

Bartosz Jasiński

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

NISZA RYNKOWA JAKO ALTERNATYWNA STRATEGIA ROZWOJU MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo średniej wielkości, działające regionalnie, nie dysponujące odpowiednim potencjałem, by myśleć o bezpośredniej walce konkurencyjnej, przy zastosowaniu modelu Portera, zwłaszcza opierając się na rynkach globalnych, nie jest skazane na porażkę. Ma bowiem do wyboru kilka ciekawych strategicznych wariantów istnienia na rynku. Czasami wzorcem zachowania godnym uwagi może być np. unikanie czy ograniczanie konkurencji, a nawet świadome jej ignorowanie.

Biorąc pod uwagę – jako kryterium wyróżnienia – relacje między przedsiębiorstwami, możemy wyodrębnić cztery podstawowe wzorce strategii konkurencji i współpracy:

- bezpośrednią walkę konkurencyjną, przy zastosowaniu modelu Portera;
- unikanie konkurencji; w takim podejściu można wyodrębnić następujące opcje: podział rynku w wyniku wyraźnej dyferencjacji, wyszukiwanie i obrona nisz rynkowych, porozumienia oraz połączenia prowadzące do dominacji lub monopolu;
- ograniczenie konkurencji; polega na wprowadzaniu innowacji bądź zawieraniu porozumień z konkurentami, dotyczących podziału rynku, cen, poziomu produkcji; przejawem takiego podejścia może być kooperacja;
- ignorowanie konkurencji; świadome działanie firmy tak, jak gdyby konkurencji nie było [4, s. 59], cyt. za [6].

Analizując dostępne opcje strategiczne i jednocześnie obserwując sytuację na polskim rynku, wydaje się, iż można by zaryzykować tezę, że w przyszłości dla wielu polskich małych i średnich, regionalnych przedsiębiorstw ciekawym strate-

gicznym wzorcem zachowań może być unikanie konkurencji poprzez wyszukiwanie i obronę nisz rynkowych.

Wyszukiwanie i obrona nisz rynkowych jest to bezkonfliktowa opcja strategiczna, stosowana w głównej mierze przez nowe i/lub relatywnie małe przedsiębiorstwa, które nie mają szans w otwartej konfrontacji z liderami rynkowymi. Na rynku, który osiągnął fazę dojrzałości, można wyróżnić dwa rodzaje konkurentów. Dominujące znaczenie uzyskuje zazwyczaj kilka przedsiębiorstw wytwarzających znaczną część produkcji. Tego typu przedsiębiorstwa obsługują cały rynek, osiągając zyski głównie dzięki wysokim obrotom i niskim kosztom. Kilka tych dominujących firm jest z reguły otoczonych dosyć dużą liczbą przedsiębiorstw mniejszej wielkości, wchodzących w nisze rynkowe. Firmy niszowe mogą specjalizować się w produktach, rynkach lub mogą dostosowywać się do indywidualnych wymagań odbiorców. Przedsiębiorstwa te, obsługując w bardzo dobry sposób swoje małe rynki docelowe, są w stanie uzyskać znacznie wyższe ceny i dzięki temu ich działalność staje się rentowna [3, s. 339; 2, s. 125-126].

2. Nowe bazy konkurencyjności firm w strategii zagospodarowywania nisz rynkowych

Aby jednak działania w nowo wyszukiwanych niszach rynkowych nie zakończyły się niepowodzeniem, próby zagospodarowania tych ciekawych obszarów rynku muszą opierać się na dwóch filarach. Po pierwsze, nisza nie może być ucieczką przed konkurowaniem jakością, wręcz przeciwnie zagospodarowywanie niszy musi być ucieczką w jakość.

Założenie drugie – produkt bądź usługa oferowane przez firmę działającą w niszy muszą charakteryzować się oryginalnością, niepowtarzalnością. Tego bowiem szuka dziś klient zmęczony i znudzony uniformizacją potrzeb (i co za tym idzie, produktów oferowanych przez globalne korporacje), zaniepokojony tym, że zapomina się o jego indywidualności – indywidualnych potrzebach, odczuciach itp.

