

Tomasz Łużak

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie rynku browarniczego

Streszczenie

Nisze rynkowe stanowią stosunkowo nowe zjawisko w gospodarce. W związku z tym w literaturze przedmiotu obserwuje się niewystarczającą liczbę publikacji z badań empirycznych poświęconych tej tematyce, w tym analizie przesłanek tworzenia się nisz rynkowych. Autor przybliży w tekście definicję oraz cechy nisz rynkowych, a także dokonuje identyfikacji i analizy przesłanek tworzenia się nisz rynkowych – zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym – na przykładzie branży browarniczej w Polsce.

Słowa kluczowe: nisze, strategie nisz rynkowych, rodzaje nisz, browary niszowe

Kody klasyfikacji JEL: L100, L110

1. Wprowadzenie

W miarę rosnącej złożoności oraz zmienności otoczenia przedsiębiorstwa poszukują różnych sposobów alokacji zasobów gwarantujących przetrwanie i tworzących możliwości dalszego rozwoju. Zarówno na rynku, jak i w literaturze zaobserwować można więc mnogość i różnorodność opcji strategicznych, stosowanych przez firmy wobec konkurentów. Jednym z takich wariantów jest obsługa i eksploatacja wąsko zdefiniowanych obszarów rynku – nisz. Nisze rynkowe są relatywnie nowym zjawiskiem w gospodarce, dlatego w literaturze przedmiotu obserwuje się ograniczoną liczbę publikacji z badań empirycznych poświęconych tej tematyce, a tym samym przesłankom powstawania rynków niszowych.

Przykładem branży, w której zaobserwować można liczne grono przedsiębiorstw realizujących strategię funkcjonowania w niszach rynkowych, jest branża browarnicza w Polsce. Branża ta w ostatnim ćwierćwieczu przeszła przez dwie charakterystyczne fazy: prywatyzacji i konsolidacji, w następstwie których osiągnęła fazę dojrzałości. Branża ta nie ewoluje jednak w stronę fazy schyłku, a raczej, w dużej części, przeżywa swoją drugą młodość. Dzieje się tak na skutek pojawienia się w ostatnich latach dziesiątek różnego rodzaju nowych, małych, alternatywnych browarów, które znalazły sobie na rynku miejsce w bezpiecznych niszach o różnorodnym charakterze. Nisze te powstały na skutek licznych zmian, jakie zaszły w sferze technologicznej, gospodarczej oraz w świadomości i nawykach społeczeństwa polskiego po 1989 r.

Celem artykułu jest identyfikacja przesłanek tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie branży browarniczej w Polsce. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez analizę branży browarniczej w Polsce. W artykule omówiono teoretyczne aspekty związane z pojęciem nisz rynkowych i przesłankami ich tworzenia się. Uwzględniono także kontekst historyczny rozwoju rynku.

2. Zagadnienie niszy rynkowej w literaturze przedmiotu

„Trudno znaleźć drugie takie słowo, wokół którego panowałoby równie duże zamieszanie znaczeniowe, jak wokół słowa «nisza» (zwłaszcza w aspekcie strategicznym)”¹.

¹ F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 45.

Dość powszechnym błędem podczas poruszania tematów związanych z niszami rynkowymi jest niewłaściwe interpretowanie pojęcia niszy rynkowej, głównie ze względu na jej utożsamianie z segmentem rynkowym. Dlatego, aby dobrze zrozumieć przesłanki tworzenia się nisz rynkowych, konieczne jest ich wcześniejsze jednoznaczne zdefiniowanie.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma definicjami niszy rynkowej o różnym poziomie szczegółowości. Jedną z najbardziej znanych i najczęściej przytaczanych definicji niszy rynkowej jest ta zaproponowana przez P. Kotlera², który niszę uważa za wąsko zdefiniowaną grupę nabywców szukającą ściśle określonych korzyści. Dodatkowo podkreśla on, że nisza rynkowa to część rynku mniejsza od segmentu rynku, wyodrębniona w wyniku głębszego podziału rynku. Natomiast J. Sander i P. Sander³ uważają, iż nisza rynkowa to dobrze zdefiniowany, trwały segment rynkowy o wspólnej charakterystyce i specyficznych potrzebach, który zawsze występuje, ale jest często przeoczany i niedostatecznie obsługiwany. W podobnym tonie, zwracając uwagę na aspekt stopnia zaspokajania potrzeb klientów, wypowiadają się W. Kroeber-Riel i F. Esch⁴, a także M. Danner⁵. Do kwestii poziomu obsługi nisz rynkowych odnoszą się także inne definicje, m.in. te zaproponowane przez W. Keegana, S. Moriarty i T. Duncana⁶, E. Borschberga i B. Staffelbacha⁷ oraz M. Marchesnaya⁸.

Na podobieństwo klientów obsługiwanych w niszach rynkowych zwracają uwagę, definiując niszę, m.in. D. Thilmany⁹ czy też T. Dalgic oraz M. Leeuw¹⁰. Natomiast

² P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 245.

³ J.B. Sander, P. Sander, *Niche and Grow Rich*, Entrepreneur Press, Irvine 2003, s. 22.

⁴ W. Kroeber-Riel, F.R. Esch, *Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, Kohlhammer, Stuttgart 2000, s. 219, za: M. Danner, *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002, s. 12.

⁵ M. Danner, *Strategisches...*, op.cit., s. 55.

⁶ W. Keegan, S. Moriarty, T. Duncan, *Marketing*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, New York 1992, s. 269.

⁷ E. Borschberg, B. Staffelbach, *Marketing für kleine und mittlere Unternehmungen*, Verlag Paul Haupt, Bern 1990, s. 119.

⁸ M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza rozwój w Polsce*, Poltext, Warszawa, 1994, s. 128–129.

⁹ D. Thilmany, *What are Niche Markets. What Advantages do They Offer?* Western Extension Marketing Committee, s. 1, <http://www.valueaddedag.org/nichemarkets/01whatarenichemarkets.pdf>; dostęp 7.12.2012.

¹⁰ T. Dalgic, M. Leeuw, *Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases*, „European Journal of Marketing” 1994, vol. 28, no. 4, s. 40.

dla Strategora, czyli grupy francuskich naukowców, nisza to nic innego jak strategiczny podsegment rynku, wymagający specyficznej kombinacji czynników podaźowych (technologii, struktury kosztów, umiejętności i synergii) oraz popytowych (typu klienteli, kryteriów dokonywania zakupów, systemu dystrybucji oraz fragmentu rynku)¹¹.

