

Tomasz Łużak

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa

Strategie niszy rynkowej na przykładzie sektora browarów w Polsce

Streszczenie

Nisze rynkowe stanowią bardzo interesujący obszar badań. Nie znajduje to jednak odzwierciedlenia w literaturze przedmiotu, gdyż obserwuje się ograniczoną liczbę publikacji z badań empirycznych poświęconych tej tematyce.

Autor przybliży w tekście definicję, charakterystykę oraz możliwości stosowania strategii nisz rynkowych przed przedsiębiorstwa, a także dokonuje klasyfikacji rodzajów nisz rynkowych. Artykuł przedstawia strategie niszowe realizowane przez browary działające w Polsce, a także typologię browarów niszowych.

Słowa kluczowe: nisze, nisze rynkowe, strategia niszy rynkowej, strategie niszowe, strategie nisz rynkowych, rodzaje nisz, browary, browary niszowe, rynki niszowe

Kody klasyfikacji JEL: L100, L110

1. Wprowadzenie

Postępująca na przestrzeni ostatnich lat globalizacja spowodowała, że wiele rynków zdominowali branżowi giganci. Koncentracja działalności nie oznacza jednak, że małe firmy są skazane na porażkę. Jedną z alternatyw jest realizowanie przez niewielkich graczy strategii niszy rynkowej, która może zapewnić im nie tylko utrzymanie na rynku, lecz także komercyjny sukces. W samych tylko Niemczech 80% całego sektora MSP¹ stanowią przedsiębiorstwa o charakterze niszowym².

Problematyka niszy rynkowych cieszy się coraz większym zainteresowaniem, zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków. Dla tych pierwszych stanowią one możliwość ochrony swoich przedsiębiorstw przed gigantami rynkowymi, natomiast dla tych drugich jest to wciąż interesujący i niewystarczająco zbadany obszar naukowy. W literaturze przedmiotu obserwuje się ograniczoną liczbę publikacji z badań empirycznych poświęconych tej tematyce. Środowiska naukowe przejawiały do tej pory jedynie pośrednie zainteresowanie wybranymi i ogólnymi problemami dotyczącymi obszaru niszy rynkowych, co więcej, poddany dominacji rozważań o segmentacji czy pozycjonowaniu. Nisze rynkowe nie znajdowały się w centrum zainteresowania ich badań. Wciąż brakuje kompletnych, bardziej szczegółowych oraz usystematyzowanych prac naukowych poświęconych strategiom, typom niszy rynkowych, czy też źródłom czynników sukcesu przedsiębiorstw, które zastosowały strategię niszy rynkowej. Należy jednocześnie podkreślić, że obok konkurencji frontальной, strategia niszy rynkowej jest jedną z głównych strategii konkurencji przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest zaprezentowanie strategii niszowych polskich browarów, pokazanie różnorodności tych strategii i ich skuteczności w konkurowaniu w sektorze o dużym stopniu koncentracji.

Cel artykułu zostanie osiągnięty poprzez analizę pojęcia niszy i jej rodzajów w literaturze przedmiotu oraz prezentację badań empirycznych dotyczących strategii niszowych polskich browarów.

¹ MSP – małe i średnie przedsiębiorstwa.

² F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 12–13, 50–51.

2. Strategie niszy rynkowej w literaturze przedmiotu

Strategia niszy rynkowej polega na celowym lub wymuszonym działaniu w ramach wąskiego zakresu rynku³. Jedną z najbardziej znanych definicji niszy rynkowej jest definicja zaproponowana przez Ph. Kotlera⁴, który określa ją jako wąsko zdefiniowaną grupę nabywców, szukającą ściśle ustalonych korzyści.

Strategia niszy rynkowej jest często traktowana jako defensywna reakcja, mająca na celu utrzymanie się w sektorze o wysokim poziomie rywalizacji rynkowej⁵, która pozwala na unikanie bezpośredniej konfrontacji z konkurencją, przetrwanie czy obsługę unikalnego rynku, rzadziej jest traktowana jako ofensywna, konfrontacyjna opcja strategiczna dla przedsiębiorstw, choć zdarzają się badacze, którzy traktują strategię niszy jako działanie wyprzedzające o charakterze defensywnym⁶. To, czy przedsiębiorstwo realizować będzie ofensywną czy defensywną strategię niszy rynkowej, zależy w dużym stopniu od posiadanych przez nie zasobów i kompetencji oraz aktualnych warunków otoczenia. R. Biggadike uważa, że strategia niszy rynkowej ma często na celu wykorzystanie wąskich linii produktowych i wąskich segmentów rynkowych⁷.

³ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2005, s. 103–104.

⁴ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrole*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 245.

⁵ R. Hamlin, J. Henry, R. Cuthbert, *Acquiring Market Flexibility via Niche Portfolios: The Case of Fisher & Paykel WhiteGoods*, Department of Marketing, University of Otago, 2011, <http://otago.ourarchive.ac.nz/bitstream/handle/10523/2072/ejmflexibilityworkingpaper.pdf?sequence=1>, dostęp 12.06.2013; E. Parrish, N. Cassil, W. Oxenham, *Niche market strategy for a mature marketplace*, „Marketing Intelligence & Planning” 2006, vol. 24, no. 7, s. 701.

