie 43 mln €.

Można wskazać także na **cechy jakościowe** małych i średnich firm, które stanowią ich wyróżniki na tle dużych, w tym międzynarodowych, przedsiębiorstw. Pierwszą z nich jest **wiodąca rola właściciela**, który posiada uprawnienia decyzyjne i jest głównym pomysłodawcą (zgodnie z jego pomysłem w odniesieniu do obszaru działania i kierunków rozwoju firmy funkcjonuje przedsiębiorstwo). Po drugie, **specyficzna jest więź między firmą a jej otoczeniem** (partnerami biznesowymi, w tym również klientami). Oznacza to, że firmy z sektora MŚP koncentrują się głównie na działaniach lokalnych (choć ich internacjonalizacja wcale nie jest wykluczona), co pozwala im na częste i bezpośrednie relacje z podmiotami tworzącymi łańcuch wartości⁵. Dzięki temu małe i średnie firmy mogą bardziej elastycznie reagować na zmiany w ich rynkowym otoczeniu. Po trzecie, tego typu firmy mogą i powinny **indywidualizować ofertę** dla swojego klienta. Po czwarte, charakteryzują się one **mało sformalizowaną strukturą organizacyjną** o wyraźnej centralizacji. Po piąte, **relacje**

⁴ Ministerstwo Gospodarki, *Wspieranie przedsiębiorczości, Definicja MŚP*, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Polityki+przedsiębiorczosci+i+innowacyjnosci/Definicja+MSP> [odczyt: 27.11.2015].

⁵ B. Woźniak-Sobczak (red.), *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 20.

i **komunikacja** na linii kierownictwo–pracownik są **częste i mało sformalizowane**. Pozwala to na budowanie „rodzinnej” atmosfery w firmach, nawet wtedy, gdy przedsiębiorstwo nie ma charakteru rodzinnego *sensu stricto*. Po szóste, działalność małych i średnich firm jest najczęściej **finansowana** początkowo **ze środków własnych** właściciela – dopiero z czasem tego typu przedsiębiorstwa mają większą szansę na pozyskanie finansowania zewnętrznego z banku czy innych organizacji. Po siódme, firmy te zwykle zajmują pozycję **eksploratora niszy rynkowej**⁶, co wpływa na wielkość udziałów firmy nie tylko na rynku lokalnym, ale i szerszym. Ponadto małe i średnie przedsiębiorstwa opierają się najczęściej na **prawie własności do środków produkcji**. W końcu firmy te z reguły ograniczają się do **specjalizowania w jednym lub nielicznych produktach** – dywersyfikacja byłaby bowiem obciążona zbyt dużym ryzykiem⁷.

2. Charakterystyka sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce⁸

W 2013 r. w Polsce działało 1771 tys. przedsiębiorstw o charakterze innym niż finansowy, a 99,8% z nich można było zaklasyfikować do kategorii małych lub średnich. Funkcjonowanie firm z sektora MŚP ma silny wpływ na ogólny stan gospodarki w Polsce – według danych z 2012 r. polskie małe i średnie firmy

⁶ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II zmienione, PWN, Warszawa 2011, s. 307.

⁷ K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 37, cyt. za: T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 114–116.

⁸ Opracowano na podstawie: *PARP, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Warszawa 2015, http://badania.parp.gov.pl/images/badania/ROSS_2013_2014.pdf [odczyt: 30.11.2015].

wygenerowały łącznie 48,5% ogólnego PKB, a najbardziej aktywne w tym obszarze są mikroprzedsiębiorstwa (30% PKB). Warto również zauważyć, że na przestrzeni ostatnich 11 lat (od 2004 r.) poziom udziału małych i średnich firm w generowaniu PKB wciąż oscyluje około 48%, co wskazuje na istotne uczestnictwo tego sektora w rozwoju gospodarki. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają również dość istotny wkład w tworzenie miejsc pracy – w ostatnich dniach 2013 r. na 8,9 mln osób pracujących aż 69,66% stanowili pracownicy zatrudnieni w co najwyżej średniej wielkości firmach. Bardziej szczegółowe dane pokazują, że w najmniejszych firmach (mikro i małych) pracowało wówczas 51,69% wszystkich zatrudnionych, a w średnich 17,98%. Na przestrzeni 11 ostatnich lat tendencja ta również nie ulega wyraźnym zmianom.

Niestety, co wydaje się naturalne, małe i średnie firmy nie mogą sobie pozwolić na generowanie znacznych nakładów inwestycyjnych – w 2013 r. nakłady całego sektora MŚP wyniosły 78,9 mld zł, a przeciętnie przedsiębiorstwo generowało nakłady na poziomie 44,6 tys. zł. W tym samym czasie duże przedsiębiorstwa łącznie poniosły nakłady rzędu 83,3 mld zł. Od 2003 r. poziom nakładów w sektorze MŚP wykazuje zwykle słabą tendencję wzrostową albo stabilizację i prawie co roku (poza 2011 r.) nakłady ze strony małych i średnich firm są niższe niż firm dużych. Wzrostowa jest jednak tendencja w zakresie przeciętnych nakładów małych i średnich firm (w przeliczeniu na jedną firmę) – jednorazowy spadek odnotowano w 2012 r. (z 45,4 tys. zł w 2011 r. do 41,6 tys. zł w 2012 r.). Dane z roku 2013 pokazują natomiast znaczne dysproporcje w nakładach firm z sektora MŚP na poszczególne branże – dominowały wówczas usługi (39%) i przemysł (35%). Udział nakładów na handel i naprawę pojazdów samochodowych wyniósł 16%, a na budownictwo 10%. Bardziej szczegółowe dane pokazują, że największe nakłady inwestycyjne dotyczyły obsługi rynku nieruchomości (dynamika na poziomie 138,8% w 2013 r., gdy wskaźnik dla roku 2012 przyjmujemy jako 100%), edukacji (120,2%), budownictwa (112,2%) oraz transportu i gospodarki magazynowej (112,1%).

Analizując rozkład liczby małych i średnich przedsiębiorstw w przeliczeniu na 1000 mieszkańców należy stwierdzić, że

w 2013 r. występowały w tym zakresie znaczne rozbieżności. Najwięcej takich przedsiębiorstw działało w województwach: mazowieckim (57,0), wielkopolskim (51,8) i zachodniopomorskim (51,6). Natomiast najmniej małych i średnich firm funkcjonowało wówczas w województwach: podkarpackim (33,1), lubelskim (34,2) i warmińsko-mazurskim (35,8).