J. Kay w swoich pracach wymienia cztery rodzaje źródeł przewagi konkurencyjnej. Są to:

- architektura, czyli relacje firmy z innymi podmiotami – dostawcami, konkurencją, klientami, jak również pracownikami i ich organizacjami,
- reputacja, czyli sposób postrzegania firmy, jej wyrobów i marek przez otoczenie,
- innowacja, postrzegana jako zdolność firmy do tworzenia nowych technologii, produktów, a także, co ważne, sposobów działania na rynku i zarządzania,
- zasoby strategiczne zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym, określające zdolność firmy do tworzenia przewag obecnie i w przyszłości [8, s. 294-295].

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw działających regionalnie ten wzorec rozwoju może przybierać postać pewnych szczególnych baz konkurencji. Mogą one być takie, jak te przedstawione w tab. 1.

Tabela 1. Szczególne bazy konkurencji małych i średnich regionalnych przedsiębiorstw

Baza 1: Tradycja, reputacja	Baza 2: Innowacyjność	Bazy 3 i 4: Zasoby strategiczne, architektura
– tradycja, tradycyjne receptury, technologia, – patriotyzm lokalny	– innowacyjność (ciągłe wprowadzanie na rynek produktów i usług nowych, niepowtarzalnych opartych na własnych oryginalnych pomysłach, posiadających cechę oryginalności, wyjątkowości, – najwyższa jakość produktu (np. pod względem smaku, zapachu, wyglądu)	– bliski kontakt z klientem (osobista znajomość z klientem), – bardzo duża wiedza fachowa (posiadanie kadry specjalistów z danej, wąskiej dziedziny)

Źródło: opracowanie własne.

Przykłady realizacji tak pojmowanej strategii niszy rynkowej już widać, również w Polsce. Z pewnością przoduje w tego typu działalności handel. Jednym z przykładów może być coraz szerzej znana, funkcjonująca na rynku od kilku lat, lubińska firma zajmująca się sprzedażą wyselekcjonowanych gatunków herbat. W kilkunastu sklepach firmy, funkcjonujących m.in. w Warszawie, Wrocławiu i Poznaniu, sprzedawanych jest kilkadziesiąt rodzajów herbaty z ok. 200 plantacji na całym świecie: od najprostszych, takich jak czarna herbata rosyjska, po najbardziej ekskluzywne, takie jak chińska herbata cesarska, z małej mającej tylko kilometr kwadratowy plantacji, należącej niegdyś do rodziny cesarskiej. Do Europy trafia jedynie 10 kg tych szlachetnych liści. W tej działalności liczy się nie tylko wyjątkowość produktu, ale również wyjątkowość procesu sprzedaży. Wspomniana innowacyjność nie może bowiem dotyczyć jedynie produktu, lecz również samego wizerunku firmy, formy sprzedaży, budowania relacji z klientem. Ważną rolę odgrywa niewątpliwie bardzo dobre merytoryczne przygotowanie pracowników, którzy zanim rozpoczną pracę muszą przejść specjalistyczne szkolenie, podczas którego uczą się historii herbaty, sposobów jej parzenia czy specyfiki poszczególnych rodzajów i plantacji. Niewątpliwie duże znaczenie dla budowy niepowtarzalnej atmosfery ma również charakterystyczny egzotyczny wystrój sklepów. Jest to niezmiernie istotne, ponieważ dzisiaj klienci nie chcą już płacić wyłącznie za najbardziej nawet wyjątkowe produkty, liczy się także cała otoczka procesu sprzedaży. Dziś zakupy stały się „misterium niezwykłości, wizytą w innym piękniejszym świecie”. Odpowiedni wystrój wnętrza powinien w tym pomóc. Co ciekawe, firma nie tylko nie boi się konkurencji hipermarketów, chociaż sprzedaje herbaty średnio o 100% droższe, lecz nawet z nimi współpracuje na zasadzie spe-

cyficznej symbiozy. Większość sklepów firmy znajduje się właśnie w galeriach handlowych hipermarketów. Firma ciągle zwiększa swoje obroty, osiągając np. w 2002 r. przychody ok. 4 mln zł [7, s. 28].