⁶ Zob. M.B. Beverland, L.S. Lockshin, *Organizational life cycles in small New Zealand wineries*, „Journal of Small Business Management” 2001, 39(4), s. 354–362, w: R.H. Cuthbert, *Strategic Planning in Agricultural Niche Markets*, rozprawa doktorska, University of Otago, Dunedin 2011, s. 30; M.B. Beverland, L.S. Lockshin, *Crafting a Niche in a Crowded Market: The Case of Palliser Estate Wines of Martinborough (New Zealand)*, w: *Handbook of niche marketing*, red. T. Dalgic, The Haworth Press, New York 2006, s. 159–190; L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 75–76; R. Hamlin, J. Henry, R. Cuthbert, *Acquiring Market Flexibility via Niche Portfolios: The Case of Fisher & Paykel WhiteGoods*, Department of Marketing, University of Otago, 2011, <http://otago.ourarchive.ac.nz/bitstream/handle/10523/2072/ejmflexibilityworkingpaper.pdf?sequence=1>, dostęp 20.02.2014; M. Trachsel, *Nischenstrategien und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007, s. 16, 62–66; D. Siemieniako, *Strategia działania w niszach rynkowych. Zasady kształtowania i możliwości wykorzystania*, Rozprawy Naukowe nr 72, Politechnika Białostocka, Dział Wydawnictw i Poligrafii, Białystok 2000, s. 84.

⁷ R. Biggadike, *Entering New Markets. Strategies and Performance*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA 1977, w: *Handbook...*, op.cit., s. 26.

Upraszczając, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa wchodzące w nisze rynkowe specjalizują się w rynku (ang. *market specialists*) i w produktach (ang. *product specialists*) lub dostosowują się do indywidualnych wymagań odbiorców (ang. *customizing firms*)⁸.

J. Becker⁹ uważa strategię niszy rynkowej za strategię silnie skoncentrowaną na istniejących lub potencjalnych lukach rynkowych, które są niewielkimi częściami rynku i którymi nie interesują się duzi gracze rynkowi. Według Beckera strategia ta zapewnia firmie pozycję ochronną, a jej istotą jest specjalizacja w zakresie specyficznych problemów klientów¹⁰. Podobnego zdania jest J. Sala, według którego strategia niszy rynkowej oznacza, że firma skupia swoją działalność na jednym, wybranym segmencie rynku, konkurencja na tym obszarze rynku charakteryzuje się niewielkim nasileniem, a koncentracja przedsiębiorstwa na obsłudze segmentu rynku oznacza ograniczenie skali jego działania i specjalizację.

Konkurowanie w niszach rynkowych nie opiera się tylko na płaszczyźnie cenowej, ale na takich kompetencjach, jak: jakość, innowacyjność, możliwość dostosowywania się do potrzeb klientów¹¹. Potwierdzają to A. Weinstein, C. Cavalloni i H. Tschirky – ich zdaniem firmy działające w niszy to często podmioty wyznaczające i bacznie obserwujące trendy (ang. *trendsetters*), innowatorzy rynkowi, liderzy jakości oraz kreatywni strategowie marketingowi, którzy przywiązują dużą uwagę do badań i wytrzymują próbę czasu, oferując swego rodzaju ekskluzywność i wyjątkowość¹². Strategia nisz rynkowych nabiera znaczenia zwłaszcza na rozdrobionych, zaawansowanych technologicznie rynkach¹³, a M. Danner pisze o niej jako o strategii

⁸ M. Guzek, *Nisze popytowe na rynkach zagranicznych i ich znaczenie dla rozwoju polskiego eksportu*, „Rynki Zagraniczne”, Informacje dla biznesmena, dodatek do nr 30(6025) z dn. 9.03.1996, s. 8.

⁹ J. Sala, *Obsługa niszy rynkowej jako strategia marketingowa małych firm*, „Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia” 2001, z. 3, s. 163.

¹⁰ Por. J. Becker, *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*, München 1998, s. 296, w: M. Danner, *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002, s. 62.

¹¹ A. Zuchella, G. Palamara, *Niche strategy and export performance*, „Advances in International Marketing” 2007, vol. 17, s. 67.

¹² A. Weinstein, *Handbook of Market Segmentation. Strategic Targeting for Business and Technology Firms*, The Haworth Press, New York 2004, s. 13; A. Weinstein, *Market Segmentation of Market Segmentation. Strategic Targeting for Business and Technology Firms*, The Haworth Press, New York 1994, s. 210, w: M. Danner, *Strategisches Nischenmanagement...*, op.cit., s. 56; C. Cavalloni, H. Tschirky, *Nischen – erfolgsträchtige Marktsegmente?*, „io Management Zeitschrift”, 1991, 04, s. 27 w: M. Danner, *Strategisches Nischenmanagement...*, op.cit., s. 12

¹³ D.B. Tinsey, *New Niche Strategy May Rule Marketing by Jan. 1, 2037*, „Marketing News”, 17.07.1987, s. 6.

innowacyjnej¹⁴. Wtórują mu C. Galbraith i D. Schendel – dla nich strategia niszy rynkowej uchodzi za strategię specjalizacji, w której kluczowe są takie elementy, jak technologia, innowacje produktowe, jakość, serwis oraz ceny¹⁵.

Bez względu na charakter, strategia niszy rynkowej może stanowić ogólną, inkrementalną strategię biznesową, która zapewni firmie egzystencję w dłuższej perspektywie czasowej dzięki zbudowanym relacjom, wprowadzonym innowacjom oraz stworzonym barierom wejścia¹⁶. Rozważania o skuteczności tej strategii znajdują potwierdzenie w wielu publikacjach poświęconych innym teoriom i koncepcjom biznesowym¹⁷, choć jednocześnie pojawiają się pewne prace kwestionujące jej zasadność¹⁸. Niemniej jednak, żeby strategia niszy rynkowej rzeczywiście odniosła sukces, musi zostać wybrana przez przedsiębiorstwo celowo (a nie odkryta przypadkowo czy stosowana *ad hoc*), a także musi stać się częścią długofalowego procesu planowania strategicznego w firmie.