Biorąc pod uwagę, że według statystyk za 2012 r. 65,7% nakładów firm z sektora MŚP finansowano ze środków własnych (choć trudno ocenić, czy działo się to z powodu trudności w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania), wydaje się, że głównym zadaniem podmiotów udzielających wsparcia małym i średnim firmom jest informowanie o możliwości dostępu do dotacji. Działalności tego typu instytucji wspierających jest poświęcona kolejna część opracowania.

3. Wsparcie dla innowacyjności małych i średnich firm w Polsce

Małe i średnie przedsiębiorstwa działające w Polsce mogą liczyć na merytoryczne i finansowe wsparcie ze strony licznych organizacji. Do grupy **instytucji otoczenia biznesu** należą m.in. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne⁹ oraz Anioły Biznesu.

Na wspieranie przedsiębiorstw z sektora MŚP w szczególności jest ukierunkowana **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**¹⁰. Do jej zadań należy zarządzanie środkami finansowymi w zakresie pobudzania przedsiębiorczości, przydzielanymi przez Unię Europejską oraz państwo. Poza pomocą w uzyskaniu wspo-

⁹ Działalność PARP, parków technologicznych i inkubatorów przedsiębiorczości opisuje m.in. T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne...*, s. 139–145.

¹⁰ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.parp.gov.pl/> [odczyt: 4.12.2015].

mnianego dofinansowania, PARP angażuje się trojako w rozwój analizowanego sektora. Po pierwsze, wspiera przedsiębiorców w sposób merytoryczny – przez organizację szkoleń, usługi doradcze i eksperckie oraz organizację targów. Po drugie, udziela wsparcia innym podmiotom, które należą do instytucji otoczenia biznesu – na pomoc PARP mogą zatem liczyć centra transferu technologii, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, itd. Po trzecie, prowadzi działalność analityczno-publikacyjną poprzez systematyczne przygotowywanie opracowań dotyczących sektora MŚP oraz jego problemów.

Na początkowym etapie funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw możliwe jest również uzyskanie wsparcia z **inkubatorów przedsiębiorczości**. Zadaniem inkubatora jest przede wszystkim udzielanie pomocy materialnej i merytorycznej początkującym przedsiębiorcom. Mogą one zatem udostępniać pomieszczenia biurowe (np. dla firm, których właściciele nie stać na nabycie lub wynajem lokalu), wyposażenie biurowe (np. telefon, komputer z podstawowym oprogramowaniem), pomieszczenia, w których mogą odbywać się konferencje i spotkania z potencjalnymi partnerami biznesowymi czy klientami. Ponadto, w ramach pomocy merytorycznej, inkubatory współpracują na stałe z ekspertami z dziedziny księgowości, marketingu, administracji, itd., którzy świadczą usługi doradcze i pomoc początkującym przedsiębiorcom. Inkubator może również odciążyć firmę od jej rejestrowania, uzyskiwania numeru REGON, NIP, itp. oraz założyć dla niej subkonto bankowe. Pracownicy inkubatorów informują również przedsiębiorców o możliwości ubiegania się o dofinansowanie zewnętrzne oraz pomagają w przygotowaniu odpowiednich wniosków. Aby skorzystać z usług inkubatora firma musi wnieść systematyczną opłatę albo przyjąć inkubator jako udziałowca. W zależności od rodzaju inkubatora (np. od tego, czy jest to akademicki, czy inny inkubator przedsiębiorczości) instytucja ta może stawiać wymagania odnośnie do czasu funkcjonowania firmy na rynku, zanim wejdzie ona do inkubatora, maksymalnego czasu współpracy albo przygotowania biznesplanu. Celem inkubatorów jest nie tylko wspieranie przedsiębiorczości, ale również doprowadzenie firmy do usamodzielnienia w przyszłości.

Formą zbliżoną do inkubatorów przedsiębiorczości są **parki technologiczne**. Mają one postać kompleksu nieruchomości, gdzie znajduje się odpowiednie wyposażenie techniczno-technologiczne, laboratoria, itd., które mogą być potrzebne małym i średnim przedsiębiorstwom. Parki technologiczne nie koncentrują się jednak wyłącznie na udostępnianiu swojego wyposażenia, ale przede wszystkim przyczyniają się do obustronnej integracji nauki z biznesem oraz z lokalną administracją. Parki wzbogacają swoją ofertę również o usługi doradcze, szkoleniowe, profesjonalne (np. w zakresie księgowości), a także pomagają w dotarciu do usług finansowych, medycznych, itd. Dzięki działalności parków technologicznych możliwe jest nawiązanie kontaktów między przedsiębiorcami a naukowcami oraz znalezienie praktycznego wykorzystania efektów badań i stworzonych maszyn. Poza działalnością z zakresu pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw, parki technologiczne mogą być zaangażowane np. w modyfikowanie programów studiów oraz zmniejszanie poziomu bezrobocia¹¹.

Przedsiębiorcy, którzy mają bardzo innowacyjne pomysły na własną działalność gospodarczą, mogą ubiegać się również o pozyskanie inwestora w postaci **Anioła Biznesu**. Tego typu inwestorzy udzielają najczęściej wsparcia przedsiębiorcom, którzy już uruchomili działalność gospodarczą. Podmioty zrzeszające Anioły Biznesu dokonują oceny początkujących firm przede wszystkim na podstawie opracowanego biznesplanu oraz kompetencji pracowników. Chociaż raczej nie wskazuje się na branże, które mają największe szanse na znalezienie takiego inwestora, to wsparcie najczęściej otrzymują podmioty z branży zaawansowanych technologii, wykorzystania Internetu i e-commerce, podmioty zajmujące się projektowaniem i produkcją oprogramowania komputerowego czy trudniące się ochroną środowiska natu-

¹¹ Centrum Informacji Gospodarczej w Gliwicach, Centrum Informacji Gospodarczej przy RAR „INWESTOR”, sp. z o.o. w Rudzie Śląskiej, PARP, *Co to są Parki Technologiczne?*, opracowanie: 29.12.2004, aktualizacja: 28.12.2007, archiwum.parp.gov.pl/partnerinfo/przewodnik/07dz04.rtf [odczyt: 5.12.2015].

ralnego. Inwestor będący Aniołem Biznesu udziela podmiotowi wsparcia finansowego oraz merytorycznego (porad w zakresie skutecznego prowadzenia biznesu). Dlatego też, poza spełnieniem określonych wymagań dotyczących sytuacji materialnej inwestora, konieczne jest jego doświadczenie i sukces w działalności biznesowej. Anioł Biznesu często nabywa mniejszościowe akcje lub udziały we wspieranej firmie. Standardowo z pomocy Anioła Biznesu można korzystać przez okres 3–6 lat¹².

