

Strategia niszy rynkowej w kontekście globalnych aspiracji MSP

Wstęp

Strategia niszy rynkowej jest w praktyce biznesowej fenomenem powszechnie znanym. Pozwala ona na podjęcie walki konkurencyjnej przy niewielkim zaangażowaniu kapitału, przez co staje się skutecznym orężem dla firm z sektora MSP w walce o udziały w rynku. Przedsiębiorstwa stosujące tę strategię muszą mierzyć się z coraz to większą presją konkurencyjną, nie tylko ze strony lokalnych, ale również i globalnych rywali. Czynniki, które dla niektórych przedsiębiorstw wydają się być zagrożeniem, otwierają przed innymi firmami nowe możliwości. Trendy globalizacyjne w postaci systematycznego bogacenia się społeczeństw, zmian w oczekiwaniach konsumentów czy wszechobecnej technologii informacyjnej, prowadzą globalne rynki masowe w kierunku większego zróżnicowania i niszowości. Skuteczne wykorzystanie tych zależności może stać się udziałem małych i średnich przedsiębiorstw, jeżeli skierują one swoje działania na zaspokajanie popytu powstającego w tych właśnie globalnych niszach.

Niniejszy artykuł stanowi syntezę dorobku literatury w zakresie zastosowania strategii niszy rynkowej przez przedsiębiorstwa MSP w kontekście globalnego rozwoju ich działalności. Podstawowym narzędziem badawczym było studium literatury przedmiotu.

1. Globalne MSP we współczesnej gospodarce

1.1. Znaczenie sektora MSP dla gospodarki

Obecnie obowiązuje pogląd, że małe i średnie przedsiębiorstwa są fundamentalne dla systemów gospodarczych. Drucker uważał je za „sól gospodarki rynkowej” i gwarancję demokratycznego porządku gospodarczego, ich rola jednak nie zawsze była tak oczywista [Safin i inni, 2012, s. 70].

W dobie epoki przemysłowej uważano, że jedynie duże organizacje, potrafiące usprawniać procesy produkcyjne i organizować je na ska-

* Student Wydziału Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ksawery.kunicki@gmail.com, 55-095 Kielczów, ul. Sportowa 16e

łę masową, są w stanie optymalnie zagospodarować zasoby istniejące w gospodarce. Każde odstępstwo od masowej produkcji uznawano za marnotrawstwo surowców [Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008, s. 10]. Małe przedsiębiorstwo zostało w związku z tym zmarginalizowane i sprowadzone do roli niewielkiego sklepu czy drobnego zakładu usługowego, a przedsiębiorcy drobni ustąpić musieli w hierarchii społecznej grupie reprezentującej wielki kapitał, ale także i pracownikom najemnym [Dominiak, 2005, s. 51].

Zmiana w postrzeganiu małej i średniej przedsiębiorczości nastąpiła w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych w latach siedemdziesiątych XX wieku. Zaczęto dostrzegać jej makroekonomiczne efekty w postaci wzrastającego udziału MSP w wypracowanym PKB, ale także poprzez takie powiązania pośrednie, jak tworzenie nowych miejsc pracy, wzrastającą wydajność, czy tworzenie zależności kooperacyjnych [Dominiak, 2005, s. 108]. Okazało się, że przedsiębiorstwa z sektora MSP nie są skazane na żywot na obrzeżach nowoczesnej gospodarki. Ponadto, wykazywały one większą gotowość do podejmowania ryzyka, przez co stały się olbrzymim źródłem innowacji. [Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008, s. 10].

W wyniku przemian społecznych oraz gospodarczych ostatnich dwudziestu lat, a także naturalnej zdolności przedsiębiorstw MSP do przystosowywania się do zmian w otoczeniu, stały się one prawdziwą siłą gospodarki. W wyniku specjalizacji przeistoczyły się z bytu zmarginalizowanego w byt partnerski względem dużych firm i korporacji. Nie ograniczają swojej działalności do konkurowania z większymi podmiotami, ale w dużej mierze wspierają się i uzupełniają. Znaczenie firm z sektora MSP dla współczesnych gospodarek wyraża się również w licznych inicjatywach międzynarodowych i wewnątrzpaństwowych zmierzających do wspierania ich rozwoju [Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008, s. 10].

W Polsce rozwój MSP zbiegł się z transformacją ustrojową, wtedy to bowiem uwolniono gospodarke, a lawinowo powstające małe i średnie firmy stały się podwaliną powstającego sektora prywatnego [Matejun i inni, 2010, s. 16]. Według danych z 2009 roku przedsiębiorstwa z grupy MSP wypracowały 47,9 % PKB (w tym 38,3 % PKB przedsiębiorstwa małe i mikro) oraz zatrudniały 60,1 % wszystkich pracujących w sektorze przedsiębiorstw [Safin i inni, 2012, s. 72]. Po 1 maja 2004 roku stały się dodatkowo siłą napędową gospodarki Unii Europejskiej, po-

przez uczestnictwo w różnych programach pomocowych, związanych z rozwojem firm należących do sektora MSP.