Należy zaznaczyć, że oprócz bogactwa definicji niszy rynkowej w literaturze zagranicznej są także autorskie definicje polskich badaczy. Należy tutaj wymienić chociażby: M. Moszkowicza¹², A. Wiśniewskiego¹³, B. Pilarczyk, M. Sławińską, H. Mruka¹⁴, I. Penc-Pietrzak¹⁵, A. Kwiatkowskiego¹⁶, M. Guzka¹⁷ i J. Salę¹⁸.

Warto na koniec zaznaczyć, iż nisza rynkowa traktowana jest bardzo często jako wynik pogłębionej segmentacji rynku. Dowodzą tego terminy, jakie pojawiają się w określaniu jej istoty: *mały segment*, *segment w segmencie*¹⁹, *specjalny segment*²⁰, *podsegment rynku*²¹, *wyspecjalizowany segment*²² czy *wąski segment rynku*²³.

Definicje niszy, co widać powyżej, podkreślają często niewielką skalę działalności, jednak odbywa się to na dużym poziomie ogólności, który nie pozwala na wyznaczenie precyzyjnych granic występowania niszy czy odróżnienie jej od

¹¹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 120.

¹² M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 158.

¹³ A. Wiśniewski, *Marketing*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001, s. 258; A. Wiśniewski, *Słownik marketingu*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne 1993, s. 28.

¹⁴ B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 221.

¹⁵ I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 233.

¹⁶ F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces...*, op.cit., s. 45–46.

¹⁷ M. Guzek, *Nisze popytowe na rynkach zagranicznych i ich znaczenie dla rozwoju polskiego eksportu*, „Rynki Zagraniczne” 1996, nr 30(6025) z 9.03, dodatek „Informacje dla Biznesmena”, s. 4.

¹⁸ J. Sala, *Obsługa niszy rynkowej jako strategia marketingowa małych firm*, „Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia” 2001, z. 3, s. 163.

¹⁹ D. Jobber, *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company Europe, Berkshire 1995, s. 572; T. Dalgic, M. Leeuw, M., *Niche...*, op.cit., s. 44.

²⁰ J.P. Guiltinan, G.W. Paul, *Marketing Management. Strategies and Programs*, McGraw-Hill, New York 1988, s. 152.

²¹ Strategor, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 590.

²² L. Brown, M.H.B. McDonald, *Competitive Marketing Strategy for Europe: developing, maintaining and defending competitive advantage*, MacMillan Press, London 1994, s. 258; E. Parrish, *Retailer's use of niche marketing in product development*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2010, vol. 14, no. 4, s. 556.

²³ P. Doyle, P. Stern, *Marketing Management and Strategy*, Pearson Education, Harlow 2006, s. 158.

segmentu. Dlatego też samo kryterium wielkości nie powinno być kluczowe przy definiowaniu niszy rynkowej.

Jak wynika z powyższego przeglądu, pojęcie niszy rynkowej jest zdecydowanie niejednoznaczne i mało precyzyjne. Co więcej, stosowane jest przez autorów w różnych kontekstach, a jego znajomość oraz interpretacja w literaturze mają w dużym stopniu wymiar intuicyjny. Dodatkowo, brak precyzyjnych, jasnych ram definiujących ten termin implikuje trudności ustalenia granic występowania niszy rynkowej²⁴.

Choć autorzy bardzo różnie podchodzą do definiowania niszy rynkowej, to większość występujących definicji zawiera w sobie bądź uwypukla podobne aspekty i elementy, takie jak: niewielka/wąska grupa klientów o specyficznych potrzebach, mały rynek, specjalizacja i segmentacja, brak zainteresowania firm działających na rynku masowym. Jednak przede wszystkim nisza rynkowa związana jest z małą skalą działalności w stosunku do całej branży, w której funkcjonuje.

3. Przesłanki tworzenia nisz rynkowych w literaturze przedmiotu

Przesłanek tworzenia się nisz rynkowych można upatrywać w wielu obszarach. W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się w tym kontekście zachodzące zmiany w sferze technologicznej, społeczno-kulturowej oraz gospodarczo-ekonomicznej.

W procesie tworzenia się nisz rynkowych największe znaczenie miały zmiany, jakie zaszły w ostatnich latach w pierwszym z wymienionych obszarów. Można stwierdzić, że zmiany w pozostałych dwóch sferach stanowią wynik przeobrażeń, jakie zaszły właśnie w sferze technologicznej.

Kilkanaście lat temu świat wszedł w epokę niezwykle szybkich, intensywnych i zakrojonych na niespotykaną wcześniej skalę przemian w absolutnie wszystkich obszarach czy dziedzinach. Głównym akceleratorem tychże zmian było upowszechnienie się Internetu – zjawiska, które jako pierwsze w historii medium, a właściwie multimedium, pośrednio lub bezpośrednio ma wpływ na życie praktycznie każdego człowieka. To dzięki Internetowi człowiek otrzymał możliwość m.in. dostępu do wręcz nieograniczonych, aktualizowanych na bieżąco i ciągle rosnących

²⁴ D. Siemieniako, *Strategia niszy rynkowej. Nisza funkcji i nisza cech na tle podstawowych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Marketing Serwis” 1997, nr 11, s. 10; M. Trachsel, *Nischenstrategien und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007, s. 6–9, 70.

zasobów wiedzy, bez względu na miejsce i czas. To także głównie dzięki Internetowi i wszystkim związanym z nim kanałom komunikacji, jak np. strony internetowe, fora i blogi internetowe, maile, wiki, serwisy społecznościowe, komunikatory, konsumenci otrzymali nielimitowany i stały dostęp do informacji dotyczącej produktów i usług, ich wytwórców, składu, miejsca wytwarzania, specyfikacji czy cen. Należy tutaj zaznaczyć, że wiedza ta nie ogranicza się dzisiaj do jednego regionu, kraju czy nawet kontynentu – sieć spowodowała, iż konsumenci mogą wymieniać ze sobą, w zasadzie bez żadnych przeszkód, wszelkie informacje w skali globalnej. Gwałtowny rozwój technologii internetowych spowodował także rozkwit handlu elektronicznego – nowego kanału dystrybucji, którego podstawowymi cechami są: ciągła dostępność oraz skrócenie dystansu fizycznego. Z kolei duże tempo postępu technicznego, widoczne chociażby w dynamicznym rozwoju nowoczesnych metod produkcji, pozwala na precyzyjniejsze dostosowanie oferty do wymagań i oczekiwań nabywców, żądających większej liczby produktów, ich większego zróżnicowania i wyższej jakości²⁵ – nawet w skali pojedynczego klienta, ale jednocześnie przyczynia się do skrócenia cykli życia tychże produktów. W wyniku tego następuje dalszy podział pracy, który sprzyja powstawaniu kolejnych nisz rynkowych²⁶.