W zależności od wybranych kryteriów, istnieje wiele typologii nisz rynkowych. Najpopularniejszą typologią jest zaproponowana przez F. Krögera, A. Vizjaka i A. Kwiatkowskiego, powstała na bazie badań empirycznych przedsiębiorstw, w której wyróżnia się dziewięć rodzajów nisz¹⁹:

- 1) nisze regionalne – dotyczą działalności na ograniczonym geograficznie obszarze;
- 2) nisze grup docelowych – polegają na określeniu i wyizolowaniu pewnej ograniczonej grupy nabywców o specyficznych potrzebach i wymaganiach oraz skierowaniu do niej oferty;
- 3) nisze produktów – polegają na koncentracji na parametrach produktu, skupiają się jednocześnie na wyznaczonym przez ten produkt rynku częściowym i zainteresowanych nim grupach docelowych;
- 4) nisze marki – polegają na aktywnym budowaniu marki skierowanej do klientów o określonych stylu życia i przestrzeni zakupów;

¹⁴ M. Danner, *Strategisches Nischenmanagement...*, op.cit., s. 61–62.

¹⁵ C. Galbraith, D. Schendel, *An Empirical Analysis of Strategy Types*, „Strategic Management Journal” 1983, 04, s. 164–166, w: M. Danner, *Strategisches Nischenmanagement...*, op.cit., s. 66.

¹⁶ R.H. Cuthbert, *Strategic Planning...*, op.cit., s. 4, 17; E. Parrish, N. Cassil, W. Oxenham, *Niche market strategy...*, op.cit., s. 701.

¹⁷ Np. C. Anderson, *The Long Tail*, Issue 12.10, October, 2004, <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>, dostęp 7.08.2013.

¹⁸ Np. A. Elberse, *Czy strategia długiego ogona naprawdę ma sens?*, „Harvard Business Review Polska” 2009, styczeń, s. 114–127.

¹⁹ F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 66–97.

- 5) nisze prędkości (błyskawicznej konsolidacji) – polegają na wyścigu, w którym ścigający stara się dogonić liderów albo poprzez tzw. opanowanie segmentów prędkich lub też poprzez błyskawiczną konsolidację opartą na niewielkiej palecie produktów;
- 6) nisze innowacji – ujawniają się nie tylko poprzez przełomową zmianę, unowocześnienie lub też polepszenie oferty produktowo-usługowej, lecz także przez stałe kształtowanie i dostosowywanie ogółu elementów łańcucha tworzenia wartości i działań marketingowych;
- 7) nisze kooperacyjne – polegają na łączeniu się przedsiębiorstw na poziomie koncernu lub też na płaszczyźnie łańcucha tworzenia wartości, a rezultatem tych działań ma być osiągnięcie efektów skali podobnych lub nawet większych od tych, będących udziałem głównych graczy rynkowych;
- 8) nisze rozszczępienie rynku – polegają na tworzeniu własnych rynków, z własną dynamiką łańcuchów kreowania wartości i własnymi reakcjami grup docelowych;
- 9) kontranisze – polegają na próbie wejścia przez gracza niszowego na biznesowe „podwórko” lidera w taki sposób, aby nie zostać zauważonym, a następnie szybkim i agresywnym rozwinięciu działalności na szeroką skalę, aby uzyskać przewagę.

B. Spiegel²⁰ z kolei wyróżnia nisze manifestacyjne, zwane także lukami rynkowymi, oraz nisze ukryte. Te pierwsze istnieją wszędzie tam, gdzie żaden produkt istniejący na rynku nie jest w stanie zaspokoić potrzeb klientów. Innymi słowy, chodzi o przypadki, gdy żadna oferta w danej dziedzinie nie odpowiada wyobrażeniom klientów, przez co nie dochodzi do zakupu. Nisze ukryte istnieją bądź powstają w obszarach z ekstremalnie niskim charakterem przyciągania klientów do aktualnie istniejącej oferty. Klienci kupują produkt jedynie częściowo zaspokajający ich potrzeby i chętnie zakupiliby inny produkt, lepiej spełniający ich wymagania, gdyby tylko taki istniał. W ten sposób identyfikowane są właśnie nisze ukryte. Z kolei M. Rosenbaum²¹ identyfikuje dwa rodzaje nisz: horyzontalne i wertykalne. Pierwsze z nich znajdują się między ofertami rynków masowych bądź na ich krańcach i pozycjonowane są na rynku za pomocą dwóch nietypowych zmiennych (cech produktowych), przez co charakteryzują się niewielkim potencjałem. Jeżeli do niszy horyzontalnej dodany zostanie następny, trzeci wymiar (często istotnie się wyróżniający, np. związany z innowacjami), przejdzie ona w niszę wertykalną.

²⁰ M. Danner, *Strategisches Nischenmanagement...*, op.cit., s. 24–26.

²¹ Ibidem, s. 33–36; K. Kellermann, *Nischenmarketing im Klein- und Mittelstand (am Beispiel des Nischenprodukts „Arbeitsfunktionsgetränke“)*, Europa Regionum, t. VIII, s. 247.

Ruch taki pozwala firmie na wyodrębnienie kolejnej niszy lub subniszy oraz ucieczkę na bezpieczny i wolny od konkurencji, przynajmniej przez jakiś czas, obszar rynku. Uwzględniając kryterium wolumenu sprzedaży na przestrzeni czasu, można także rozróżnić nisze krótkotrwałe, które w bardzo ograniczonym czasie osiągają znaczne wolumeny sprzedaży, ale równie szybko znikają z rynku; nisze zniżkujące – w dużej mierze są to wcześniejsze rynki masowe, które z biegiem czasu tracą na znaczeniu, notując coraz mniejszą sprzedaż; nisze rosnące, które ewoluują w rynki masowe, zatracając stopniowo swój pierwotny, niszowy charakter oraz nisze klasyczne²².