1.2. Specjalizacja i globalizacja

Mimo wyżej wymienionych czynników, przedsiębiorstwa MSP w dalszym ciągu postrzegane są przez pryzmat uproszczenia, które polega na ograniczaniu zasięgu ich działalności do otoczenia wyłącznie krajowego [Safin i inni, 2012, s. 102]. Tymczasem realia, w których firmom tym przychodzi funkcjonować są w coraz mniejszym stopniu lokalne. Z jednej strony muszą sprostać narastającej presji konkurentów zagranicznych, z drugiej muszą dostosować swoją ofertę do potrzeb, coraz to bardziej globalnie zorientowanych odbiorców.

Kolejną trudnością z jaką spotykają się przedsiębiorstwa MSP, ale nie tylko one, są dynamiczne przemiany. Ciekawy obraz tych przemian przedstawili szwedzcy pisarze: Ridderstrale i Nordstrom. Autorzy bestsellerowej książki „Funky biznes. Taniec talentu z kapitałem” ukazują świat zmieniający się w „funkową wioskę”, w której rozmyciu uległy dotychczasowe struktury i podziały. Zatarciu uległy granice geograficzne, normy moralne, a skutki przemian widoczne są także w gospodarce. Zanikające granice między branżami powodują, że firmy wchodzą na nowe rynki nie zważając na tradycyjne ograniczenia. U podstaw przedsiębiorczości leży zasada, że to możliwości, a nie zasoby fizyczne pozwalają na skuteczną konkurencję. Rozmyciu ulegają ponadto powiązania między firmami, a także ich relacje z klientami. Produkcja łączy się z konsumpcją w tzw. prosumpcji, a granice między produktem i usługą są coraz mniej dostrzegalne [Ridderstrale, Nordstrom, 1999, s. 84-87].

W tym świecie społeczeństwo doświadcza wielu podziałów przechodząc w byt rozdrobniony, co zdaniem autorów nie musi być zjawiskiem negatywnym. Tą fragmentację można obserwować wokół trzech kluczowych ognisk:

- polaryzacji, czyli widocznym pogłębianiu się przepaści pomiędzy ekstremami (bogaci-biedni, wykształceni-niewykształceni, północ-południe, itp.),
- plemienności, czyli powstawaniu globalnych grup zrzeszonych wokół wspólnych wątków, które w odróżnieniu od plemion tradycyjnych, będących zrzeszeniami więzów krwi, jednoczą się wokół poglądów czy kompetencji,

– indywidualizacji, zwiastującej fragmentaryzację totalną, w której „każda jednostka staje się mikrokosmosem podaży i popytu na globalnym rynku” [Ridderstrale, Nordsrton, 1999, s. 90].

Firmy chcąc skutecznie uczestniczyć w obrocie gospodarczym, muszą nauczyć się rozumieć i wykorzystywać powyższe zależności, ponieważ kontrolowanie zasobów fizycznych nie jest już gwarantem zwycięstwa. Kluczowym, stają się nowe przestrzenie, formy i przedmioty prowadzenia działalności, powstające w wyniku nowej kombinacji aktualnych możliwości [Ridderstrale, Nordsrton, 1999, s. 96].

Zdaniem szwedzkich autorów, z taką rzeczywistością lepiej będą radzić sobie firmy, które będą się z jednej strony specjalizować, z drugiej strony zaś będą wykorzystywać swoje możliwości w kontekście globalnych działań [Ridderstrale, Nordsrton, 1999, s. 101].

Poszukując empirycznego potwierdzenia tych twierdzeń, można je odnaleźć w przeprowadzonym przez Simona badaniu, którego wyniki opisane zostały w książce „Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanymi liderów na światowych rynkach”. Simon rozpoczął swoje badania od analizy niemieckich przedsiębiorstw eksportowych, dla zidentyfikowania czynników sukcesu niemieckiej gospodarki. Ustalił, że firmy odnoszące sukcesy wpisują się w pewien model operacyjny. Mianowicie, przedsiębiorstwa te specjalizują się w określonym obszarze, zajmując nisze rynkowe, poprzez co dążą do osiągnięcia pozycji dominującej w zajmowanej przestrzeni, w długim okresie uzyskując status globalnego lidera. Znaczna część firm wpisujących się w profil „tajemniczego mistrza”, to firmy niemieckie, nieznanymi szerszemu gronu osób, liderzy wyspecjalizowanych rynków globalnych. To właśnie ci „mistrzowie” zdaniem Simona, wbrew powszechnemu przekonaniu, że siła eksportowa gospodarki wyznaczana jest przez kilka potężnych przedsiębiorstw, odpowiadają za spektakularne sukcesy eksportowe Niemiec. [Simon, 2009, s. 23-37]. Można przypuszczać, iż to właśnie „tajemniczy mistrzowie” powinni stanowić wzór do naśladowania dla przedsiębiorstw MSP na całym świecie, tak aby i one w drodze specjalizacji oraz pozyskiwania globalnych rynków, budowały gospodarki własnych krajów.