Kolejna grupa zmian zachodzących w ostatnich latach w motywacjach konsumentów, skutkujących powstawaniem nisz rynkowych, **związana jest z szeroko rozumianą sferą społeczno-kulturową.**

Nabywcy w procesie zakupowym przykładają coraz większą wagę do aspektów estetycznych, etycznych i ekologicznych. Istotną rolę zaczynają odgrywać osobiste przekonania i wartości klientów, np. te dotyczące zdrowego i aktywnego trybu życia czy troski o zachowanie regionalnej tożsamości. Niezmiernie istotnym czynnikiem wyboru obecnych czasów stała się moda – rozumiana nie tylko w kontekście ubioru, lecz także ilości i sposobu spędzania wolnego czasu, miejsca zamieszkania, marki prowadzonego pojazdu czy stylu życia. Ludźmi coraz częściej kieruje chęć wyróżniania się w swoim środowisku (a przynajmniej nieodstawania od innych), posiadania prestiżu, podnoszenia lub sankcjonowania swojego statusu zawodowego i społecznego oraz posiadania czegoś unikalnego, trudno dostępnego dla mas.

Pojawiają się nowe grupy konsumentów, jak np. „gadżeciarze” – młodzi nabywcy, którzy są szczególnie podatni i wrażliwi na wszelkie zmiany i nowinki technologiczne

²⁵ L. Radder, *Mass customization and mass production*, „The TQM Magazine” 1999, vol. 11, iss. 1, s. 35–36; R. McKenna, *Marketing in an Age of Diversity*, „Harvard Business Review” 1988, September–October, s. 88; M. Trachsel, *Nischenstrategien...*, op.cit., s. 3.

²⁶ M. Trachsel, *Nischenstrategien...*, op.cit., s. 2.

oraz wszystko to, co niesie ze sobą nowoczesność. Systematyczne bogacenie się społeczeństw powoduje z kolei wyodrębnianie się grupy klientów o wyższych dochodach, tzw. elit ekonomicznych²⁷, którzy poszukują oryginalnych i często kosztownych dóbr czy usług. Na zmiany w motywacjach zakupowych konsumentów oddziałuje także proces szybkiego starzenia się społeczeństw, objawiający się chociażby stale zwiększającym się popytem na specyficzne, dedykowane dla osób w dojrzałym wieku dobra. Z drugiej strony przesunęła się granica wieku, od której młodzież często sama decyduje o sposobie i zakresie zaspokajania swoich potrzeb²⁸.

Nabywcy częściej i w większym stopniu zmieniają lub uszczegółwiają swoje potrzeby i decyzje zakupowe. Wymagania coraz większej liczby konsumentów dotyczą już nie tylko samego produktu czy usługi, lecz także czasu i miejsca jego nabywania (konsumowania), a także sposobu dostarczenia. Współczesny konsument oczekuje zindywidualizowanego podejścia poprzez zaangażowanie go w dialog zarówno w momencie zakupu, jak i przy procesie projektowania produktu oraz już po zawarciu transakcji, albowiem nie chce być wyłącznie pasywnym i cichym odbiorcą przekazywanych mu treści²⁹. W związku z tym potrzeby nabywców stają się coraz bardziej wyrafinowane, ekscentryczne i oryginalne, a oni sami poszukują produktów i usług przeznaczonych specjalnie dla nich.

Klient XXI w. jest także niesłuchanie wybredny, sceptyczny i wymagający, a na dodatek doskonale poinformowany, wyedukowany i świadomy alternatywności rozwiązań wyboru oraz różnorodności wariantów produktów³⁰. Dlatego też charakteryzuje się on również racjonalizacją zakupów, analizą wydatków, mniejszą lojalnością w stosunku do marek, zmiennością podejmowania decyzji i postępowania na rynku, brakiem zaufania do tradycyjnych, masowych form komunikacji oraz krytycznym stosunkiem do standardowych ofert³¹. W konsekwencji obecni konsumenci są coraz mniej podatni na wpływ wszechobecnej reklamy.

²⁷ K. Jasiocki, *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2002, s. 20–35.

²⁸ J. Sawicki, *Handel detaliczny w 2010 r.*, „Marketing i Rynek” 2006, 2, s. 39–41.

²⁹ Ch. Petersen, A. Toop, *Sales Promotion in Postmodern Marketing*, Gower, Hampshire 1994, s. 20; R. McKenna, *Marketing in an Age...*, op.cit., s. 93–94; D.D. Schoenbachler, G.L. Gordon, D. Foley, L. Spellman, *Understanding consumer database marketing*, „Journal of Consumer Marketing” 1997, vol. 14, iss. 1, s. 6–7.

³⁰ R. McKenna, *Marketing...*, op.cit., s. 93.

³¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 19–30.

Reasumując, na podstawie analizy wyżej opisanych przykładów, można stwierdzić, że ani obecne rynki, ani tworzący je klienci nie są homogeniczni w swej naturze, co także sprzyja powstawaniu kolejnych nisz rynkowych³².

Ostatnia grupa przesłanek tworzenia się nisz rynkowych związana jest ze zmianami w obszarze gospodarczo-ekonomicznym. Przykładowo, w ostatnich dekadach wiele przedsiębiorstw stanęło przed wyzwaniami związanymi z cyklicznymi kryzysami gospodarczymi – okresami stagnacji czy nawet recesji połączonymi czasem ze znacznymi podwyżkami cen ropy naftowej, co przekłada się na mniejsze wydatki konsumentów i jednocześnie większą konkurencję. Wiele branż, zwłaszcza tych dojrzałych, boryka się także z nadwyżką mocy produkcyjnych, przerostem liczby punktów handlowych czy produktów w ofercie, dużym nasyceniem rynków oraz ogromną konkurencją ze strony tanich producentów z Dalekiego Wschodu, co powoduje z kolei w tych obszarach spadek cen, będący często wynikiem wyniszczających wojen cenowych³³. Do tego dochodzi jeszcze proces błyskawicznej internacjonalizacji wiedzy i narzędzi skutecznego zarządzania³⁴ oraz deregulacji rynków³⁵. Dotychczasowe długotrwałe źródła przewagi konkurencyjnej przekształcają się więc w metody walki z konkurencją, ale o charakterze tymczasowym.