Jeszcze inny podział rodzajów nisz rynkowych dokonywany jest według kryterium skali natężenia poziomu substytucji. Niski poziom substytucji danego produktu czy usługi oznacza mniej więcej tyle, że jest on relatywnie trudny do zastąpienia, dlatego wyróżnia się w tym przypadku nisze funkcji. Produkty łatwo zastępowalne umożliwiają zaś zaspokojenie potrzeb poprzez dodanie oczekiwanych wartości do produktu standardowego, który jest oferowany na rynku. Są to więc produkty zróżnicowane według określonego zestawu cech zaspokajających potrzeby wąskiej grupy konsumentów, dlatego w tym przypadku mowa jest o niszach cech²³.

Jak wynika z powyższego krótkiego przeglądu rodzajów nisz, można spotkać się z wieloma kryteriami ich wyróżniania. Różnorodność klasyfikacji nisz rynkowych uzmysławia, jak wieloaspektowo można spojrzeć na to zagadnienie. Stanowi to wyzwanie dla teoretyków, ale przede wszystkim dla praktyków, chcących wdrożyć i realizować strategię niszy rynkowej.

3. Strategie przedsiębiorstw działających w niszach rynkowych na przykładzie branży browarniczej w Polsce

Strategie przedsiębiorstw działających w niszach rynkowych w branży browarniczej w Polsce zostały zidentyfikowane na podstawie badań empirycznych zrealizowanych w latach 2015–2016. Badania składały się z dwóch etapów. W pierwszym

²² M. Rosenbaum, M. Monßen, *Wissen: Mittelstand. Nischenmarketing Strategische Alternative zur Zukunftssicherung*, „Absatzwirtschaft” 2004, 11, s. 29; http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004040,an=110401009; dostęp 17.04.2013.

²³ D. Siemieniako, *Strategia niszy rynkowej. Nisza funkcji i nisza cech na tle podstawowych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Marketing Serwis” 1997, nr 12, s. 32; D. Siemieniako, *Koncepcja Dwubiegunowej Skali Niszy Funkcji i Niszy Cech*, „Serwis Marketing” 1997, nr 11, s. 10–12.

etapie podjęto próbę identyfikacji i kategoryzacji wszystkich browarów zaliczanych do browarów niszowych. W efekcie dokonano klasyfikacji 184 podmiotów do jednej z pięciu autorskich kategorii browaru niszowego. W drugim etapie przeprowadzono badania jakościowe, w których analizie poddano 10 browarów (po 2 z każdej kategorii). Analizy zostały przeprowadzone przy użyciu metody *case study*, do której informacje zostały zgromadzone za pomocą wywiadów oraz poprzez badania ogólnodostępnych dokumentów. Poniżej znajduje się syntetyczne przedstawienie wniosków z realizowanych badań. Opisane zostały kategorie browarów niszowych, ich charakterystyka i rozwój.

Przedsiębiorstwa działające w branży browarniczej w Polsce można podzielić na dwie kategorie. Pierwsza, to wielkie browary koncernowe, zaopatrujące główne kanały dystrybucji, zajmujące około 93% rynku. Druga, to wszystkie inne podmioty zajmujące się produkcją piwa, które są klasyfikowane jako browary niszowe. Należy do nich łącznie pozostałe 7% rynku.

Badania jakościowe polskiego sektora browarniczego pozwoliły na zidentyfikowanie różnych strategii małych browarów, które podzielono na pięć grup: **browary restauracyjne, rzemieślnicze, kontraktowe, regionalne i ekonomiczne**. Browary niszowe należące do poszczególnych grup mogą zostać zidentyfikowane za pomocą następującego zestawu cech:

- cechy szczególne działalności browaru,
- zasięg dystrybucji / dostępność produktów,
- wolumen produkcji,
- jakość produktów,
- lokalizacja geograficzna,
- długość okresu funkcjonowania na rynku,
- głębokość oferty produktowej,
- charakter produkcji / działalności,
- poziom zatrudnienia,
- średnia cena piwa w sprzedaży detalicznej,
- udział w rynku,
- obecność polskiego kapitału własnego,
- charakter własności.

Poniżej została przedstawiona krótka charakterystyka każdej wydzielonej grupy browarów.

Grupa I. Browary restauracyjne. Do tej grupy należą browary, w których co najmniej 50% produkcji całkowitej jest sprzedawane w miejscu produkcji. Charakteryzują

się one dostępnością produktów wyłącznie w miejscu produkcji, bardzo niewielkim wolumenem produkcji (do 5 tys. hl rocznie), ale równocześnie wysoką jakością wytwarzanego piwa przy jednoczesnej ubogiej ofercie produktowej (kilka pozycji). Produkcja w browarach restauracyjnych ma rzemieślniczy charakter. Cechują się one również niewielkim poziomem zatrudnienia w samym browarze (kilka osób), jednak w sezonie przy obsłudze całego lokalu gastronomicznego może pracować nawet kilkadziesiąt osób.

Grupa II. Browary rzemieślnicze. Działalność tych browarów opiera się na tradycyjnych, rzemieślniczych metodach produkcji, a piwowar jest znany z imienia i nazwiska. Browary rzemieślnicze charakteryzują się dostępnością produktów zasadniczo na terenie całego kraju, ale zazwyczaj tylko w wyspecjalizowanych sklepach lub w sklepach w regionie pochodzenia; niewielkim wolumenem produkcji (do 20 tys. hl rocznie), przy jednocześnie wysokiej jakości wytwarzanego piwa i bogatej ofercie produktowej (zazwyczaj kilkanaście pozycji). W browarach rzemieślniczych odnotowuje się najczęściej niewielki poziom zatrudnienia (kilka lub kilkanaście osób).