2. Koncepcje strategii niszy rynkowej

2.1. Od marketingu do zarządzania strategicznego

Stwierdzenie, że skuteczne zastosowanie strategii niszy rynkowej pozwoli przedsiębiorstwu osiągnąć ponadprzeciętne zyski, jest w teorii marketingu stanowiskiem powszechnym i wywodzi się z rozwijanego od lat sześćdziesiątych XX wieku modelu segmentacji rynku [Noy, 2010, s. 77]; [Kotler, 2005, s. 271]. Zdaniem Kotlera, wysoka zyskowość firm o niskim udziale w rynku, wynika z mądrego wykorzystania nisz, w których firmy te odnalazły się, a kluczem do ich skutecznej eksploatacji jest specjalizacja. Kotler wyróżnił kilka rodzajów specjalizacji, w szczególności [Kotler, 2005, s. 271-272]:

- specjalizację nastawioną na użytkownika końcowego, w której firma pośrednicząca w obrocie, specjalizuje się w dodawaniu wartości do produktów sprzedawanych (value added reseller),
- specjalizację pionową, polegającą na skupieniu się na wybranym obszarze integracji pionowej łańcucha wartości produkcja-dystrybucja,
- specjalizację według rozmiaru klientów, w której dostawcy decydują się na obsługę klientów wybranej wielkości,
- specjalizację nakierowaną na obsługę wybranych klientów, w której dostawcy ograniczają swoją sprzedaż do jednego lub kilku odbiorców,
- specjalizację geograficzną, polegającą na oferowaniu swoich produktów, towarów lub usług na wybranych geograficznie rynkach.

Odnosząc się do samej niszy, Kotler uznał, że jej idealny model powinien z jednej strony zawierać w sobie potencjał wzrostu, jednocześnie nie budząc zainteresowania konkurencji, powinien również dostarczać barier wejścia dla nowych graczy. Z drugiej strony, firmy pozycjonujące się w niszy muszą zdawać sobie sprawę z zagrożeń leżących u podstaw ich działalności, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wyczerpania się niszy, zaatakowania jej przez konkurentów lub nadmiernego jej rozwoju, pociągającego za sobą uwagę firm większych, o szerszym spektrum działalności, dla których bariery wejścia nie będą znaczną przeszkodą [Noy, 2010, s. 83].

Strategia niszy rynkowej przerodziła się z koncepcji marketingowej w ogólną strategię przedsiębiorstwa na początku lat osiemdziesiątych XX wieku, wraz z publikacją wyników badań Portera nad strategią konkurencji w sektorach [Noy, 2010, s. 79]. Porter, określając ją mianem stra-

tegi koncentracji, uznał ją obok wiodącej pozycji kosztowej i zróżnicowania, za jedną z trzech głównych strategii walki konkurencyjnej [Porter, 2010, s. 58].

O ile strategię wiodącej pozycji kosztowej i zróżnicowania zmierzają do realizacji celu w całym sektorze, o tyle strategia koncentracji powstaje z myślą o obsłudze jego wybranego segmentu. Koncentracja na segmencie strategicznym prowadzi do jego sprawniejszej i skuteczniejszej obsługi w porównaniu z konkurencją działającą na całym rynku (w sektorze). Konsekwencją tego jest osiągnięcie zróżnicowania lub wiodącej pozycji kosztowej bądź jednego i drugiego w ramach zajmowanego segmentu, co z kolei oznacza uzyskanie zysków wyższych niż przeciętne w porównaniu z całym sektorem [Porter, 2010, s. 62]. Powyższe zależności graficznie przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Trzy strategie konkurencyjne Portera

| | Unikalność postrzegania przez klienta | Pozycja niskiego kosztu |
|-------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| W skali sektora | ZRÓŻNICOWANIE | WIODĄCA POZYCJA KOSZTOWA |
| CELE STRATEGICZNE | | |
| W skali segmentu | KONCENTRACJA | |

Źródło: [Porter, 2010, s. 62].

Porter dostrzegł również ryzyka wiążące się z zastosowaniem strategii konkurencji. Wskazał, że wystąpią one gdy:

- zwiększy się różnica w kosztach działalności gracza niszowego i firmy działającej na szeroką skalę do tego stopnia, że zniweczy to korzyści kosztowe firmy niszowej w segmencie albo zrównoważy zróżnicowanie w koncentracji,
- zmniejszą się różnice w oczekiwaniach klientów segmentu strategicznego i rynku całego sektora dotyczących produktu lub usługi, poprzez skupienie na jeszcze mniejszych podsegmentach w ramach segmentu strategicznego, konkurenci uzyskują jeszcze większy stopień koncentracji [Porter, 2010, s. 62].