Inną przesłanką powstawania nisz rynkowych o charakterze ekonomicznym jest poprawa efektywności produkcji i spadające koszty wytwarzania dóbr w niewielkich wolumenach czy dostarczania usług na niewielką skalę³⁶. Jeszcze kilkanaście lat temu ogromny problem stanowiły koszty związane z przygotowywaniem produktów i usług pod konkretne wymagania klienta. Argumentem przemawiającym na korzyść masowej produkcji była możliwość skierowania oferty do potencjalnie największego rynku, co z kolei skutkowało osiągnięciem efektów skali³⁷. Obecnie możliwość masowej indywidualizacji, gdzie koszt wytworzenia sztytgo na miarę produktu może być w skrajnych przypadkach niższy niż koszt produkcji wyrobu

³² A. Kara, E. Kaynak, *Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation*, „European Journal of Marketing” 1997, vol. 31, no. 11/12, s. 873; R. McKenna, *Marketing...*, op.cit., s. 88; M. Trachsel, *Nischenstrategien...*, op.cit., s. 2–4.

³³ E. Parrish, *Retailer's...*, op.cit., s. 546.

³⁴ M. Smolarek, *Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanista” 2008, 1, s. 53.

³⁵ R. McKenna, *Marketing...*, op.cit., s. 89.

³⁶ M. Rosenbaum, M. Monßen, *Wissen: Mittelstand. Nischenmarketing Strategische Alternative zur Zukunftssicherung*, „Absatzwirtschaft” 2004, 11, s. 30; http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004040,an=110401009, dostęp 17.04.2013.

³⁷ M. Makowski, *Nisza rynkowa jako czynnik determinujący rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Zarządzanie i Edukacja” 2006, nr 47, s. 83.

standardowego, jest następstwem czterech podstawowych czynników: uelastycznienia się metod sprzedaży i metod wytwarzania, pojawienia się komputerów oraz nowoczesnych metod zbierania, przechowywania i przekazywania informacji³⁸.

Przesłanek podejmowania działalności w niszach rynkowych przez przedsiębiorstwa w wymiarze rynkowym można również upatrywać w samej koncepcji cyklu życia sektora. Chodzi zasadniczo o korelację pomiędzy dojrzałością danego rynku a liczbą występujących na nim i eksploatowanych nisz. Rynki dojrzałe charakteryzują się zazwyczaj wysokim stopniem konsolidacji i nasycenia. W fazie dojrzałości i konsolidacji branż bardzo trudno jest przetrwać firmom, które nie należą do rynkowej czołówki. Udziały rynkowe przejmują giganci, oferujący maksymalnie wystandaryzowane produkty, natomiast małe przedsiębiorstwa są przez nich przejmowane lub po prostu upadają. Z kolei inne przedsiębiorstwa napotykać coraz większe problemy ze znalezieniem dla siebie odpowiedniej przestrzeni rynkowej, zapewniającej rozwój. Zjawisko to nie oznacza jednak, że tego typu podmioty są skazane na porażkę. Jedną z alternatyw jest realizowanie przez nie strategii konkurencji, zakładającej funkcjonowanie w niszy rynkowej, która może zapewnić im nie tylko utrzymanie na rynku i brak bezpośredniej konkurencji z największymi graczami, lecz także pożądaną stopień rozwoju. W ten sposób na rynkach dojrzałych przedsiębiorstwa w naturalny sposób wchodzą w nisze rynkowe.

Kolejne przesłanki tworzenia się nisz o charakterze ekonomicznym związane są ze specyfiką małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz rolą, jaką odgrywają w gospodarce. Przedsiębiorstwa te, wskutek globalizacji i ekspansji globalnych koncernów, zostały zepchnięte z rynków masowych właśnie w nisze rynkowe. Podczas gdy główni gracze z reguły skupiają swoją działalność na podstawowych segmentach rynku, MSP skrupulatnie penetrują rynek w poszukiwaniu nisz rynkowych. Specyficzne cechy niewielkich firm, takie jak np. wysoki potencjał innowacyjny, bliskie więzi z klientami, duża elastyczność i zdolność do szybkiej adaptacji, węższy horyzont zarządzania czy niewielki potencjał gospodarczy, sprawiają, że są one szczególnie predestynowane do funkcjonowania na rozdrobnionych, fragmentarycznych rynkach – niszach³⁹. Tezę tę potwierdzają badania, które pokazują, że małe firmy skłonne są raczej do poszukiwania lub budowania niszy rynkowej niż do adaptacji

³⁸ B. Pokorska, *Strategie działania w niszach rynkowych*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2006, s. 10; A. Kara, E. Kaynak, *Markets...*, op.cit., s. 880.

³⁹ J. Sala, *Obsługa...*, op.cit., s. 163, 165; M. Marchesnay, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 128–129.

strategii konfrontacji konkurencyjnej⁴⁰. Strategia unikania bezpośredniego konkurowania MSP z globalnymi koncernami jest zasadna także z powodu dysproporcji w wielkości ich zasobów⁴¹.

Tabela 1. Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych

Sfera/Grupa zmian	Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych
Technologiczna	Rozwój Internetu, w tym aplikacji i narzędzi komunikacji internetowych Dostęp do aktualnych informacji bez względu na czas i miejsce Rozwój handlu internetowego Postęp techniczny
Spoleczno- -kulturowa	Zmiany w motywacjach konsumentów Zmieniające się style życia Większe zapotrzebowanie konsumentów na wolny czas Moda i chęć wyróżnienia się Rozwój rynków mniejszości (np. <i>Yuppie</i> , gadzeciarze, otyli, wysocy, rodziny bez dzieci) Starzejące się społeczeństwa Polaryzacja społeczeństw pod względem zamożności Wzrost oczekiwań na indywidualizację ofert Rosnąca świadomość i siła konsumentów Spadek przywiązania do marek Nadmiar reklamy i jej mniejsze oddziaływanie na konsumentów
Gospodarczo- -ekonomiczna	Cykliczne kryzysy gospodarcze Niewielka różnorodność na rynku i jego umasowienie Przerost liczby dostępnych produktów, usług i sklepów Deregulacja rynków Błyskawiczny transfer wiedzy stanowiącej (chwilowo) źródło przewagi konkurencyjnej Niskie koszty produkcji nawet przy niewielkich wolumenach Osiągnięcie fazy dojrzałości przez niektóre sektory Wysoki stopień koncentracji i konsolidacji wybranych rynków Globalizacja gospodarki Zdominowanie niektórych rynków przez międzynarodowe korporacje „Zepchnięcie” MSP z rynków głównych przez duże przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Wszystkie wspomniane powyżej zmiany powodują coraz głębszy podział rynków, a także powstawanie zupełnie nowych luk – nisz rynkowych. Najczęściej, używając

⁴⁰ K. Mazur-Łukomska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 6, s. 51–53; Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 321; B. Piasecki, *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999, s. 303.