Niewątpliwie to, co pozwala firmie rozwijać się i osiągać sukces rynkowy, to umiejętne operowanie niepowtarzalnością i oryginalnością, w tym sensie będąc po prostu innowacyjnym.

Innym podobnym przykładem wykorzystania tego typu opcji może być wrocławska firma specjalizująca się w sprzedaży mydła. Oczywiście mydła robione ręcznie, z wykorzystaniem najwyższej jakości składników, w dużym stopniu naturalnych. Właściciele firmy podkreślają, że ich produkty nie zawierają składników pochodzenia zwierzęcego i nie są na nich testowane. Produkty firmy wyróżniają się niepowtarzalnym zapachem i wyglądem, co jest szczególnie istotne w kontekście omawianego problemu. Ważne są również ich przewagi w podstawowych cechach użytkowych. Są one efektem poszukiwań w dziedzinie aromaterapii, hydroterapii i fitoterapii. Dodatkowo każdy produkt jest oryginalnie, artystycznie pakowany przez kompetentną i miłą obsługę.

Produkty firmy są sprzedawane w sklepach już na pierwszy rzut oka niezwykłych, kolorowych i pachnących, bezpośrednio oddziałujących na zmysły. Kilkadziesiąt produktów firmowych jest oczywiście dużo droższych niż tradycyjne produkty dostępne w hipermarketach, lecz jest to niewątpliwie cena, jaką się płaci za oryginalność [10]. Przykład tej firmy kolejny raz potwierdza, iż szansą na sukces małej firmy jest umiejętne pielęgnowanie wizerunku oryginalności i niepowtarzalności.

Realizacja strategii zagospodarowywania niszy rynkowej może dotyczyć nie tylko handlu. W naturalny sposób ta strategia jest związana z działalnością usługową. Przykłady mogą dostarczyć różne firmy turystyczne oferujące niestandardowe, niepowtarzalne wyjazdy, idealnie dopasowane do potrzeb klienta lub też oferujące mu coś równie niestandardowego, a dodatkowo zupełnie odmiennego od tego, co byłby w stanie sam sobie wymyślić (wyprawy w najbardziej odległe i egzotyczne miejsca, mające często wszelkie znamiona wypraw badawczych). W taki sposób, bazując na wyjątkowej oryginalności, działa firma jednego z najbardziej znanych polskich odkrywców – Marka Kamińskiego. Poza oryginalnością i wyjątkowością oferowanych wypraw, gwarancją ich dobrego zorganizowania i ogólnie pojętej jakości są niewątpliwie znane nazwiska organizatorów, wybitnych specjalistów w swojej dziedzinie. Jedną z takich propozycji jest np. wyprawa psim zaprzęgiem przez Grenlandię. „Ję uczestników czeka marsz przez wyspę Ammassalik z zaprzęgami psimi, przejście przez lodowiec, dotarcie do lodowej jaskini i wybrzeży wyspy, zakładanie obozów i przygotowywanie posiłków, noclegi w namiotach wyprawowych. Wyprawę zakończy niespełna 2-dniowy pobyt w Reykjavíku, gdzie po trudach wędrówki odpocząć będzie można wśród Blue Lagoon, gejzera Strokkur czy Gullfoss Waterfall” [9].

Innym przykładem takiej wyprawy może być North Pole Expedition 2004: w tej ofercie przez Spitsbergen, Morze Arktyczne i dryfującą stację polarną prowadzą chętnych dwaj polarnicy Marek Kamiński i Wojtek Moskal. Oczywiście tego typu wyprawy są dostępne tylko nielicznym. Wystarczy wspomnieć, że koszt udziału jednej osoby w North Pole Expedition 2004 to 11 800 USD [9].