Grupa III. Browary kontraktowe. Cechą charakterystyczną browarów kontraktowych jest brak własnej infrastruktury produkcyjnej, sprzedaż z własną marką piwa wyprodukowanego przez inne browary, częste nowości produktowe i zmiany oferty. Również w tym typie browaru piwowar jest znany z imienia i nazwiska. Produkty browarów kontraktowych dostępne są najczęściej na terenie całego kraju, ale zazwyczaj tylko w wyspecjalizowanych sklepach. Browary te charakteryzują się niewielkim wolumenem produkcji (do 20 tys. hl rocznie), wysoką jakością wytwarzanego piwa oraz bardzo szerokim portfolio produktowym (nawet kilkadziesiąt pozycji). Poziom zatrudnienia w takich browarach jest niewielki (kilka osób).

Grupa IV. Browary regionalne. Cechą charakterystyczną tych browarów jest silny związek z danym regionem lub utożsamianie się z nim. W przypadku niektórych browarów regionalnych można także odnotować produkcję piwa dla sieci handlowych jako ich marki własne. Główną zaletą browarów regionalnych jest duża dostępność produktów browaru w sklepach na terenie danego regionu. Są one zasadniczo dostępne w całym kraju, ale jedynie w wybranych sklepach. Cechują się różnym wolumenem produkcji, ale jest on zazwyczaj większy niż w przypadku browarów rzemieślniczych (20–100 tys. hl). Różny jest też poziom jakości produkowanego piwa, co wynika po części ze skali produkcji. Browary regionalne cechują się średnią lub bogatą ofertą produktową (zazwyczaj kilka lub kilkanaście pozycji), a ich charakter produkcji może być rzemieślniczy lub masowy, w zależności od skali

działalności. Browary te zatrudniają więcej osób niż pozostałe typy browarów; często zatrudnienie może wahać się od kilkunastu do kilkudziesięciu osób.

Grupa V. Browary ekonomiczne. Są to browary specjalizujące się w produkcji tanich piw, często więcej niż 50% produkcji jest realizowane na zlecenie sieci handlowych jako *private label*. Wolumen produkcji tych browarów jest znaczący (powyżej 100 tys. hl rocznie), ale jakość wytwarzanych piw niska lub przeciętna. Browary te charakteryzują się ubogą ofertą produktową (kilka pozycji), a charakter produkcji można określić mianem masowego, co implikuje znaczny poziom zatrudnienia (powyżej 100 osób).

W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę polskich browarów niszowych z punktu widzenia ich liczby oraz szacunkowego udziału grupy browarów w wielkości sprzedaży.

Tabela 1. Browary niszowe działające w Polsce

Grupa browarów	Liczba browarów	Szacunkowy udział w rynku (w %)
Browary restauracyjne	70	0,39
Browary rzemieślnicze	34	
Browary kontraktowe	54	
Browary regionalne	24	4,92
Browary ekonomiczne	2	1,73
Razem	184*	7,04

* Stan na dzień 31.12.2015 r. Należy mieć na uwadze, iż liczbę tę jest trudno jednoznacznie i precyzyjnie określić ze względu na bardzo dynamiczne zmiany na rynku browarów w Polsce, brak aktualnych informacji o statusie niektórych podmiotów oraz brak możliwości jednoznacznej klasyfikacji niektórych browarów.

Źródło: opracowanie i szacunki własne.

Obecnie w Polsce funkcjonują 184 browary niszowe, do których należy zaledwie około 7% całego rynku. Prawie 5% rynku należy do małych i średnich browarów regionalnych. Mikrobrowary, do których zalicza się browary rzemieślnicze, kontraktowe i restauracyjne, stanowią wciąż margines, gdyż ich udział w rynku nie przekracza 0,4%. Udział browarów ekonomicznych z kolei to nieco ponad 1,7%. Choć udziały rynkowe browarów niszowych są wciąż niewielkie, to systematycznie rosną, przez co traci rynek piw masowych (ang. *mainstream*), do którego przez wiele lat próbowały na trwałe przywiązać konsumentów wielkie koncerny browarnicze. Oczywiście pozycja koncernów pozostaje nadal niezagrożona, ale już dawno zahamowany został trend zamykania mniejszych browarów i dalszej koncentracji branży.

Praktycznie każdy browar niszowy w kraju funkcjonuje w niszy grup docelowych. Cztery najpopularniejsze kryteria (klasa dochodów, klasa wiekowa, płeć oraz zawód/wykształcenie) pozwalają na określenie i wyodrębnienie grupy, do której kierowana jest oferta. W przypadku browarów ekonomicznych oferta kierowana jest zazwyczaj do mężczyzn w średnim lub dojrzałym wieku, słabiej wykształconych i posiadających słabiej płatne prace, którzy zamieszkują miasta oraz miasteczka i nie posiadają większych wymagań w stosunku do produktu.

Browary rzemieślnicze, kontraktowe i regionalne koncentrują się z kolei na obsłudze zamożniejszych, bardziej świadomych i lepiej wykształconych klientów, zazwyczaj mieszkańców większych miast. Znaczną ich część stanowią także mężczyźni w wieku 25–40 lat, którzy są miłośnikami i znawcami piwa, poszukują nowości produktowych czy też chcą po prostu wyróżniać się swoimi nawykami konsumpcyjnymi. Można powiedzieć, iż browary restauracyjne skupiają się na obsłudze klientów o podobnym profilu, co trzy wspomniane powyżej rodzaje browarów z tą różnicą, iż dodatkowo nastawione są one na obsługę turystów odwiedzających miasto, w którym prowadzą swoją działalność.