Można zatem powiedzieć, że przedsiębiorca prowadzący małą lub średnią firmę powinien przeanalizować swoją sytuację i potencjał rozwojowy branży, a także dopracować dobry biznesplan, aby wybrać dla siebie najlepszą formę wsparcia od instytucji otoczenia biznesu.

Na lata 2014–2020 Unia Europejska zaplanowała wdrożenie lub kontynuację programów polegających na udzielaniu wsparcia finansowego między innymi małym i średnim przedsiębiorstwom¹³. Jednym z takich rozwiązań jest **Program Operacyjny Inteligentny Rozwój**, który jest wprowadzany w celu pogłębienia integracji nauki i biznesu. Jego istota polega na pomocy na poszczególnych etapach wdrażania innowacyjnych rozwiązań w gospodarce (od powstania pomysłu na innowacje aż do ich komercjalizacji). Firmy z sektora MŚP oraz jednostki naukowo-badawcze mogą uzyskać w ramach tego programu dotacje i pożyczki. Małe i średnie przedsiębiorstwa działające w obszarze tworzenia nowych technologii telekomunikacyjnych i informatycznych, a także wdrażające usługi realizowane przez Internet mogą również ubiegać się o dofinansowanie w ramach **Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa**. Natomiast podmioty, które chcą inwestować w szkolenia swoich pracowników, podnosić jakość

¹² Aniołów Biznesu zrzesza np. *Gildia Aniołów Biznesu*, <http://www.aniolybiznesu.org/>; *Lewiatan Business Angels*, <http://www.lba.pl/>; *PolBAN Business Angels Club*, <http://polban.pl/>; *Sieć Aniołów Biznesu Amber*, <http://www.amberinvest.org/pl/> [odczyt: 5.12.2015 r.]

¹³ A. Szuszkiewicz-Idziaszek, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu nowej perspektywy finansowej 2014–2020*, „Handel Wewnętrzny”, maj–czerwiec 2015, nr 3 (355), s. 296–298.

swej oferty oraz nawiązać lub zacieśnić współpracę z uczelniami wyższymi mogą korzystać ze wciąż obowiązujących **Regionalnych Programów Operacyjnych**.

Również władze krajowe i lokalne są motywowane przez Unię Europejską do wdrażania **polityki wspierania przedsiębiorczości** w małych i średnich firmach. Unia Europejska we współpracy z władzami lokalnymi chce przede wszystkim ułatwić zakładanie wspomnianych firm (dostrzegając pośredni efekt tego zjawiska w postaci zwiększania innowacyjności całej gospodarki i minimalizowania poziomu bezrobocia), podnoszenie kwalifikacji przedsiębiorców i ich pracowników oraz uzyskanie dofinansowania dla sektora o tak dużym potencjale rozwojowym. Istotna jest także rola **Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego**, który poprzez przygotowania gwarancji kredytowych, odnoszących się do małych firm, dla podmiotów finansowych usprawnia proces uzyskiwania pożyczek¹⁴.

4. Rodzaje innowacji w sektorze MŚP

Zgodnie z definicją przyjętą przez Unię Europejską i OECD, a umieszczoną w podręczniku metodologicznym *Oslo Manual*, o innowacji można mówić wtedy, kiedy ma ona postać zastosowania zupełnie nowego lub przynajmniej istotnie ulepszanego rozwiązania w stosunku do wersji pierwotnej i już obecnej na rynku¹⁵.

¹⁴ W. Leoński, *Wpływ Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, maj–czerwiec 2015, nr 3 (355), s. 121–123.

¹⁵ OECD, *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005, za: E. Stawasz, G. Niedbalska, *Portal Innowacji, Słownik innowacji*, hasło: *innowacje*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=677964766D394262AB915FB61187C008 [odczyt: 1.12.2015].

Chociaż małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej nie dysponują własnym działem badań i rozwoju w ramach swojej struktury organizacyjnej, to ze względu na swą elastyczność oraz niszowość mają realne szanse na wdrażanie wieloaspektowych innowacji i budowanie na ich fundamencie trwałej pozycji i przewagi konkurencyjnej.

Istnieją cztery podstawowe **kategorie innowacji**, które mogą być wdrożone niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa (a więc również w sektorze MŚP)¹⁶:

- **Innowacje produktowe** – polegają na wprowadzaniu istotnych zmian dotyczących rodzajów, cech lub atrybutów produktów bądź usług oferowanych na rynku – ich efektem może być np. odmłodzenie wizerunku firmy czy pozyskanie nowych segmentów nabywców;
- **Innowacje procesowe** – polegają na wprowadzaniu zmian o charakterze wewnętrznym, np. w zakresie przebiegu procesu produkcji albo obsługi klienta w podmiotach usługowych. Efektem tego typu innowacji jest usprawnienie procesu tworzenia produktów lub usług bądź minimalizowanie czasu niezbędnego do obsługi pojedynczego klienta;
- **Innowacje w zakresie pozycjonowania (pozycji)** – polegają na wskazywaniu nabywcom nowych sposobów zastosowania danego produktu, a co za tym idzie, modyfikacji lub rozszerzenia jego obecnego wizerunku w umyśle konsumenta;
- **Innowacje w modelu biznesu** – polegają na tworzeniu produktu o zupełnie nowej więzce korzyści dla klienta. Tego typu innowacje zwykle nie powodują całkowitego wyeliminowania z rynku wcześniejszych produktów czy usług, ale ich efektem jest „otwarcie” nowego cyklu życia produktu lub rynku. Innowacje w obszarze modelu biznesu są konsekwencją istotnych przemian w otoczeniu dalszym danej organizacji.

¹⁶ J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley, London 2007, cyt. za: B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 90.