2.2. Wpływ otoczenia na niszę

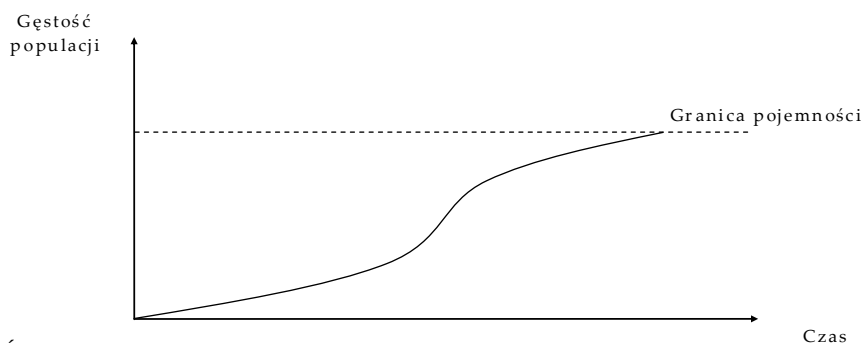
Pomimo licznych badań rozwijających teorię segmentacji rynku i pozycjonowania, które zdaniem niektórych badaczy są najważniejszym wkładem marketingu w teorię zarządzania strategicznego i teorię niszy

rynkowej [Noy, 2010, s. 79], niewielu naukowców, a także praktyków, zajmowało się tym tematem w sposób pozwalający wykroczyć poza ramy ustalone przez Portera [Kröger i inni, 2007, s. 24].

Narzucającym się pytaniem jest, czy w sytuacji gdy przedsiębiorstwo obiera sobie za cel zyskowność i wzrost w szerszym horyzoncie czasowym, strategia niszy rynkowej pozostanie skuteczna również i w dłuższej perspektywie? Choć zarówno w przypadku koncepcji niszy marketingowej Kotlera, jak i strategii koncentracji Portera, autorzy dostrzegali ryzyka dla firm działających w wyspecjalizowanych niszach, to jednak wydaje się, że teorie formułowane z punktu widzenia przedsiębiorstwa, skupiając się na jego zasobach i zdolnościach zarządczych, nie dostatecznie uwzględniają zależności związane z dynamiką jego otoczenia, a zwłaszcza z siłami środowiskowymi badanymi przez ekologię organizacyjną i korporacyjną oraz przemysłową demografię. W tym kontekście słusznym wydaje się być pogląd, że oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo funkcjonujące w niszy, musi być brane pod uwagę, jako jeden z ważniejszych czynników wpływających na żywotność firmy w długim okresie czasu [Noy, 2010, s. 81-82].

Bardzo dobrze obrazuje to model opisujący przebieg wzrostu populacji w niszy rynkowej. W zależności od stadium jej rozwoju, rośnie gęstość populacji, czyli liczba organizacji funkcjonujących w jej obszarze [Krupski i inni, 2007, s. 61]. Krzywa wzrostu przedstawia się w sposób zobrazowany na rysunku 2.

Rysunek 2. Krzywa ewolucji populacji w czasie



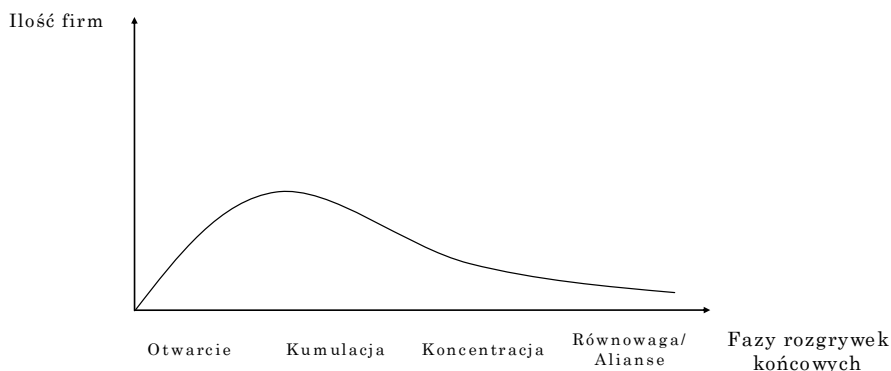
Źródło: [Krupski i inni, 2007, s. 61].

Na pierwszym etapie rozwoju niszy następuje wolny, choć sukcesywny przyrost jej populacji. Spowodowane jest to ostrożnością firm przed wejściem na nowy rynek, ale także brakiem umiejętności pozyskania akceptacji otoczenia (problem legitymizacji). W drugim okresie

rozwoju niszy dochodzi do dynamicznego wzrostu gęstości populacji w stosunkowo krótkim czasie. Wzrost ten podyktowany jest rosnącym zaufaniem otoczenia oraz nowymi możliwościami inwestycyjnymi. W finalnej fazie na znaczeniu przybiera czynnik konkurencji, wzrastają bariery wejścia, z niszy wypadają firmy słabsze, dlatego wzrost gęstości populacji wyraźnie wyhamowuje, natrafiając ostatecznie na granicę pojemności populacji. Obserwacja wynikająca z powyższej zależności jest taka, że wzorzec zachowania się firmy (jej strategia) powinien zależeć od poziomu gęstości populacji. W pierwszych etapach rozwoju niszy, firmy powinny koncentrować się na strategiach zmierzających do reprodukcji i multiplikacji zasobów, w miarę rozwoju niszy i wzrostu nacisków konkurencyjnych, powinny przechodzić do strategii wykorzystania skumulowanych zasobów, na walkę z tą właśnie konkurencją [Krupski i inni, 2007, s. 61-66].