⁴¹ A. Zuchella, G. Palamara, G., *Niche strategy and export performance*, „Advances in International Marketing” 2007, vol. 17, s. 66; M. Trachsel, *Nischenstrategien...*, op.cit., s. 2, 4, 9, 103.

typologii F. Krögera, A. Vizjaka i A. Kwiatkowskiego⁴², powstają w ten sposób nisze produktowe, grup docelowych i geograficzne, nieco rzadziej nisze marki (brandingowe), innowacji czy też nisze będące rozszczepieniem rynku. Strategia niszy rynkowej polega na eksploatacji jednej lub kilku tego typu nisz. Najistotniejsze powody powstawania nisz rynkowych zostały podsumowane w tabeli 1.

Podsumowując, można powiedzieć, że przedsiębiorstwa wchodzą w nisze rynkowe z różnych powodów. W działaniu takim upatrują swojej unikalnej szansy i recepty na sukces. Część z nich świadomie obiera ścieżkę rozwoju niszowego, pozostałe zaś są po prostu do takiego wyboru zmuszone. Dzieje się tak, albowiem z jednej strony jeszcze nigdy postęp technologiczny nie sprzyjał tak bardzo rozwojowi nisz rynkowych, ale z drugiej strony jeszcze nigdy warunki rynkowe nie obowiązywały tak wielu przedsiębiorstw do oparcia swojej działalności na rynkach niszowych.

Należy mieć na uwadze, iż opisane powyżej zjawiska dotyczą jedynie ogólnych trendów, które intensyfikują procesy tworzenia się nisz rynkowych. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu zauważyć można ewidentny brak badań sektorowych z zakresie przesłanek tworzenia się nisz rynkowych.

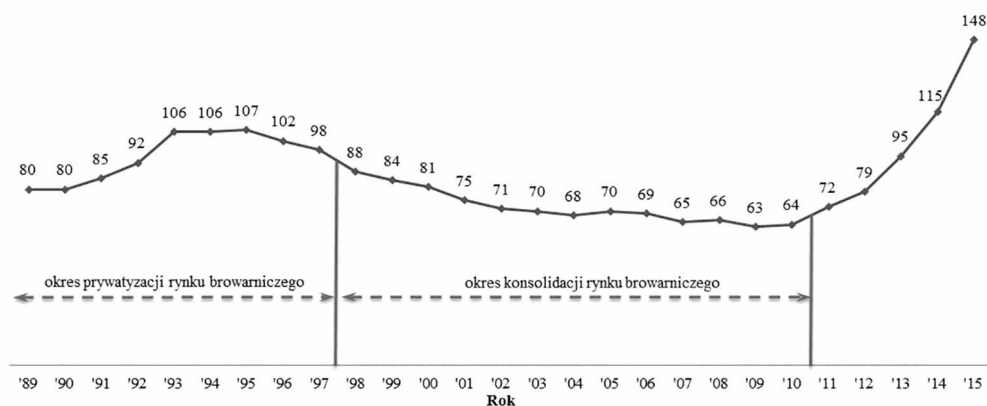
4. Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie branży browarniczej w Polsce

Przeprowadzona przez autora w latach 2015–2016 analiza rynku browarniczego w Polsce jednoznacznie wskazuje, że wymieniane w literaturze przedmiotu przesłanki powstawania nisz rynkowych znajdują empiryczne potwierdzenie właśnie na przykładzie branży browarniczej. Zakres wspomnianych badań obejmował m.in. identyfikację producentów piwa i ich typologię, analizę cyklu życia sektora producentów piwa, mapę grup strategicznych, wskaźniki stopnia koncentracji sektora oraz makroekonomiczne dane dotyczące produkcji i konsumpcji piwa w Polsce. Badania miały charakter ilościowy i wtórny, a więc opierały się na wykorzystaniu i analizie istniejących informacji. Źródłem danych wtórnych w tych badaniach były informacje pochodzące z urzędów statystycznych, organizacji branżowych, przedsiębiorstw zajmujących produkcją i sprzedażą piwa, internetowych portali i forów poświęconych tematyce browarnictwa, a także z artykułów z gazet codziennych i czasopism.

⁴² F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces...*, op.cit.

Zrealizowane badania pokazały, że w ostatnich latach w Polsce można zaobserwować dynamiczny wzrost liczby niewielkich, wyspecjalizowanych browarów, realizujących bardzo różnorodne modele biznesowe i zajmujących różne nisze rynkowe. Dzieje się tak po kilkunastu latach drastycznego spadku liczby funkcjonujących browarów (rysunek 1).

Rysunek 1. Liczba browarów produkujących piwo w Polsce w latach 1990–2015*



* Bez browarów kontraktowych, których na koniec 2015 r. funkcjonowało ponad 50.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z portalu browar.biz oraz strony <https://maps.google.pl/maps/ms?msid=210456649593627098413.0004bd8cc5610dd485fe7&msa=0&dg=feature>, dostęp 10.01.2016.

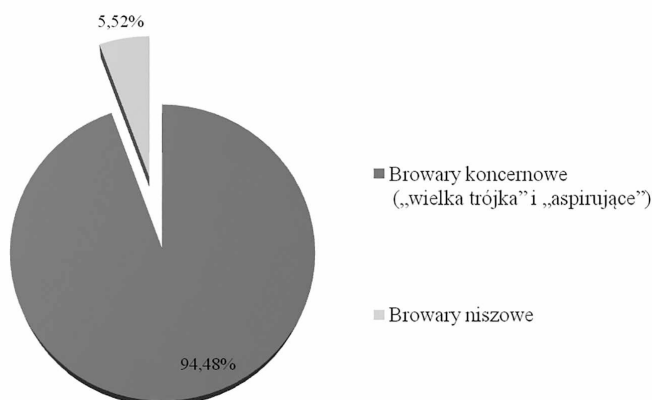
Tak duży wzrost liczby działających, niszowych podmiotów na rynku browarniczym w Polsce wynika ze zmian zachodzących w różnych dziedzinach rynku. Jak wskazano w części teoretycznej artykułu, zmiany te można przypisać zasadniczo do jednego z trzech obszarów o charakterze:

- **gospodarczo-ekonomicznym** (jako wynik wysokiego stopnia konsolidacji i koncentracji rynku, dojrzałości sektora i niewielkiej różnorodności na rynku i jego umasowienia),
- **społeczno-kulturowym** (jako wynik wzrostu świadomości konsumentów i polaryzacji społeczeństwa pod względem zamożności),
- **technologicznym** (jako wynik dynamicznego rozwoju technologii internetowych).