Innowacje mogą mieć zróżnicowaną skalę przestrzenną – mogą zatem dotyczyć tylko danej firmy (na przykład w postaci reorganizacji dotychczasowych procesów wewnętrznych), całego rynku (branży, np. w danym kraju) lub świata (mają one wówczas wymiar międzynarodowy). Kryterium ich rozróżnienia będzie **stopień znajomości danego rozwiązania przez podmioty konkurencyjne** (o charakterze bezpośrednim lub pośrednim) lub **niekonkurencyjne**¹⁷.

5. Obszary konkurencyjności MŚP¹⁸

Istnieje wiele klasyfikacji konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Różnią się one między sobą głównym kryterium podziału, którym mogą być: obszar występowania konkurencyjności (w działach lub w skutkach działania), skala oceny (wewnątrz firmy albo w sektorze), moment dokonywania oceny poziomu konkurencyjności, obszar występowania zdefiniowany mniej lub bardziej konkretnie, podmiot dokonujący oceny i etap działalności podlegający ocenie, czas dokonywania obserwacji (w danym momencie albo po przeanalizowaniu zmian zjawiska w czasie), poziom konkurencyjności (mierzony stosunkiem oczekiwań interesariuszy organizacji do wypracowanych efektów) bądź sfera, której konkurencyjność dotyczy (realna i możliwa do obiektywnego stwierdzenia albo związana z regulacjami funkcjonującymi wewnątrz firmy).

¹⁷ Komisja Europejska (Eurostat), OECD, *Podręcznik Oslo – Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, s. 60–61, cyt. za: J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 67.

¹⁸ Opracowano na podstawie: M. Matejun, *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, rozdz. 3.

W odniesieniu do sektora MSP możliwe jest wypracowanie każdego z powyższych rodzajów konkurencyjności, ale zanim firma postawi sobie w tym obszarze konkretne cele oraz odpowiednie właściwe środki (strategię i instrumenty) do ich osiągnięcia, należy przeanalizować specyfikę danego podmiotu. Warto zatem wziąć pod uwagę szerokość asortymentu, geograficzną skalę działania czy realnie wyznaczoną pozycję na tle konkurencji, do której firma chce dążyć.

Wydaje się, że najistotniejsze jest wypracowanie konkurencyjności, która będzie:

- **czynnikowa** – dotycząca umiejętności adaptacji do otoczenia lub jego kształtowania poprzez elastyczność, zarządzanie zasobami, umiejętność oceny mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń;
- **systemowo-operacyjna** – dotycząca zarówno wizerunku firmy w oczach wszystkich interesariuszy, jak i wewnętrznego profesjonalizmu oraz organizacji;
- **ex ante** – planowana na przyszłość, co pozwala rokować, że firma stawia pracownikom ambitne cele i nie „osiada na laurach”;
- **funkcjonować na rynku konkretnych wyrobów lub usług** – zaangażowanie w maksymalizowanie konkurencyjności poszczególnych produktów może się bowiem przerodzić w konkurencyjność linii produktów bądź całego asortymentu danej firmy. Jest to rozwiązanie zgodne z koncepcją małych kroków;
- **widoczna na „wejściu”, „wyjściu” i w „działaniu”** – firma powinna być postrzegana jako konkurencyjna zarówno przez dostawców, klientów, jak i innych partnerów biznesowych;
- **dynamiczna** – pokazuje rozwój całego przedsiębiorstwa, ale także pozwala zaobserwować zależności przyczynowo-skutkowe między czynnikami otoczenia a sytuacją rynkową firmy;
- **przynajmniej „normalna”** – czyli zgodna z oczekiwaniami szeroko rozumianych interesariuszy;
- **związana z czynnikami składającymi się na tzw. sferę realną** – wówczas przy wykorzystaniu metody „czarnej

skrzynki” na podstawie analizy produktów, personelu czy wykorzystywanych zasobów materialnych można z dużym prawdopodobieństwem wnioskować o wewnętrznej umiejętności zarządzania zasobami.

Małe lub średnie przedsiębiorstwo może postawić sobie ambitny cel jednoczesnego osiągnięcia wszystkich wskazanych rodzajów konkurencyjności albo dokonać wyboru strategicznie najważniejszych jej elementów.

Z obserwacji wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują aktywny i pasywny sposób funkcjonowania. Ten pierwszy, w odróżnieniu do działań pasywnych, odnosi się do przyjętej przez firmę długookresowej strategii. Na bieżąco monitorowane są zmiany rynkowe, aby wykorzystując własne kompetencje umiejętnie się do nich dostosować i umacniać własną pozycję. Tego typu firmy nie konkurują z największymi graczami, skupiają się natomiast na podmiotach zbliżonych do siebie rozmiarem i możliwościami. Swoją przewagę konkurencyjną starają się też budować poprzez wyszukiwanie nisz rynkowych.

Innowacja produktowa małej firmy na rynku artykułów żywnościowych – case study

A. Historia firmy KIWI

Firma KIWI powstała w roku 2010 jako urzeczywistnienie ambicji właściciela stworzenia nowoczesnego, rodzinnego biznesu w branży spożywczej. Po dokładnej analizie rynku rolno-spożywczego w Polsce, opierając się też na obserwacjach rynków wysoko rozwiniętych, dostrzeżono lukę rynkową w zakresie produktów *fresh-cut*. Intencją właściciela było stworzenie nowego produktu, którego koncepcja opierała się na wyręczeniu klienta w niewygodnym dla niego procesie obierania i przygotowywania

świeżych owoców do bezpośredniego spożycia. Punktem wyjścia działań było długookresowe myślenie o stworzeniu marki rodzinnej w zakresie oferowanych w przyszłości produktów. Profesjonalizm postępowania właściciela w zakresie uruchomienia nowego biznesu pozwolił na opracowanie nazwy firmy, logo, wyboru lokalizacji, zakupu nowoczesnej technologii produkcyjnej, a następnie opracowania strategii marketingowej. Ograniczona konkurencja, duży potencjał rynku oraz możliwości eksportowe stwarzały szanse na sukces. Produkt był wysokiej jakości, opracowany według autorskiego projektu technologicznego. Owoce były w 100% naturalne, bez dodatku środków konserwujących i cukru. Produkt miał nowatorskie, bardzo atrakcyjne i funkcjonalne opakowanie. Dołączono do niego przepisy diety owocowej, opis właściwości produktu i oznaczenie kaloryczności. Zadbano o komunikację w postaci ulotek, *woblerów* oraz standów do sklepów. Dystrybucję powierzono firmie zewnętrznej. Produkty były dostępne w Warszawie oraz kilku innych miastach w Polsce. Alokowano je w kantynach w dużych biurach, Uniwersytecie Warszawskim oraz TVP. Miejscem sprzedaży były również sklepy spożywcze oraz wybrane sieci handlowe, np. Piotr i Paweł.