Rozwinięciem tego modelu jest teoria fuzji w rozgrywkach końcowych, wypracowana przez A. T. Kearney, która tłumaczy konsolidację branż w czasie [Kröger i inni, 2007, s. 10]. Zgodnie z jej założeniami, każda branża przechodzi, napędzany efektem skali, proces koncentracji i konsolidacji w tzw. rozgrywkach końcowych (endgames). W wyniku przeprowadzonych badań udało się wykazać pewien modelowy przebieg tego, trwającego mniej więcej 25 lat, procesu. W fazie otwarcia rynek charakteryzuje się bardzo dużą ilością graczy. W następnych fazach kumulacji (skali) i koncentracji liczba ta spada, by w fazie równowagi/alianсів na rynku, pozostało dwóch lub trzech liderów, którym udało się przetrwać [Kröger i inni, 2007, s. 33]. Powyższą zależność obrazuje rysunek 3.

Rysunek 3. Populacja firm w poszczególnych fazach rozgrywek końcowych



Źródło: [Kröger i inni, 2007, s. 11].

Branże w pewien sposób oczyszczone zostają ze słabszych uczestników, z których znakomita większość to właśnie przedsiębiorstwa niszowe. Wniosek płynący z tego badania jest taki, że firmy chcące funkcjonować w niszach i unikać bezpośredniej konfrontacji z przyszłymi liderami rynku, mają określone i ograniczone okna czasowe na swoją egzystencję, po których zamknięciu albo wypadają z rynku albo zostają przejęte przez branżowych liderów [Kröger i inni, 2007, s. 34].

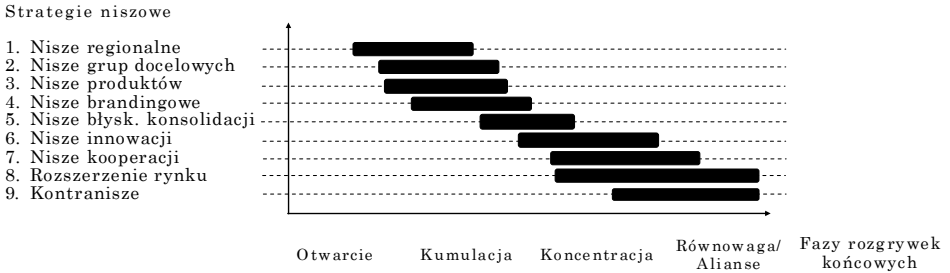
Jak można temu przeciwdziałać? Zdaniem badających zjawisko, przedsiębiorstwa niszowe mogą wydłużyć trwanie okna czasowego, stosując co najmniej jeden z zaproponowanych modeli strategii. Dzięki temu mogą zwiększyć swoje szanse na dotrwanie do fazy równowagi, mogą także zabiegać o wyodrębnienie z zajmowanej przestrzeni, własnego, niezależnego rynku, stając się z czasem jego liderem. W przeciwnym razie powinny skoncentrować się na strategii wyjścia i w dogodnym momencie zbyć firmę branżowemu liderowi [Kröger i inni, 2007, s. 34].

Modele strategii niszowej zaproponowane przez zespół badawczy zamykają się w katalogu dziewięciu pozycji i obejmują strategie:

- niszy regionalnej, skupiająca firmy działające na wyraźnie zdefiniowanych rynkach regionalnych,
- niszy grup docelowych, w ramach której oferta kierowana jest do określonej grupy klientów na rynku ponadregionalnym,
- niszy produktów, która ukierunkowana jest na zróżnicowany produkt,
- niszy brandingowej, która łączy koncentrację na określonej grupie odbiorców oraz zróżnicowanie produktu z naciskiem na budowanie marki,
- niszy prędkości lub błyskawicznej konsolidacji, polegającej na otwarciu się na efektywną konsolidację,
- niszy innowacji, polegającej na stałym przenoszeniu granic branży ze względu na innowacje,
- niszy kooperacyjnej, łączącej małych kooperantów wokół wspólnego celu – uzyskania efektów skali,
- rozszczępienia się rynku, czyli wejścia na rynek wyodrębniający się z istniejącej niszy,
- kontraniszy, czyli niszy tworzonej w uzupełnieniu do profilu działalności lidera rynku, z nastawieniem na wykorzystanie jego słabych stron [Kröger i inni, 2007, s. 16].