Pierwsza z wymienionych w obszarze gospodarczo-ekonomicznym przesłanek tworzenia się nisz rynkowych w Polsce związana jest ze **strukturą i specyfiką rynku browarniczego**, który, na skutek procesów prywatyzacyjnych i konsolidacyjnych, jest bardzo skoncentrowany. Ponad 94% udziałów ilościowych w rynku przypada na browary koncernowe, czyli na „wielką trójkę” – Grupę Żywiec, Carlsberg Polska

i Kompanię Piwowarską oraz na browary „aspirujące” – Van Pura oraz Perłę – Browary Lubelskie. Jedynie nieco ponad 5% rynku jest w rękach browarów niszowych (rysunek 2).

Rysunek 2. Udziały rynkowe browarów w Polsce w 2015 r.



Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie danych GUS i browarów, dostęp 10.01.2016.

Warto także zwrócić uwagę na trendy w zakresie udziałów rynkowych browarów w Polsce. Jeszcze na początku poprzedniej dekady browary nienależące do „wielkiej trójki” posiadały udziały w rynku na poziomie ok. 34% (2001 r.). Procesy konsolidacyjne oraz znaczne wydatki na marketing pozwoliły jednak trzem największym graczom na zwiększenie udziałów rynkowych do poziomu ponad 88% (2009 r.). W ostatnich latach można jednak zauważyć zmianę tego trendu – na popularności zyskują pozostałe browary, co stwierdza się na podstawie spadającego wskaźnika koncentracji CR3 (tabela 2).

Tabela 2. Wskaźnik koncentracji dla trzech największych przedsiębiorstw w sektorze producentów piwa w Polsce w latach 1997–2014

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CR (3)	0,652	0,665	0,666	0,660	0,660	0,690	0,770	0,816	0,835
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CR (3)	0,827	0,855	0,877	0,883	0,866	0,841	0,839	0,821	0,812

Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie danych GUS, Kompanii Piwowarskiej, Grupy Żywiec, Carlsberg Polska oraz artykułu: Z. Gołaś, M. Ścibek, *Analiza tendencji zmian na polskim rynku piwa*, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, „Journal of Agrobusiness and Rural Development” 2010, 1(15), s. 69.

Wysoki stopień koncentracji sektora sprawia, że małe podmioty, które chcą funkcjonować na rynku, zmuszone są do poszukiwania alternatywnych sposobów i obszarów działania. Dzięki temu identyfikowane lub nawet tworzone są nisze rynkowe, które zapewniają mniejszym przedsiębiorstwom bezpieczne, zazwyczaj bardzo rentowne funkcjonowanie na niewielkim, ale jasno określonym obszarze rynku.

Drugim zasadniczym powodem tworzenia się nisz o charakterze gospodarczo-ekonomicznym jest **osiągnięcie fazy dojrzałości przez branżę browarniczą w Polsce**. O tym, że rynek browarniczy w kraju już kilka lat temu osiągnął dojrzałość, przemawia wiele faktów: znaczący wzrost eksportu polskiego piwa, malejąca dynamika wzrostu produkcji i słabnący wzrost popytu nabywców, wspomniany wcześniej wysoki stopień koncentracji sektora, ostra walka konkurencyjna, często o charakterze cenowym, coraz bardziej wymagający i wybredni konsumenci, duże znaczenie reklamy, spadek udziałów rynkowych największych graczy czy zbliżenie się Polski w rankingu do trzech krajów o największym spożyciu piwa *per capita* na świecie. Dotychczasowym największym producentom piwa coraz trudniej też o innowacje bądź o nowe cechy produktowe, które miałyby podtrzymać zainteresowanie konsumentów⁴³.

Tworzenie się nisz rynkowych na rynkach dojrzałych jest ściśle związane z cyklem życia rynków niszowych. Należy podkreślić, iż większość rynków masowych wywodzi się z rynków niszowych⁴⁴. Analizując cykl życia produktu można dojść do wniosku, że prawie zawsze ma on znamiona niszowego w fazie wprowadzenia. W miarę rozwoju i powiększania się branży przekształca się on w produkt masowy lub przynajmniej produkt charakterystyczny dla danego segmentu. Następnie produkt ten osiąga dojrzałość, a rynek – nasycenie, co wymusza pojawienie się innowacji, która powoduje, że niektóre rynki i produkty masowe znów stają się niszowymi⁴⁵. Jednocześnie powstają kolejne nieznanne dotąd nisze i segmenty, głównie ze względu na pojawianie się nowych potrzeb przyczyniających się do podziału rynku na mniejsze, homogeniczne grupy⁴⁶.

Kolejna rynkowa przesłanka pojawienia się tak dużej liczby nowych inicjatyw browarniczych związana jest z **ubogością oferty** dostępnych piw przed rokiem 2010.

⁴³ J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwia, Kraków–Kluczbork 2002, s. 79–91; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 194.

⁴⁴ R. McKenna, *Marketing...*, op.cit., s. 91.

⁴⁵ T. Dalgic, M. Leeuw, *Niche...*, op.cit., s. 48.

⁴⁶ D. Siemieniako, *Strategia...*, op.cit., s. 12.

Ubogość ta polegała na oferowaniu zazwyczaj maksymalnie kilku rodzajów piwa przez każdy z działających ówczesnie browarów. W latach 90. XX w. upadek jedyne browaru w Polsce, warzącego tradycyjne polskie piwo grodziskie, rozpoczął dominację bezsmakowych, mało charakterystycznych *lagerów* na rynku piwnym. Niemal w zaniku był sztandarowy produkt polskiego piwowarstwa – porter bałtycki. Taki stan był wynikiem celowej polityki browarów koncernowych, które, posiadając ponad 80%⁴⁷ wciąż rosnącego rynku, nie były zainteresowane dywersyfikacją swoich portfolio ofertowych. Nawet małe browary, z nielicznymi wyjątkami, produkowały w tych czasach to samo co większe zakłady, a konkurencja odbywała się wyłącznie na płaszczyźnie cenowej. Innym efektem ubocznym ekspansji browarów koncernowych była rewolucja w metodach jego produkcji. Polegała ona na zastąpieniu klasycznej technologii fermentacji otwartej (kadzie fermentacyjne) z rozległymi piwnicami tanków leżakowych do dojrzewania piwa przez technologię tankofermentorów, czyli zbiorników cylindryczno-stożkowych, w których proces fermentacji i dojrzewania mógł przebiegać bez konieczności przetaczania piwa między zbiornikami⁴⁸. Dodatkowo, w celu obniżenia kosztów produkcji, doszło masowe posiłkowanie się sztucznymi ekstraktami, enzymami, utrwalaczami i polepszaczami smaku. Przez tego typu zabiegi piwo znacznie straciło na smakowitości i jakości, a w opinii wielu nabywców piwo z różnych browarów zaczęło smakować bardzo podobnie.