Wyniki sprzedaży nie były jednak satysfakcjonujące, dlatego też właściciel zdecydował o sprzedaży marki znanemu producentowi przetworów owocowych i warzywnych, który nadał produktowi własne logo. Tym samym wysiłki zmierzające do wykreowania własnej, silnej marki zostały zaprzepaszczone. Działania repositionowania i zmiany nazwy nie przyniosły spodziewanych rezultatów w zakresie wzrostu sprzedaży, dlatego też postanowiono wycofać produkt z rynku.

Przed przedsiębiorcą stało zatem wyzwanie stworzenia całkowicie nowego produktu na rynku owocowo-warzywnym. Długotrwałe dyskusje i pasja do tworzenia produktów z naturalnych owoców doprowadziły do powstania nowego produktu – marki Mousse!Now, do których wkrótce dołączyły kolejne marki: MoussDuo i MoussChoco. W październiku roku 2014 linia produktów Mousse została wyróżniona Certyfikatem Dobry Produkt. Opracowując strategię wejścia na rynek wzięto pod uwagę zarówno uwarunkowania rynkowe, jak i mocne strony firmy, na

których starano się oprzeć koncepcję zaistnienia na rynku z nowym produktem. Jego cechy – wynikające z zastosowania nowoczesnej technologii w produkcji – sprawiają, że produkty charakteryzują się najwyższą jakością. Proces technologiczny odbywa się bowiem pod ścisłą kontrolą, a do produkcji używane są najlepsze, starannie wyselekcjonowane surowce pochodzenia naturalnego. Owoce dobierane są pod kątem sposobu uprawy, a także walorów smakowych. Nie zawierają konserwantów, sztucznych barwników ani glutenu.

Firma KIWI wykorzystuje strategię specjalizacji produktowej polegającą na wytwarzaniu określonego produktu z przeznaczeniem na zaspokojenie potrzeb odbiorcy masowego. Rynek docelowy jest określony bardzo szeroko, obejmuje bowiem klientów masowych, zatem działania marketingowe podporządkowane są strategii niezróżnicowanej, nie wyodrębniającej segmentów rynku. Zamierzeniem właściciela jest, aby produkt w postaci musu owocowego Mousse!Now był pozycjonowany w umyśle konsumentów jako zdrowa, naturalna przekąska będąca alternatywą dla słodczy. Na taki wizerunek i przeznaczenie produktu wskazują małe opakowania (100 g) oraz jego kształt i zabezpieczenie przed otwarciem (zgrzanie) minimalizujące ryzyko zniszczenia produktu w czasie transportu. Produkt nie wymaga dodatkowej obróbki cieplnej ani manualnej przed spożyciem (w przeciwieństwie do owoców w skórce), co usprawnia jego spożywanie przez konsumenta. Firma oferuje produkty niskoprzetworzone (90% wkładu owocowego, cukier, witamina C, skrobia ryżowa), które są stosunkowo niskokaloryczne (68 kcal dla smaku jabłkowego), zawierają mało węglowodanów (17,3 g na 100 g produktu, w tym cukry 13,6 g). Są one zatem bez wątpienia bardziej zdrowe niż czekoladowe lub innego rodzaju słodczy. W kontekście przedstawionej wyżej charakterystyki można zaryzykować stwierdzenie, że Mousse!Now może być również zdrowym (mniej przetworzonym oraz raczej naturalnie słodkim) substytutem produktów do smarowania pieczywa.

Atrakcyjny jest również wygląd produktu – dzięki plastikowemu, przezroczystemu kubeczkowi klient może od razu zobaczyć zabarwienie musu (identyczne z naturalnym). Produkt jest

zatem postrzegany jako naturalny, owocowy, soczysty i świeży. Świadczy to zarazem o uczciwości producenta, który nie ukrywa struktury swojego wyrobu za nieprzezroczystą etykietą oklejając opakowanie.

Charakterystyka otoczenia konkurencyjnego

Specyfika produktu Mousse!Now, wynikająca z wykorzystania dużej ilości dodatków naturalnych, powoduje, że firma ma w zasadzie tylko jednego bezpośredniego konkurenta. Jest to Materna Polska produkujący własny GoGo Squeeze – Jabłka oraz Fruciaki – Jabłko (produkt sprzedawany pod marką Bakoma). Oprócz monosmaków pod tymi samymi markami produktowymi są sprzedawane również inne mieszanki smakowe. Wyróżnikiem KIWI na tle konkurentów jest szerokość grupy docelowej – Mousse!Now jest kierowany do konsumentów w każdym wieku, doceniających naturalny skład produktu. Produkty firm konkurencyjnych trafiają przede wszystkim do dzieci i młodzieży oraz mają konsystencję przeznaczoną do picia (na co wskazuje opakowanie w postaci tubki z korkiem typu *doypack*).

Firma ma również konkurencję pośrednią. Zaliczyć do niej można następujące podmioty: Bakoma – Bis (produkt: Bakuś Mus Owocowy), Stovit (Frucio), MWS Sp. z o.o. (Mus 100% z owoców i marchwi). Podobnie jak w przypadku bezpośrednich konkurentów można wnioskować, że są to produkty kierowane głównie do dzieci i młodzieży. Pośrednimi konkurentami są również: Nutricia Polska (BoboVita Junior Mus w tubce, BoboVita Mus) oraz producenci wyrobów dla małych dzieci, czyli Nestle Polska SA (Gerber Mój Pierwszy Deserek), Nutricia Polska (BoboVita Pierwsza Łyzeczka) oraz HiPP (m.in. HiPP Pierwsze Jabłko).