Rozmieszczenie okien czasowych poszczególnych strategii w kontekście faz procesu rozgrywek końcowych obrazuje rysunek 4.

Rysunek 4. Okna czasowe strategii w poszczególnych fazach rozgrywek końcowych



Źródło: [Kröger i inni, 2007, s. 17].

Sytuacja na niszowym rynku może ulec zmianom wykraczającym poza ramy procesów opisanych powyżej. Dzieje się tak w momencie, w którym w czasie dojrzewania niszy pojawiają się nowe produkty lub usługi konstytuujące powstanie kolejnej niszy, będącej podwaliną nowego rynku [Krupski i inni, 2007, s. 62]. Prestipino napisał, że „kiedy wejdziemy w lukę rynkową i zaczniemy w niej działać, w sposób naturalny wystąpi jedna z dwóch sytuacji: albo okaże się, że szybko przemieszczamy się w kierunku nowych luk albo nasi klienci zaczną domagać się większych możliwości wyboru w naszej ofercie, powodując zwiększony popyt i ekspansję produktu lub usługi” [Prestipino, 2010, s. 73]. Tę tendencję potwierdzają dane historyczne, które wyraźnie nakreślają proces ewolucyjnego rozgałęzienia się rynków (np. rynek komputerów typu main frame, który rozszczepił się na rynek software i hardware, które z kolei podzieliły się na odrębne rozgałęzienia). Być może osiągnięcie sukcesu w niszy rynkowej nie powinno być celem samym w sobie. Lecz drogą, ku osiągnięciu pozycji przywódczej na rynku, który zrodzi się z ewolucji tejże właśnie niszy. Potwierdzają to wspomniane już badania Simona, według którego „tajemniczy mistrzowie”, na dalszym etapie swojego rozwoju są w mniejszym stopniu przedsiębiorstwami niszowymi, a bardziej stają się liderami jednoznacznie rozgraniczonych rynków [Kröger i inni, 2007, s. 47].

3. W poszukiwaniu niszy rynkowej – podejście przedsiębiorcze

Poszukując własnej drogi rozwoju poprzez specjalizację niszową i długoterminowe budowanie globalnego przywództwa, firmy MSP mogą nie tylko odwoływać się do koncepcji pozwalających im skutecznie konkurować w obszarze zajmowanego rynku, mogą ponadto skorzystać z narzędzi przedsiębiorczych, pozwalających im na zdefiniowanie własnej przestrzeni niszowej. W tym kontekście warto przyjrzeć się koncepcji długiego ogona oraz strategii błękitnego oceanu, ideom które zasługują na szczególną uwagę z punktu widzenia poszukiwań nowych przestrzeni rynkowych.

3.1. Koncepcja długiego ogona

Długi ogon to opisany przez Andersona fenomen wypierania rynków masowych lub mainstreamowych, przez rynki niszowe. Słowami autora „teorię długiego ogona można sprowadzić do twierdzenia, że nasza kultura i gospodarka w coraz większym stopniu odchodzi od relatywnie małej ilości hitów (mainstreamowych produktów i rynków) na szczycie krzywej popytu, w kierunku dużej ilości nisz w jej ogonie” [Anderson, 2008, s. 52].

Jeszcze kilkanaście lat temu konsumpcja różnych dóbr odbywała się za pośrednictwem masowych kanałów (dystrybucyjnych, komunikacyjnych), a o dostępności oferty decydowała jej popularność. Popyt na produkty lub usługi niepopularne był zbyt mały, żeby przychód z ich sprzedaży mógł pokryć koszty masowej dystrybucji, w związku z czym był przez dostawców ignorowany. Jeżeli możliwości dystrybucji określonych produktów czy usług były ograniczone, sprzedaży podlegały wyłącznie towary cieszące się największą popularnością wśród klientów. Problem polegał na tym, iż w ujęciu ilościowym, pomijane dobra nie stanowiły marginalnej, ale znaczną część rynków, w niektórych przypadkach nawet 98% (rynek muzyczny, rynek książek) [Anderson, 2008, s. 5-8].

Tradycyjne kanały dystrybucyjne i komunikacyjne potrafiły dostarczyć niewielką ilość dóbr milionom odbiorców, nie byłyby jednak efektywne z punktu widzenia kosztów, gdyby miały dostarczyć milion różnych dóbr i treści jednemu odbiorcy. Stało się to możliwe dopiero za pośrednictwem Internetu, który sprawił, że koszt dostępu do treści niszowych przestał być istotny. Firmy takie jak Amazon, Google czy iTunes szybko zorientowały się, że popyt na dobra z długiego ogona, jest tak samo cenny, jak ten z obszaru dużej popularności, tym bardziej, że

w obu przypadkach koszt dystrybucji jest niemal identyczny. W ten sposób rynki masowe zaczęły przekształcać się w masę rynków niszowych, tworząc zupełnie nową, z punktu widzenia kultury i ekonomii, siłę [Anderson, 2008, s. 5-8].