Choć tego typu działania są najlepiej widoczne w dziedzinie handlu (sklepów takich jak omawiane powstaje w Polsce ok. 20 tys. rocznie), w innych branżach również stawia się na oryginalność i wyjątkowość. Ale nie tylko. Tak postrzegana innowacyjność to bowiem nie jedyna możliwa baza konkurowania w ramach niszy rynkowej. Czasami dobrą bazą może być np. patriotyzm lokalny czy tradycyjna technologia [2, s. 128-131].

Historia i tradycja stają się dziś coraz cenniejszym biznesowym kapitałem. Bombardowani reklamami nieznanymi firm, marek i produktów, będąc pod nieustannym naporem nowości, żyjąc w wielkim pośpiechu, szukamy ucieczki do tego, co daje nam oparcie, poczucie bezpieczeństwa. Do tradycyjnych smaków, do świata pojęć i marek zapamiętanych z dzieciństwa, czasami przekazywanych w tradycji rodzinnej, mających swojski, lokalny charakter [1, s. 52]. Próbą wykorzystania tej tendencji mogą być np. działania małych i średnich podmiotów działających w branży browarniczej.

Niewątpliwie istnienie małych i średnich browarów nie miałoby większej racji bytu, gdyby nie zidentyfikowanie ciekawej niszy rynkowej, często skutecznie zajmowanej przez tego typu przedsiębiorstwa. Ta część rynku może zostać opisana kilkoma cechami:

- pierwsza to wysoka jakość produktu uzyskiwana dzięki tradycyjnym technologiom produkcji piwa, opartym na recepturach mających setki lat, oraz staranny dobór surowców do produkcji piwa,
- druga to lokowanie produktu na rynku lokalnym („rynek wokół komina browaru”), co umożliwia bliski kontakt z odbiorcą,
- trzecia to wykorzystanie coraz silniejszego patriotyzmu lokalnego do tworzenia marki sprzedawanego produktu.

Charakterystyczne dla tych jednostek gospodarczych jest niewątpliwie wykorzystywanie przez nie tradycyjnej technologii produkcji piwa. Większość małych i średnich browarów, nawet tych które powstały od podstaw, produkuje bowiem piwo w tradycyjnej technologii, inaczej niż wielkie browary produkujące piwa w nowoczesnej technologii ciśnieniowej. Z pewnością wielokrotnie wydłuża to czas trwania procesu technologicznego, jednak pozwala, co niezmiernie ważne w tego typu działalności, uzyskać niewspółmiernie lepszą, a kluczową dla powodzenia działalności jakość piwa. Pozwala to jednocześnie uniknąć olbrzymich kosztów pozyskania nowoczesnej technologii. Browary te zazwyczaj posiadają w swoim portfolio produktów tzw. asa atutowego, o którym mówią, że jest jedyny i niepowtarzalny. Taki produkt jest swoistą, wyjątkową wizytówką podmiotu i jest poszu-

kiwany na rynku (może to być np. oryginalne, tworzone według własnej receptury piwo ciemne).

Bardzo duże znaczenie dla powodzenia strategii zagospodarowywania tak zdefiniowanej, charakterystycznej niszy, poza kwestiami tradycyjnej technologii, ma specyficzny marketing, zmierzający do wykształcenia charakterystycznej marki:

- bazującej na kwestiach tradycji,
- patriotyzmie lokalnym,
- wysokiej jakości.

Wśród dodatkowych działań w ramach takiej strategii ważne są również:

- dostępność oferty (produkty lokalnych browarów są sprzedawane na stosunkowo niewielkim geograficznie obszarze, za to w bardzo wielu punktach),
- działalność promocyjno-reklamowa, zarówno na rynkach lokalnych, jak i krajowych, sprowadzająca się do:
 - aktywnego uczestnictwa w lokalnych wydarzeniach,
 - sponsoringu inicjatyw lokalnych i krajowych,
 - uczestnictwa w targach, prezentacjach piwnych itp. [2, s. 130-131].