Z niszami grup docelowych ściśle powiązane są nisze produktów. Podobnie jest w przypadku polskiego rynku browarów niszowych, które skupiają się na określonych parametrach produktu, koncentrując się jednocześnie na wyznaczonym przez ten produkt rynku częściowym i zainteresowanych nim grupach docelowych. Można zaryzykować stwierdzenie, że model biznesowy zdecydowanej większości browarów niszowych z grupy restauracyjnych, rzemieślniczych, kontraktowych czy regionalnych stawia na takie parametry piwa, jak: jakość, naturalne składniki używane w produkcji, smakowitość, oryginalność etykiet, tradycyjne (lub zbliżone do tradycyjnych) metody produkcji, innowacje produktowe czy szerokie portfolio produktowe. Z kolei browary ekonomiczne dostarczają na rynek bardzo tanie i najpopularniejsze gatunki piw o dyskusyjnej jakości.

Niektórym browarom niszowym, zwłaszcza tym, które prowadzą działalność od kilkunastu lat (Browar Kormoran, Browar Gościszewo) lub też które były pionierami w swojej dziedzinie (Browar PINTA, AleBrowar, Browar Restauracyjny Spiz), można również przypisać funkcjonowanie w niszach marki (brandingowych). Zarówno nazwy takich browarów, jak i niektóre marki ich piw są już doskonale znane oraz rozpoznawane w całym kraju i to nie tylko przez znawców piwa. Marki te zostały zbudowane na bazie wiarygodnej dla klientów obietnicy sprzężenia jakości, użyteczności i elementu wyróżniania. W strategii tej niszy występuje najczęściej koncentracja na grupie docelowej i produkcie z jednoczesnym aktywnym budowaniem marki

skierowanej do klientów o określonym stylu życia. Warto dodać, że w przypadku tej niszy zupełnie inne zachowania przejawiają browary ekonomiczne, posiadające ponad 100-letnią historię i tradycje. Browary te nie tylko nie wykorzystują siły własnych, bardzo cennych marek, lecz często ich działania przypominają wręcz próby unicestwienia tychże marek.

Browary restauracyjne to właściwie jedyny aktualny przypadek realizatorów strategii nisz regionalnych, polegającej na prowadzeniu działalności, która ograniczona jest do pewnego obszaru geograficznego. Wszystkie pozostałe grupy browarów niszowych dystrybuują swoje produkty, w mniej lub bardziej zorganizowany sposób, na terenie całego kraju. W przypadku browarów kontraktowych jest to oczywisty zabieg, albowiem nie można tu mówić w ogóle o regionalizmie – browary te warzą piwa w różnych browarach fizycznych w Polsce. W przypadku browarów rzemieślniczych dystrybucja na skalę ogólnopolską znajduje swoje uzasadnienie w efekcie skali – bazowanie wyłącznie na popycie generowanym w rodzimym regionie nie uzasadniałby ekonomicznej działalności tychże przedsiębiorstw. Browary regionalne, choć wciąż mocno akcentują aspekty regionu, z którego się wywodzą, znacznie „urośli”, m.in. poprzez rozpoczęcie współpracy z sieciami handlowymi czy rozbudowę sieci dystrybucji swoich produktów w całym kraju, przez co *de facto* straciły swój pierwotny, regionalny charakter.

Najmłodsza grupa browarów niszowych, a więc browary kontraktowe oraz niektóre z browarów rzemieślniczych i regionalnych, funkcjonują również w niszy innowacji. Nisze innowacji krzyżują się zawsze z innymi formami niszowymi. Innowacje mogą więc dotyczyć samych produktów (np. nowych rodzajów piwa na rynku, jak piwo wędzone), podstawowych założeń samego modelu biznesowego (np. Browar Zarzeczce powstał na potrzeby warzenia piw dla browarów kontraktowych), zachowania w stosunku do konkurentów (np. wspólne czy gościnne warzenie piwa z innymi browarami niszowymi czy reprezentującymi ich piwowarami), nazewnictwa (jak np. Atak Chmielu wskazujący na potężną dawkę chmielu i goryczki) czy grup docelowych (jak np. piwo dla chorych na celiakię).

Browary niszowe w Polsce nie dokonują natomiast próby zajęcia nisz prędkości (błyskawicznej konsolidacji), albowiem żaden z nich nie stara się gonić liderów rynkowych. Dzieje się tak z prostych powodów. Po pierwsze, dystans dzielący nawet największe browary niszowe i browary masowe jest zbyt duży, po drugie większość z browarów niszowych chce dalej realizować się właśnie na rynkach niszowych i nie podejmuje prób ścigania liderów rynkowych. Browary niszowe nie są również zainteresowane zajmowaniem nisz kooperacyjnych. Chociaż co jakiś czas można

przeczytać w Internecie o różnych inicjatywach wspólnego warzenia piwa przez browary niszowe (w tym nawet zagraniczne), to projekty te mają charakter incydentalny i eksperymentalny, a ich rezultatem z pewnością nie jest osiągnięcie efektów skali podobnych do tych, jakie posiadają główni gracze rynkowi. Nie może być również mowy o kontraniszach na rynku browarnictwa niszowego w Polsce. Choć browary te są, co do zasady, bardzo elastyczne, efektywne i innowacyjne, to jednak nie spełniają podstawowego warunku kontranisz. Browary te bowiem nie planują wejścia na rynek liderów, a następnie szybkiego i agresywnego rozwinięcia działalności na szeroką skalę, aby uzyskać nad którymś z nich względną przewagę skali. Niegdyś browary niszowe, będące pionierami w swojej grupie (np. Spiż, Haust czy C.K. Browar wśród browarów restauracyjnych, PINTA czy AleBrowar wśród browarów kontraktowych, Bartek, Gościszewo czy EDI wśród browarów rzemieślniczych oraz Kormoran wśród browarów regionalnych), dokonywały rozszczępienia rynku, tworząc rynek z własną dynamiką łańcuchów kreowania wartości i własnymi reakcjami grup docelowych.