Kluczowym czynnikiem ekonomicznym, odpowiedzialnym za wyżej opisany proces, pozostawało obniżenie kosztów dostępu do rynków niszowych. Zdaniem Andersona wpływ na ten spadek miały (i mają) trzy zasadnicze siły. Należą do nich:

- demokratyzacja narzędzi wytwórczych – dla wyjaśnienia można posłużyć się przykładem komputera osobistego, za pośrednictwem którego, każdy z jego użytkowników może stać się producentem lub wydawcą i zaangażować się w działania dostępne do niedawna wyłącznie dla sfery profesjonalnej; skutkiem tego jest olbrzymi przyrost treści zwiększający podaż dóbr konsumowalnych,
- obniżenie kosztów konsumpcji poprzez demokratyzację dystrybucji – zwiększenie podaży będzie miało znaczenie wyłącznie w sytuacji, gdy oferta będzie dostępna szerokiej publiczności; podobnie jak w przypadku komputerów, które przemieniły swoich użytkowników w rzeszę wytwórców, Internet zespolił ich w doskonałej sieci dystrybucyjnej; okazał się on czynnikiem obniżającym koszty również w dystrybucji dóbr fizycznych, czego przykładem może być Wal-Mart lub Amazon,
- łączenie podaży z popytem – polegające na obniżaniu kosztów poszukiwań dóbr rynków niszowych, przy czym koszt poszukiwań należy rozumieć zarówno w ujęciu niepieniężnym np. utracony czas, jak i w ujęciu finansowym np. koszt błędnego zakupu; Anderson wymienia w tym kontekście takie narzędzia jak: wyszukiwarki, blogi i fora internetowe oraz systemy rekomendacji konsumenckich [Anderson, 2008, s. 52-56].

Wokół każdej z przedstawionych powyżej perspektyw tworzą się rynkowe szanse. Zdaniem Andersona „demokratyzacja narzędzi produkcji prowadzi do znacznego wzrostu liczby producentów. Hiperefektywna ekonomia cyfrowa prowadzi z kolei do nowych rynków. Wreszcie możliwość skorzystania z rozdystrybuowanej mądrości milionów konsumentów (...) prowadzi do powstania wszelkiego rodzaju systemów rekomendacji i metod marketingu, służących stymulowaniu popytu” [Anderson, 2008, s. 57]. Opisane możliwości stają się źródłem nowej

energii przedsiębiorczej, dostarczając jednocześnie przestrzeni dla rozwoju gospodarki niszowej.

3.2. Strategia błękitnego oceanu

Z kolei strategia błękitnego oceanu jest w mniejszym stopniu źródłem, a w większym stopniu narzędziem służącym identyfikacji nieodkrytego popytu. Zakłada bowiem, istnienie dwóch przestrzeni rynkowych: czerwonych oceanów reprezentujących branże już istniejące, a także oceanów błękitnych, reprezentujących branże jeszcze nieodkryte. Przedsiębiorstwa, mogą w drodze skupienia swoich sił, na czynnikach różnych od tych charakterystycznych dla branż, z których się wywodzą, na nowo określić swoją pozycję strategiczną, dostarczając klientom innowacji wartości w formie produktu lub usługi, której konkurencja ze względu na swoje tradycyjne podejście do rynku, nie będzie w stanie świadczyć [Kim, Mauborgne, 2005, s. 18-30].

Kluczowym elementem tego podejścia jest wspomniana już innowacja wartości, która zawiera w sobie pozornie paradoksalne, połączenie dążenia do innowacji rynkowej, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów działania. Koncentrując się na eliminowaniu i ograniczaniu czynników uznawanych w danej branży za pewnik, przedsiębiorstwa poszukujące nowych przestrzeni rynkowych, mogą zoptymalizować koszt własnego funkcjonowania. Z kolei wzmacniając i dodając nowe czynniki do działalności branży, firmy dostarczają swoim klientom zupełnie nowe, innowacyjne wartości, za cenę, z którą konkurencja tkwiąca w tradycyjnych ograniczeniach i zależnościach otoczenia, nie jest w stanie się zmierzyć [Kim, Mauborgne, 2005, s. 55].

Koncepcja strategii błękitnego oceanu dostarcza wartościowych narzędzi, pozwalających w inny sposób spojrzeć na topografię danej branży. Pozwala również wyjść poza jej granice w celu zlokalizowania obszarów mogących być początkiem nowych rynków.