Współpraca z dostawcami

Warunkiem zachowania ciągłości procesu produkcji i utrzymania standardu jakościowego produktów w przypadku produktów sezonowych jest zagwarantowanie dostaw owoców. W KIWI jest to możliwe dzięki współpracy z dwoma polskimi dostawcami owoców mrożonych – Real SA oraz Oerlemans (firma holenderska z siedzibą w Polsce). W początkowej fazie działalności firma

miała sześciu potencjalnych dostawców. Jednak po przeprowadzonych testach konsumenckich (w okresie kwiecień–maj 2013 r.) wybrano tylko dwóch spełniających najlepiej oczekiwania producenta musów. W zakresie dostaw firma współpracuje również z Hortimex (dostawa surowców sypkich – cukru, skrobi ryżowej, witaminy C) oraz Eurobox (dostawca opakowań). Firma korzysta także z usług firmy CHEP zajmującej się wynajmem palet Euro. Jest to nowe wyzwanie, które pozwala obniżyć koszty, a jednocześnie usprawnić dystrybucję.

Dystrybucja produktów

Dystrybucja produktów firmy realizowana jest za pośrednictwem sieci flotowej Fresh Logistics, która dostarcza musy do centrów dystrybucyjnych sieci handlowych. KIWI korzysta również z magazynu wyrobów gotowych Fresh Logistics w Grodzisku Mazowieckim. Wykorzystanie tego rozwiązania w zakresie magazynowania pozwala na skrócenie czasu dystrybucji o 24 godziny.

Początkowo produkty KIWI zostały wprowadzone do sprzedaży w małych sklepach tradycyjnych. Rynek ten potraktowano jako testowy. Obserwacje rynku odnoszące się do zainteresowania produktem i jego akceptacji trwały dwa miesiące, kiedy to zanotowano wzrost sprzedaży. Zestawione dane ze sprzedaży realizowanej w tychże tradycyjnych sklepach zostały zaprezentowane jako wiarygodny argument kupcom jednej z dużych sieci handlowych, którzy wyrazili zgodę na włączenie musów do asortymentu dyskontu handlowego. Współpracę z siecią rozpoczęto z dniem 1 lipca 2013 r. – sieć zagospodarowała całą produkcję KIWI i dlatego firma mogła sobie pozwolić na zawieszenie rozmów z innymi kupcami. Warunki narzucone przez odbiorcę spowodowały jednak w dalszej perspektywie wycofanie produktu ze sklepów. Firma stanęła przed wyzwaniem znalezienia rynków zbytu, a zwłaszcza dużych odbiorców, którzy gwarantowaliby wykorzystanie mocy produkcyjnych. Dzięki umiejętnościom negocjacyjnym właściciela, jego determinacji, ale także unikalnym cechom produktów, aktualnie można je nabyć w sieci supermarketów Alma, hipermarketach Auchan, Real, Intermarche, w sieciach: Groszek, Lewiatan, Delikatesy Centrum.

Obecnie firma nie wykorzystuje jeszcze w pełni swoich mocy produkcyjnych, istnieją jednak realne szanse na wzrost sprzedaży, również poprzez eksport.

Rynek przetworów owocowych

Umacnianie pozycji rynkowej firmy zależy od sytuacji na rynku upraw sadowniczych i przetworów owocowych oraz jego perspektyw rozwojowych. Są one obiecujące zarówno od strony podaży, jak i popytu.

Polska jest znaczącym producentem owoców klimatu umiarkowanego. Wśród krajów Unii Europejskiej plasuje się za Włochami, Hiszpanią i Francją, wyprzedzając Grecję i Niemcy. Udział owoców w wartości towarowej produkcji roślinnej wynosił w roku 2013 15,2%. W strukturze upraw owoców dominują jabłka (71%), dalej wiśnie (13%), śliwy (7%), czereśnie (4%), grusze (4%), brzoskwinie i morele (1%). W ostatnich latach odnotowano wzrost średniej powierzchni upraw sadowniczych, tak np. w 2013 r. była ona o 36% większa niż w 2010 r. i wynosiła 2,1 ha. Polska jest samowystarczalna w zakresie omawianych upraw owoców oraz ich przetworów. W latach 2004–2013 na eksport przeznaczano średnio 26% świeżych owoców¹⁹.

Ważną gałęzią przemysłu w Polsce jest przetwórstwo owoców. Produkcja przetworów owocowych zwiększyła się w latach 2004–2013 o 28%, z 790 do 1010 tys. ton. W przypadku soków zagęszczonych i mrożonek wzrost ten wyniósł odpowiednio 40 i 7%, a dla soków pitnych, nektarów i napojów – 18%. O 7% zmniejszyła się natomiast przeciętna wielkość produkcji marmolad, powideł i dżemów. W strukturze przetworów owocowych wytwarzanych w kraju dominującą pozycję mają mrożonki, których udział w produkcji wynosi 40%. Dla soków zagęszczonych wskaźnik ten to 30%, a dla dżemów i marmolad 16%.

Produkcję przetworów owocowych stymuluje wzrost popytu ze strony rynków międzynarodowych. Eksport przetworów

¹⁹ Dane do opracowania zaczerpnięto z: Agencja Rynku Rolnego, *Rynek owoców w Polsce 2014*, http://www.arr.gov.pl/data/00321/rynek_owocow2014_pl.pdf [odczyt: 11.12.2015].

owocowych mieścił się w ostatnich latach w granicach 700–800 tys. ton, a jego wartość wynosiła 1–1,2 mld EUR. Dominującą pozycję w strukturze eksportu mają mrożonki (w latach 2004–2013 eksport wahał się w granicach od 250 do 320 tys. ton). W eksporcie zagęszczonych soków prym wiodzie sok jabłkowy z 84% udziałem. Duże znaczenie w eksporcie mają również soki pitne, nektary i napoje²⁰.

Można zatem wnioskować, że firmy, które zdecydują się na eksport swoich przetworów za granicę mogą korzystać z wyraźnej tendencji wzrostowej w tym obszarze rynku.

Istotna jest również prognoza spadku cen eksportowych świeżych truskawek i wiśni (a także przetworów owocowych sporządzonych na ich bazie) oraz wzrostu cen czarnych porzeczek i jabłek (podobnie jak ich przetworów).

W sezonie 2011/2012 znacząco wzrosły ceny skupu wiśni i truskawek, które KIWI również wykorzystuje do produkcji swoich musów. Natomiast zauważalny był spadek cen skupu jabłek przemysłowych i deserowych.