Jednocześnie na rynku funkcjonowała znacząca liczba klientów, których potrzeby nie były w ogóle lub przynajmniej w należyтым stopniu zaspokajane przez ówczesnych oferentów. Zaczęli oni poszukiwać alternatywnych produktów. Dlatego kilka lat temu zaczęto odtwarzać w małych browarach stare receptury piwne, stanowiące niegdyś jedyną alternatywę dla *lagerów*. W ślad za piwem grodziskim poszły inne style piwne – piwowarzy zaczęli warzyć *witbiery*, *weizeny*, *stouty*, *portery* czy AIPA. W ten sposób zagospodarowane zostały liczne nisze produktowe i innowacji. Oferta browarów niszowych dowiodła, jak bardzo poszczególne piwa mogą różnić się od siebie. Obecnie na portalach poświęconych browarnictwu można spotkać oceny lub recenzje ponad 3000 piw produkowanych obecnie lub jakiś czas temu w Polsce⁴⁹.

Druga grupa przesłanek powstawania nisz w branży browarniczej w Polsce związana jest ściśle ze **zmianami o charakterze społeczno-kulturowym**. Do powstania

⁴⁷ Por. tabela 2.

⁴⁸ Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego w Polsce „Browary Polskie”, *Najlepsze dostępne techniki (BAT). Wytyczne dla przemysłu piwowarskiego*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa, kwiecień 2005, s. 4.

⁴⁹ Por. nachmieleni.pl, ocen-piwo.pl, beerpubs.pl, dostęp 04.01.2017.

browarów niszowych przyczyniła się bowiem także **rosnąca świadomość konsumentów**. Piwna rewolucja rozpoczęła się w zdominowanych przez *lagery* Stanach Zjednoczonych i z biegiem lat zaczęła przechodzić również na kolejne kraje europejskie. Stąd też podczas zagranicznych podróży pochodzący z Polski miłośnicy piwa zaczęli się spotykać z całą gamą smaków i aromatów, do których dostęp na naszym rynku był ograniczony. Zaczęli je sprowadzać, interesować nimi znajomych i w taki sposób narodziło się wielu piwnych znawców, którzy zaczęli uświadamiać społeczeństwo na temat dobrych piw. Pewna ich część została również piwowarami domowymi, a nawet założyła własne browary. Rosnąca świadomość miłośników piwa obejmowała także inne aspekty, tak jak zdrowe odżywianie, tradycyjne metody warzenia, naturalne składniki wykorzystywane w produkcji czy nawet oryginalne wzornictwo etykiet. W przypadku niektórych konsumentów nie bez znaczenia były także motywy związane z lokalną czy regionalną przynależnością. Dla innych grup nabywców możliwość wypicia nowego rodzaju piwa było sposobem na wyróżnienie się w tłumie i zaakcentowanie swojej osobowości. Powstały w ten sposób piwa dopasowane do specyficznych gustów relatywnie niewielkich grup konsumentów. Na skutek tych zmian niewielkie browary zaczęły funkcjonować w niszach produktowych, grup docelowych, geograficznych czy też brandigowych (marki).

Należy w tym miejscu zaznaczyć jeszcze jedną kwestię. Ceny piw rzemieślniczych są zazwyczaj wysokie (nawet kilka razy wyższe niż ceny produktów koncernowych) głównie z racji niewielkiej skali działalności browarów niszowych oraz wykorzystywania w produkcji wyszukanych, wysokiej jakości i drogich surowców. Na tego typu piwa nie istniałby wystarczający popyt, gdyby nie rosł od kilkunastu lat poziom życia w Polsce, związany ze **wzrostem zamożności części społeczeństwa**. Dlatego też obecnie miłośnicy dobrego piwa są w stanie zapłacić znacznie więcej za piwo dobrej jakości, za którym stoi znany z imienia i nazwiska piwowar, niż za masowo produkowane piwa koncernowe. Z drugiej jednak strony, na skutek **postępującego rozwarstwienia społeczeństwa** oraz rosnącej liczby placówek sieci handlowych (marketów, dyskontów itd.), wzrasta także grupa osób szukających najtańszych produktów, co powoduje rozwój tzw. browarów ekonomicznych, które w ten sposób znalazły dla siebie niszę na rynku.

Dzięki opisanym zmianom o charakterze społecznym, browary niszowe, oferujące zarówno piwa z górnej, jak i dolnej półki, trafiają na podatny grunt, co przekłada się na ich dynamiczny rozwój i wchodzenie w nowe, często także niszowe, obszary działalności.

Ostatnia z wymienionych przesłanek tak liczego pojawienia się browarów niszowych w Polsce związana jest ściśle ze sferą **technologii**. Doprecyzowując: chodzi tutaj zasadniczo o szeroko rozumiany, dynamiczny **rozwój technologii internetowych**. Jeszcze nieco ponad dekadę temu miłośnicy piwa mieli bardzo ograniczone możliwości wymiany między sobą informacji o nowych piwach, inicjatywach browarniczych, wydarzeniach związanych z branżą piwną lub o dostępności wybranych piw w różnych sklepach czy pubach, a także ich oceny pod względem różnych walorów. Dzięki mediom społecznościowym, takim jak *Facebook* czy *Twitter*, forum i blogom internetowym (np. *browar.biz.*, *blog.kopyra.com*) czy stronom internetowym, umożliwiającym ocenę piw (*ocen-piwo.pl*, *ratebeer.com*, *beerpubs.pl*, *nachmieleni.pl*), sytuacja uległa znacznej zmianie. Postępująca dzięki technologiom internetowym dyfuzja informacji między miłośnikami piwa powoduje, że rynek piw niszowych w Polsce dynamicznie rośnie, co stwarza korzystne warunki do pojawiania się nowych inicjatyw browarniczych, a przez to – nowych nisz rynkowych. Można finalnie powiedzieć wręcz, iż rozwój technologii internetowych był swoistym akceleratorem procesu powstawania nisz rynkowych w sektorze browarnicznym w Polsce. Bez niego niewielkie browary miałyby znikome możliwości i szanse na dotarcie z informacjami o swoim istnieniu, profilu działalności czy ofercie do potencjalnych konsumentów. Technologie internetowe w łatwy, szybki i efektywny kosztowo sposób kojarzą i łączą niszowych dostawców, którym, z powodu ograniczeń budżetowych, trudno jest się „przebić” z komunikatami marketingowymi, z wąską grupą nabywców, poszukujących ściśle określonych, niestandardowych dóbr czy usług.