Podobnym przykładem tego typu działań może być próba wypromowania mody na tradycyjne polskie nalewki. Choćby próba wypromowania nalewki lubelskiej. Lubelski Polmos stara się dla swej nalewki żurawinowej o tytuł produktu regionalnego. Nalewka z żurawin jest oryginalnym produktem ziemi lubelskiej. Tradycja sporządzania tego typu napitków sięga w Polsce XIX wieku. Wtedy nalewki o różnych smakach królowały na polskich stołach. Wódka przyszła dopiero później, z zaborcami. Nasz kraj do tej pory nie może się pochwalić swoim oryginalnym alkoholem, jak np. Francja szampanem. Lubelski Polmos jest przekonany, że nalewka żurawinowa znakomicie się do tego nadaje. Jest produktem w stu procentach naturalnym, od dziesięcioleci wytwarzanym w biłgorajskich domach. Lubelski Polmos jest obecnie jedynym producentem tego specjału. Znamcy tematu dodają, że choć na rynku jest wiele żurawinówek, są to jedynie wódki o smaku żurawin. Nie mogą się równać z naturalnym smakiem i aromatem lubelskiego napitku. Świeże żurawiny, zbierane głównie w okolicach Biłgoraja, zalewa się alkoholem o odpowiedniej mocy. Następuje proces maceracji, czyli tworzenia wyciągu z owoców, pachnącego i aromatycznego. Później dosładza się go i alkohol leżakuje kilka tygodni, następnie przelewany jest do oryginalnych butelek. Ma 32% alkoholu i pasuje, na każdą okazję. Popularyzacja takiego alkoholu ma wielki wpływ na kształtowanie kultury picia w Polsce [5].

3. Podsumowanie

Strategia wyszukiwania i penetracji niszy rynkowej staje się obecnie ciekawą drogą rozwoju, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw działających regionalnie. Opcją szczególnie interesującą i dającą duże możliwości wobec obser-

wowanego już od pewnego czasu, pewnego zniechęcenia klientów uniformizacją, jaką oferują globalne korporacje obecne na światowych rynkach.

Strategia ta bywa stosowana z powodzeniem w różnych rodzajach działalności: od handlu, przez usługi, nie omijając działalności produkcyjnej. Wszędzie jednak sukces jej stosowania zależy od oparcia na ciekawie zdefiniowanej bazie, takiej jak innowacyjność, zarówno produktu jak i sposobu działania firmy, oraz odwołanie do tradycji czy patriotyzmu lokalnego, a wszystko to musi zostać poparte najwyższą jakością. Realizacja strategii eksploatacji niszy rynkowej – w takim ujęciu – nie jest bowiem z pewnością ucieczką od jakości, lecz ucieczką w jakość, wyjątkowość i oryginalność [2, s. 132].

Literatura

- [1] Grzeszak A., *Naprzód przodkowie*, „Polityka” 2005, nr 51/52.
- [2] Jasiński B., *Strategia niszy rynkowej – próba nowego spojrzenia*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego, nowe koncepcje zarządzania*, red. R. Krupski, Wałbrzych 2004.
- [3] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [4] Mruk H. (red.), *Strategie marketingowe*, AE, Poznań 2002.
- [5] Mucha M., *Królowa nalewek*, www.kurierlubelski.pl 18.11.2003.
- [6] Pięścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [7] Puch P., *Powrót sklepów cynamonowych*, „Newsweek Polska” 2003, nr 27.
- [8] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [9] www.kaminski.pl (20.02.2004 r.)
- [10] www.mydlarnia.wroc.pl (20.02.2004 r.)

MARKET NICHE AS AN ALTERNATIVE DEVELOPMENT STRATEGY OF SMALL ENTERPRISES

Summary

The author in this article tries to show a possible basis of future grow for the small and middle firms on the polish market. Points that a very good basis of competitiveness for that kind of firms could be innovations (originality of products and models of business) and tradition, local patriotisms.