Nisze, w których funkcjonują browary w Polsce mają charakter wzrostowy. Przemawia za tym kilka faktów: malejące udziały rynkowe największych grup browarniczych w kraju kosztem m.in. udziałów rynkowych browarów niszowych, coraz większa dynamika powstawania nowych browarów niszowych, głównie o charakterze kontraktowym i restauracyjnym, a także rosnąca popularność innych gatunków piw. Jednocześnie od kilku lat systematycznie rośnie również nisza piw ekonomicznych i *private label*, co związane jest z dynamicznym rozwojem sieci dyskontowych w Polsce oraz brakiem poprawy sytuacji materialnej najuboższych warstw społeczeństwa. Obecnie co trzecie piwo sprzedawane w Polsce zaliczane jest do wspomnianych kategorii. Niektóre browary wyspecjalizowały się wręcz w produkcji tego typu piw²⁴.

Wykorzystując podział nisz zaproponowany przez D. Siemieniako, można również dojść od wniosku, że w przypadku browarów ekonomicznych powinno się mówić o niszy cech, ze względu na dużą substytucyjność produktu i niskie przywiązanie klientów do produktu. W przypadku pozostałych grup browarów niszowych, zwłaszcza kontraktowych i rzemieślniczych, jest to z kolei zdecydowanie

²⁴ http://www.browary-polskie.pl/artukulPlik/file_99.pdf, dostęp 20.01.2016; <https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Rynek-napojow-alkoholowych-w-Polsce-2014-czesc-I.pdf>, dostęp 3.03.2016; <http://inwestor.msp.gov.pl/si/polska-gospodarka/wiadomosci-gospodarcze/28096>, Rynek-piwa-w-Polsce-smakowe-i-niszowe-piwa-coraz-bardziej-popularne.html, dostęp 25.09.2016.

nisza funkcji. Ich piwa zaspokajają bowiem wyszukane potrzeby klientów, a poziom substytucyjności jest niewielki, przez co odbiorcy końcowi są bardzo lojalni wobec oferowanych im produktów.

Browary niszowe działające Polsce zajęły, posługując się typologią nisz Spiegła, nisze ukryte. Ich klienci bowiem wcześniej, tzn. przed pojawieniem się oferty piw niszowych, kupowali produkty jedynie częściowo zaspokajające ich potrzeby, deklarując, iż chętnie zakupiliby inny produkt, lepiej spełniający ich wymagania, gdyby tylko taki istniał. Na rynku browarów niszowych nie występowały zaś nisze manifestacyjne, m.in. ze względu na to, iż żaden z browarów niszowych nie zajął na nim pozycji monopolistycznej.

Zdecydowana większość nisz, w których działają krajowe browary niszowe, to nisze horyzontalne, które znajdują się między ofertami rynków masowych bądź na ich krawędziach. Nisze te pozycjonowane są na rynku za pomocą dwóch nietypowych zmiennych (np. tradycyjnych metod warzenia i naturalnych składników używanych w produkcji piwa) i charakteryzują się zarówno niewielkimi rozmiarami, jak i dobrą rentownością. Przejściowym stanem są nisze wertykalne, które pozwalają przedsiębiorstwu na wyodrębnienie kolejnej niszy czy subniszy i ucieczkę na bezpieczny oraz wolny od konkurencji, przynajmniej przez jakiś czas, obszar rynku. Tak było np. w momencie pojawienia się browarów kontraktowych, które do niszy horyzontalnej dodały trzeci, innowacyjny wymiar, a mianowicie warzenie piwa w innych browarach. W zależności od specyfiki i skali działalności browaru niszowego, na rynku krajowym można również wyróżnić nisze zarówno mniej lub bardziej spokrewnione z rynkiem masowym (np. w przypadku browarów ekonomicznych i niektórych regionalnych), jak i zupełnie od niego oderwane (np. w przypadku browarów restauracyjnych, kontraktowych, rzemieślniczych i części regionalnych).

Przeprowadzona analiza strategii podmiotów działających na rynku browarniczym, po wyłączeniu browarów masowych, pokazała, jak różnorodne mogą być strategie niszy rynkowej z perspektywy zajmowanych rodzajów nisz. Zróżnicowanie to wynika zarówno z czynników zewnętrznych, związanych ze zróżnicowanymi potrzebami klientów, jak i z czynników wewnętrznych, np. zasobów, jakimi dysponują poszczególne podmioty.

4. Podsumowanie

Browary działające w Polsce i nienależące do wielkich koncernów branżowych to doskonały przykład skutecznej realizacji strategii nisz rynkowych. Pomimo faktu, że ich łączny udział w rynku to zaledwie kilka procent, to znalazły sobie one przestrzeń rynkową, która nie tylko zapewnia im względne bezpieczeństwo i ochronę przed największymi rywalami, ale także gwarantuje stabilny, organiczny rozwój. W ich przypadku wybór nisz, w których chcą funkcjonować, ma bezpośrednie przełożenie na rodzaj realizowanej strategii – zarówno pod kątem obsługiwanej grupy docelowej, rynku geograficznego, portfolio ofertowego, jak i prowadzenia marki czy implementowanych innowacji. Nisza stanowi w tym przypadku zakresowe ramy realizowanej strategii.