Zmienia się struktura spożycia. Z danych GUS wynika, że w latach 2002–2012 spożycie owoców w Polsce zmniejszyło się z 4 do 3,4 kg miesięcznie. Porównując jednak spożycie różnych rodzajów owoców w Polsce w latach 2013 i 2014 można stwierdzić, że w 2014 r. Polacy spożywali więcej tzw. owoców pozostałych (np. gruszek, melonów, arbuźów, ananasów, kiwi) – odnotowano tu przyrost spożycia o 15,4%. Wzrosło również zainteresowanie owocami z tzw. grupy owoców jagodowych (np. truskawek, malin, porzeczek) o 9,3%, wszelkimi owocami z pestką (wzrost o 8,6%), bananami (wzrost 6,7%) oraz jabłkami (przyrost o 3,5%). Zmniejszyło się jednak nieznacznie zainteresowanie owocami cytrusowymi (o 3%). Taka struktura spożycia powinna być wyraźnym sygnałem dla firm, które przetwarzają owoce, ponieważ wskazuje na aktualne preferencje smakowe Polaków²¹. W pełni wartościowe są soki owocowe bez dodatku

²⁰ Tamże.

²¹ I. Strojewska, *Spożycie owoców, warzyw i ich przetworów w Polsce*, „Agencja Rynku Rolnego, Biuletyn Informacyjny” 2015, nr 3, s. 4.

cukru, ale ich spożycie maleje. O ile w roku 2006 przeciętny Polak spożył 1,1 litra soków owocowych miesięcznie, to w roku 2013 było to już tylko 0,86 litra. Rocznie Polacy wypijają średnio 10,3 litrów soków owocowych, podczas gdy Finowie i Norwegowie około 30 litrów, Niemcy 22 litry, a Anglicy 17²². Biorąc pod uwagę uwarunkowania zdrowotne, istotna jest zmiana nawyków żywieniowych Polaków w kierunku zwiększenia udziału owoców i warzyw w diecie (pod względem ilości i częstotliwości spożycia). W Polsce zainicjowano kampanię promocyjno-informacyjną Stowarzyszenia Krajowej Unii Producentów Soków pod hasłem: „Soki i musy – witaminy SMART w formie”. Głównym jej celem jest edukacja rodziców na temat roli soków i musów w codziennej diecie. Od marca roku 2015 kampania jest emitowana w telewizji i w Internecie. Uruchomiona została strona internetowa www.sokiimusy.eu oraz fanpage KSOW: Rynek owoców i warzyw „Soki i musy – witaminy w wygodnej formie”. Musy stanowią nową kategorię produktową, dlatego konieczne jest zbudowanie świadomości istnienia produktu. Kampanię merytorycznie wspiera Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Wydział Nauk o Żywności Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Jest ona finansowana z budżetu UE, Rzeczypospolitej Polskiej, jak również ze środków Funduszu Promocji Owoców i Warzyw stanowiących wkład własny KUPS²³. Również ARR wspiera promocję żywności. W roku 2014 z Funduszu Promocji Warzyw i Owoców sfinansowano kampanie promocyjne pt. *Owocowe oraz warzywne soki i musy na zdrowie, Niezwykłe właściwości zwykłych owoców, Pora na pomidora, czyli jak tu nie kochać polskich warzyw i owoców oraz Europejskie jabłka dwukolorowe*.

http://www.arr.gov.pl/data/400/biuletyn_informacyjny_arr_3_2015.pdf [odczyt: 10.12.2015].

²² *Eksperci: niepokojąco spada spożycie warzyw i owoców w Polsce*, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualności/news,404103> [odczyt: 6.12.2015].

²³ <http://ksow.pl/rynki-rolne/news/entry/6726-soki-i-musy-witaminy-w-wygodnej-formie> [odczyt: 6.12.2015].

Regulacje prawne i sanitarne

Produkcja artykułów żywnościowych obwarowana jest regulacjami prawnymi i sanitarnymi. Organem, który reguluje wymagania związane z terminologią, jakością, metodami badań, pakowaniem, transportem i przechowywaniem przetworów owocowych jest Komitet Techniczny działający w ramach Polskiego Komitetu Normalizacyjnego. Sformułował on Plan Działania KT 38 ds. Przetworów Owocowych i Warzywnych. Wdrażanie norm sformułowanych przez Komitet Technicznych ma na celu standaryzację produktów i kontrolę ich pożądanej jakości oraz zachowanie zgodności z wymogami Unii Europejskiej. Komitet ten podkreśla znaczenie wprowadzania nowych technik służących przetwórstwu żywności i jej utrwalaniu oraz wprowadzania nowych typów, czyli kategorii produktowych. Dąży się również do ich relatywnie małego stopnia przetworzenia. Można stwierdzić, że nowe technologie i skład produktów KIWI bardzo dobrze wpisują się w te normy i trendy.

Polscy producenci przetworów owocowych i warzywnych mogą się ubiegać o członkostwo w Komitecie Technicznym po spełnieniu postawionych wymogów proceduralnych. Ponadto firmy zajmujące się produkcją żywności muszą spełniać wymogi dotyczące procedur produkcyjnych, technologii wytwarzania, normy systemu HACCP oraz zasady GHP i GMP. Produkując żywność firma musi również poddać produkt badaniom w Instytucie Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Oddziale Chłodnictwa i Jakości Żywności (Łódź). Badania te dotyczą poziomu bakterii *Listeria monocytogenes*, *E-coli* oraz *Salmonelli*. Ponadto przedsiębiorstwo produkcyjne musi uzyskać pozytywne wyniki kontroli Wojewódzkiej Stacji Sanitarно-Epidemiologicznej. Firma KIWI przeszła wszystkie te kontrole z wynikiem pozytywnym. Aby rozbudować wizerunek firmy produkującej dobra najwyższej jakości KIWI może się ubiegać o przyznanie międzynarodowych certyfikatów jakości BRC Foods oraz IFS – są to jednak procedury kosztochłonne.

Rozwojowi działalności firm produkujących przetwory owocowe i warzywne sprzyja troska o zdrowie konsumentów oraz właściwy styl odżywiania.

Ocena dotychczasowych działań marketingowych

Wprowadzenie produktu na rynek wymaga intensyfikacji działań komunikacyjnych oraz w zakresie dystrybucji. Te ostatnie były warunkiem alokacji produktu w handlu detalicznym i, jak już zostało to powiedziane, są realizowane z coraz większym sukcesem. Stale prowadzone są rozmowy handlowe odnośnie do ekspansji na nowe rynki, również zagraniczne. Firma bierze również udział w targach i wystawach handlowych.