Zakończenie

Kierunek globalnej specjalizacji niszowej wydaje się być właściwą drogą rozwoju dla przedsiębiorstw małych i średnich. Z pewnością wiąże się również z trudnościami, z którymi nie będą musiały się mierzyć firmy lokalne. Bariery językowe, kulturowe czy przestrzenne, będą odgrywały istotną rolę jako czynnik hamujący ich rozwój, lecz z czasem starci on na znaczeniu. Współcześni przedsiębiorcy działający w niszach, będą wywodzili się z globalnych społeczności, zrzeszonych wo-

kół różnych przestrzeni tematycznych. Będą w pełni funkcjonalnymi członkami plemiennymi nim zaczną zaspokajać potrzeby grupy, własnym działaniem przedsiębiorczym. Firmy te, jednak będą musiały zmierzyć się z innym niebezpieczeństwem. Jeżeli rynek masowy ewoluje w kierunku masy rynków niszowych, to również przedsiębiorstwa duże będą zainteresowane ich eksploatacją. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby duże organizacje działały w formie wyspecjalizowanych inicjatyw przedsiębiorczych, stając się tym samym istotnym konkurentem małych i średnich firm niszowych.

Takie zależności pozwalają zrozumieć, jak ważną jest strategia niszy rynkowej dla firm małych i średnich w ich walce o własny rozwój i udziały w rynku. Muszą one jednak zdawać sobie sprawę, że wyłączenie skupienie się na niszy i jej eksploatacji, nie wystarczy, by zapewnić sobie długotrwałą perspektywę wzrostu. W dłuższym okresie, celem strategicznym powinna pozostać dominacja na wyodrębnionym rynku, który z dużym prawdopodobieństwem zrodzi się z okupowanej niszy. Firmy muszą za wszelką cenę uniknąć pułapki, w której ograniczenie się do wąskiej działalności, będzie wytłumaczeniem dla własnej nieaktywności. Ważniejsze niż skupienie się na niszy, jest zrozumienie procesów zachodzących w otoczeniu i antycypowanie zmian, tak by wraz z niszą ewoluować w kierunku nowych rynków globalnych i głębszej specjalizacji.

Literatura

1. Anderson C. (2008), *The Long Tail. Why the Future of Business Is Selling Less of More*, Hyperion eBook.
2. Borowiecki R, Siuta-Tokarska B. (2008), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa.
3. Dominiak P. (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, WN PWN, Warszawa.
4. Kim W. C., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa.
5. Kotler P. (2005), *Marketing*, Dom wydawniczy REBIS, Warszawa.
6. Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A. (2007), *Sukces w niszach rynkowych. Strategia uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Studio Emka, Warszawa.

7. Krupski R. (2007), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
8. Matejun M. (2010), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, CH Beck, Warszawa.
9. Noy E. (2010), *Niche Strategy: Merging Economic and Marketing Theories With Population Ecology Arguments*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 18, No. 1.
10. Porter M. (2010), *Strategia konkurencji*, MT Biznes, Warszawa.
11. Prestipino F. (2010), *Małymi krokami do wielkości. Jak rozwinąć własną firmę*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
12. Ridderstrale J., Nordström K. (1999), *Funky Biznes. Taniec talentu z kapitałem*, WIG-Press, Warszawa.
13. Safin K. (2012), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
14. Simon H. (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI w. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.

Streszczenie

Przedsiębiorstwa MSP są istotnym elementem rozwoju współczesnych gospodarek krajowych, mogą stać się równie istotną siłą gospodarki globalnej. W tym celu powinny wykorzystywać szanse wynikające z postępujących zmian społeczno-ekonomicznych otoczenia, specjalizować się wokół powstających rynków niszowych i kierować swoją uwagę w stronę sukcesywnego rozwoju działalności na rynku globalnym.

Dla skutecznego zagospodarowania nisz, przedsiębiorstwa te powinny stosować strategię niszy rynkowej, biorąc pod uwagę jej celowość w krótkiej perspektywie. W okresie dłuższym, firmy te, powinny skupiać się na zajęciu liderskiej pozycji wyodrębnionego z niszy, rynku. Powinny ponadto, pamiętać o zachodzących w otoczeniu procesach wzrostu gęstości populacji nisz i konsolidacji branż w czasie.

Dla zwiększenia skuteczności poszukiwania nowych przestrzeni rynkowych, firmy MSP, powinny kierować się koncepcją długiego ogona lub skorzystać z narzędzi oferowanych przez strategię błękitnego oceanu.

Słowa kluczowe

specjalizacja, globalizacja, nisza rynkowa

Niche Market Strategy from the Viewpoint of SME's Global Aspirations (Summary)

SME's play a major role in the development of national economies, but they can also gain relevance as a global economic power. To achieve this goal they should harness opportunities brought by the cultural and economic shifts in modern societies, there for specialize around emerging niche markets and than focus on a long term global development.

To take a successful niche position, the companies should use the niche market strategy, remembering though its short term validity. In the long run the companies should focus rather on developing a leading position within the new markets, that the niches will probably evolve to. SME's should be also aware of the long term environment changes like population density growth or market consolidation processes.

To become more successful in discovering new markets and niches the SME's should get acquainted with the long tail concept or with the tools of the blue ocean strategy.

Keywords

specialization, globalization, niche market