Browary, mniej lub bardziej świadome niszy rynkowej, w której funkcjonują, potrafią w bardzo precyzyjny sposób wybierać i stosować różnego rodzaju narzędzia w obszarze polityki produktowej, cenowej czy marketingowej. Dzięki temu tego typu przedsiębiorstwa, rozumiejące specyfikę danej niszy, mogą ją efektywnie zagospodarowywać i w pełni czerpać z oferowanych przez nią możliwości i korzyści.

Zaprezentowane w artykule wyniki badań dotyczących strategii niszowych realizowanych przez browary w Polsce zdecydowanie nie wyczerpują tematyki przedmiotu. Naturalną kontynuacją niniejszej analizy mogłoby być przeprowadzanie badań ilościowych na większej grupie browarów niszowych, co być może pozwoliłoby na wyodrębnienie podtypów nisz rynkowych i uszczegółowienie strategii realizowanych przed funkcjonujące w nich podmioty.

Bibliografia

1. Berliński L., *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002.
2. Beverland M.B., Lockshin L.S., *Crafting a Niche in a Crowded Market: The Case of Palliser Estate Wines of Martinborough (New Zealand)*, w: *Handbook of niche marketing*, red. T. Dalgic, The Haworth Press, New York 2006.
3. Beverland M.B., Lockshin L.S., *Organizational life cycles in small New Zealand wineries*, „Journal of Small Business Management” 2001, 39(4), w: R.H. Cuthbert, *Strategic Planning in Agricultural Niche Markets*, rozprawa doktorska, University of Otawo, Dunedin 2011.

4. Biggadike R., *Entering New Markets. Strategies and Performance*, Marketing Science Institute, Cambridge MA, 1977, w: *Handbook of niche marketing*, red. T. Dalgic, The Haworth Press, New York 2006.
5. Cavalloni C., Tschirky H., *Nischen – erfolgsträchtige Marktsegmente?*, in *Management Zeitschrift* 1991, 04.
6. Cuthbert R.H., *Strategic Planning in Agricultural Niche Markets*, rozprawa doktorska, University of Otawo, Dunedin 2011.
7. Danner M., *Strategisches Nischenmanagement, Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.
8. Elberse A., *Czy strategia długiego ogona naprawdę ma sens?*, „Harvard Business Review Polska” 2009, styczeń.
9. Guzek M., *Nisze popytowe na rynkach zagranicznych i ich znaczenie dla rozwoju polskiego eksportu*, „Rynki Zagraniczne”, Informacje dla biznesmena, dodatek do nr 30(6025) z 9.03.1996.
10. *Handbook of niche marketing*, red. T. Dalgic, The Haworth Press, New York 2006.
11. Kellermann K., *Nischenmarketing im Klein- und Mittelstand (am Beispiel des Nischenprodukts „Arbeitsfunktionsgetränke”)*, Europa Regionum, t. VIII, 2005.
12. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrole*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.
13. Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A., *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007.
14. Parrish E., Cassil N., Oxenham W., *Niche market strategy for a mature marketplace*, „Marketing Intelligence & Planning” 2006, vol. 24, no. 7.
15. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
16. Sala J., *Obsługa niszy rynkowej jako strategia marketingowa małych firm*, „Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia” 2001, z. 3.
17. Siemieniako D., *Koncepcja dwubiegunowej skali niszy funkcji i niszy cech*, „Serwis Marketing” 1997, nr 11.
18. Siemieniako D., *Strategia niszy rynkowej. Nisza funkcji i nisza cech na tle podstawowych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw*, Marketing Serwis 1997, nr 12.
19. Siemieniako D., *Strategia działania w niszach rynkowych. Zasady kształtowania i możliwości wykorzystania*, Rozprawy Naukowe nr 72, Politechnika Białostocka, Dział Wydawnictw i Poligrafii, Białystok 2000.
20. Tinsey D.B., *New Niche Strategy May Rule Marketing by Jan. 1, 2037*, Marketing News, 17.07.1987.
21. Trachsel M., *Nischenstrategien und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007.

22. Weinstein A., *Market Segmentation: Using Demographics, Psychographics, and Other Niche Marketing Techniques to Predict and Model Customer Behavior*, Probus Publishing Co., Chicago, IL 1994.
23. Weinstein A., *Handbook of Market Segmentation. Strategic Targeting for Business and Technology Firms*, The Haworth Press, New York 2004.
24. Zuchella A., Palamara G., *Niche strategy and export performance*, „Advances in International Marketing” 2007, vol. 17.

Źródła internetowe

1. <http://otago.ourarchive.ac.nz>
2. <http://wired.com>
3. <http://www.absatzwirtschaft.de>
4. <http://www.browary-polskie.pl>
5. <http://www.inwestor.msp.gov.pl>
6. <https://www.kpmg.com>
7. <http://www.ostwestfalen.ihk.de>

Market Niche Strategies: the Case of Brewing Industry in Poland

Summary

Market niches are an extremely interesting research area. Yet, that has not been reflected in the specialist literature since publications devoted to empirical studies in this area remain rather scarce.

The author explains the definition, specificity and possibilities of adopting market niche strategy in business; he also divides market niches into classes.

The paper discusses niche strategies implemented by breweries in Poland and the typology of niche breweries.

Keywords: niches, market niches, market niche strategy, niche strategies, market niche strategies, types of niche, breweries, niche breweries, niche markets