W celu usprawnienia komunikacji z klientem oraz przyspieszenia transakcji KIWI wprowadza na opakowaniach kody QR. Po ich zeskanowaniu telefonem komórkowym klient może wysłać e-maila do firmy (co usprawnia komunikację), dokonać w ten sposób płatności lub od razu połączyć się ze stroną internetową firmy, na której są opublikowane przepisy z wykorzystaniem musów. Kody QR są formą wykorzystania nowych technologii i wpisują się w standardy IFS (International Food Standard).

Firma posiada dwie strony internetowe – własną stronę firmową oraz stronę produktową poświęconą musom owocowym Mousse!Now. Do tej pory firma stosowała cztery rodzaje działań promocyjnych: prezentacje produktowe, karty charakterystyki produktu, próbki produktów dla nabywców oraz komunikację telefoniczną z klientami. Ponadto w pierwszej fazie wprowadzania produktu do sieci detalicznych firma dodawała do każdego opakowania *wobler* oraz ulotki dla klientów (z informacjami o produkcie oraz możliwościach jego zastosowania). Odbiór tych działań przez konsumentów był bardzo pozytywny. Niestety niektóre sieci handlowe nie chciały udzielić firmie wsparcia przy ponowieniu tej akcji promocyjno-informacyjnej.

W celu zwiększania świadomości marki firma stosowała prezentację produktów podczas różnych konferencji. KIWI współpracowało z Akademicką Organizacją Inicjatyw Artystycznych. Podczas organizowanej przez OIA konferencji w hotelu Cubus rozdawano uczestnikom musy. Produkty były również wystawiane w klubie konferencyjnym Synergia. KIWI było też zaangażowane w organizację Dnia Dziecka.

Opracowano e-book z przepisami potraw na bazie oferowanych produktów. Charakteryzują się one interesującą szatą

graficzną i zdjęciową oraz bogatym zestawem przepisów. Można mieć nadzieję, że dotychczasowe wysiłki zmierzające w kierunku zintensyfikowania sprzedaży i zbudowania świadomości marki zakończą się sukcesem.

Bibliografia

- Agencja Rynku Rolnego, *Rynek owoców w Polsce 2014*, http://www.arr.gov.pl/data/00321/rynek_owocow2014_pl.pdf [odczyt: 11.12.2015].
- Bessant J., Tidd J., *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley, London 2007.
- Centrum Informacji Gospodarczej w Gliwicach, Centrum Informacji Gospodarczej przy RAR „INWESTOR”, sp. z o.o. w Rudzie Śląskiej, PARP, *Co to są Parki Technologiczne?*, opracowanie: 29.12.2004, aktualizacja: 28.12.2007, archiwum.parp.gov.pl/partnerinfo/przewodnik/07dz04.rtf [odczyt: 05.12.2015].
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Eksperci: niepokojąco spada spożycie warzyw i owoców w Polsce*, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualności/news,404103> [odczyt: 06.12.2015].
- Gildia Aniołów Biznesu*, <http://www.aniolybiznesu.org/> [odczyt: 105.12.2015].
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Grzesiuk A., *Orientacja rynkowa firm start-up w Polsce. Wyniki badań screeningowych*, [w:] *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), PWE, Warszawa 2014.
- Leoński W., *Wpływ Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, maj – czerwiec 2015, nr 3 (355).
- Lewiatan Business Angels*, <http://www.lba.pl/> [odczyt: 05.12.2015].
- Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, Sz. Figiel (red.), PWE, Warszawa 2010.

- Matejun M., *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Ministerstwo Gospodarki, *Wspieranie przedsiębiorczości, Definicja MŚP*, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Polityki+przedsiębiorczosci+i+innowacyjnosci/Definicja+MSP> [odczyt: 27.11.2015].
- OECD, *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005.
- PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Warszawa 2015, http://badania.parp.gov.pl/images/badania/ROSS_2013_2014.pdf [odczyt: 30.11.2015].
- Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II zmienione, PWN, Warszawa 2011.
- PolBAN Business Angels Club, <http://polban.pl/> [odczyt: 05.12.2015].
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.parp.gov.pl/> [odczyt: 04.12.2015].
- Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Sieć Aniołów Biznesu Amber, <http://www.amberinvest.org/pl/> [odczyt: 05.12.2015].
- Sojkin B., Olejniczak T., *Kreowanie innowacji produktowych na rynku żywności*, [w:] *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, Sz. Figiel (red.), PWE, Warszawa 2010.
- Stawasz E., Niedbalska G., *Portal Innowacji, Słownik innowacji*, hasło: *innowacje*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=677964766D394262AB915FB61187C008 [odczyt: 01.12.2015].
- Strojewska I., *Spożycie owoców, warzyw i ich przetworów w Polsce*, „Agencja Rynku Rolnego, Biuletyn Informacyjny” 2015, nr 3, http://www.arr.gov.pl/data/400/biuletyn_informacyjny_arr_3_2015.pdf [odczyt: 10.12.2015].

Szuszakiewicz-Idziaszek A., *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu nowej perspektywy finansowej 2014–2020*, „Handel Wewnętrzny”, maj – czerwiec 2015, nr 3 (355).

Woźniak-Sobczak B. (red.), *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

<http://ksow.pl/ryunki-rolne/news/entry/6726-soki-i-musy-witaminy-w-wygodnej-formie> [odczyt: 06.12.2015].

Pytania i polecenia:

1. Podaj najbardziej prawdopodobne przyczyny braku akceptacji produktu typu *fresh-cut* na polskim rynku.
2. Sporządź analizę SWOT dla prezentowanej firmy i wskaż podstawowe czynniki sukcesu rynkowego musów owocowych.
3. Opracuj strategię marketingową na najbliższe trzy lata.
4. Zaplanuj działania komunikacyjne, które przyczynią się do lepszego wykorzystania niszy rynkowej, w której działa firma. Podaj jej cele, funkcje oraz instrumenty.
5. Wskaż możliwości wykorzystania nowoczesnych mediów do wzmocnienia wizerunku marki.
6. Dokonaj segmentacji rynku musów owocowych. Wyodrębnij segmenty docelowe na produkty firmy.
7. Czy istnieją realne szanse wykreowania marki rodzinnej i rozszerzenia dotychczasowego portfolio produktów? Jakie działania musiałyby podjąć firma, aby osiągnąć ten cel?