Browary alternatywne zajmują niezagospodarowane dotąd nisze lub też tworzą własne rynki niszowe. W ten sposób na rynku browarnicznym w Polsce pojawiły się nisze produktowe i nisze grup docelowych (w których działają zasadniczo wszystkie mniejsze browary w Polsce), nisze brandingowe (reprezentowane np. przez Browar Kormoran), nisze regionalne (w których funkcjonują browary restauracyjne) czy też nisze innowacji (które reprezentuje chociażby Browar PINTA).

Powyżej zostały wymienione najważniejsze przesłanki tworzenia się nisz rynkowych. Należy pamiętać jednak, że w praktyce występuje ich znacznie więcej, a ich szczegółowa analiza mogłaby stanowić przedmiot odrębnej pracy badawczej. Należy jednak podkreślić, iż pozostałe przesłanki nie miały aż tak kluczowego znaczenia dla rozwoju nisz na rynku browarnicznym w Polsce, a dodatkowo wiele z nich wynika lub jest związanych, pośrednio lub bezpośrednio, z głównymi przesłankami omówionymi powyżej.

5. Podsumowanie

Analizując branżę browarniczą w Polsce można dostrzec, że ulega ona widocznej polaryzacji – z jednej strony istnieją uniwersalne placówki oferujące standardowe produkty w relatywnie niskich cenach, z drugiej zaś strony funkcjonują i cały czas powstają nowe, wąsko wyspecjalizowane biznesy zorientowane na wymagających konsumentów, którzy są gotowi zapłacić wyższą cenę za dobro wzbogacone o określone atrybuty. Firmy muszą więc wkładać znacznie więcej wysiłku, aby rozpoznać motywy i pragnienia zakupowe typowe dla poszczególnych, coraz liczniejszych segmentów. Dodatkowo na rynkach panuje chaos informacyjny i występuje mnogość marek, przez co przedsiębiorstwom coraz trudniej jest przebić się z komunikatem marketingowym skutecznie trafiającym do grupy docelowej⁵⁰. Wzrastająca zmienność otoczenia implikuje z kolei większe tempo przemian wewnątrz przedsiębiorstw, wymuszając jednocześnie ich większą elastyczność i konieczność nowego podejścia do konsumentów, dzięki czemu niektóre sektory przeżywają obecnie swoją drugą młodość. Tak jest również w przypadku branży browarniczej w Polsce.

W literaturze przedmiotu przesłanek tworzenia się nisz rynkowych najczęściej upatruje się w zmianach zachodzących w sferze technologicznej, społeczno-kulturowej oraz gospodarczo-ekonomicznej. Potwierdzono to także empirycznie na przykładzie branży browarniczej w Polsce. Można stwierdzić, że przy zaistnieniu pewnych warunków, takich jak np.: dojrzały, skonsolidowany i skoncentrowany rynek, niewielka oferta produktowa, wystarczająco zamożne, świadome i otwarte na nowości społeczeństwo i wysoki wskaźnik korzystania z różnych technologii internetowych, istnieje dużo prawdopodobieństwo, iż na rynku dojdzie do znaczących zmian, które na długo zmienią jego układ. Chodzi oczywiście o zjawisko tworzenia się nisz, które mogą zostać zagospodarowane przez niewielkie przedsiębiorstwa oferujące zupełnie inny, nowy wymiar produktów lub usług. Nisze pojawiające się na rynku mogą mieć zróżnicowany charakter, ale w przypadku branży browarniczej w Polsce dominują nisze grup docelowych i nisze produktowe.

Podsumowując, można powiedzieć, iż browary niszowe wywarły w ostatnich latach znaczne piętno w branży browarniczej w Polsce, oferując szeroki wybór gatunków piwa o wysokiej jakości, niepowtarzalnym smaku, barwie i zapachu, rozlewanych do butelek z interesującymi etykietami oraz warzonych tradycyjnymi

⁵⁰ B. Pokorska, *Strategie...*, op.cit., s. 3–4.

metodami na bazie naturalnych składników. Były one naturalną odpowiedzią rynku na coraz większe zainteresowanie i zapotrzebowanie konsumentów na alternatywne produkty. Opisane w artykule zmiany, które zachodzą w branży browarniczej, określane są często mianem „piwnej rewolucji”, polegającej na zwiększaniu liczby produkowanych stylów piwnych i liczby browarów oraz rosnącej konkurencji między nimi, a w konsekwencji – na powstawaniu kolejnych nisz rynkowych.

Bibliografia

1. Borschberg E., Staffelbach B., *Marketing für kleine und mittlere Unternehmen*, Verlag Paul Haupt, Bern 1990.
2. Brown L., McDonald M.H.B., *Competitive Marketing Strategy for Europe: developing, maintaining and defending competitive advantage*, MacMillan Press, London 1994.
3. Dalgic T., Leeuw M., *Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases*, „European Journal of Marketing” 1994, vol. 28, no. 4.
4. Danner M., *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.
5. Doyle P., Stern P., *Marketing Management and Strategy*, Pearson Education, Harlow 2006.
6. Fudaliński J., *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2002.
7. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
8. Gołaś Z., Ścibek M., *Analiza tendencji zmian na polskim rynku piwa*, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, „Journal of Agrobusiness and Rural Development” 2010, 1(15).
9. Guiltinan J.P., Paul G.W., *Marketing Management. Strategies and Programs*, McGraw-Hill, New York 1988.
10. Guzek M., *Nisze popytowe na rynkach zagranicznych i ich znaczenie dla rozwoju polskiego eksportu*, „Rynki Zagraniczne” 1996, nr 30(6025), z dn. 9.03, dodatek „Informacje dla biznesmena”.
11. Jasiołkowski K., *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2002.
12. Jobber D., *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company Europe, Bershire 1995.
13. Kara A., Kaynak E., *Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation*, „European Journal of Marketing” 1997, vol. 31, no. 11/12.

14. Keegan W., Moriarty S., Duncan T., *Marketing*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, New York 1992.
15. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.
16. Kroeber-Riel W., Esch F.R., *Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, Kohlhammer, Stuttgart 2000, za: Danner M., *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.
17. Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A., *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007.
18. Makowski M., *Nisza rynkowa jako czynnik determinujący rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Zarządzanie i Edukacja” 2006, nr 47.
19. Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza rozwój w Polsce*, Poltext, Warszawa 1994.
20. Mazur-Łukomska K., *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 6.
21. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
22. McKenna R., *Marketing in an Age of Diversity*, „Harvard Business Review” 1988, September–October.
23. Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
24. Parrish E., *Retailer's use of niche marketing in product development*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2010, vol. 14, no. 4.
25. Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
26. Petersen Ch., Toop A., *Sales Promotion in Postmodern Marketing*, Gower, Hampshire 1994.
27. Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999.
28. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
29. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001.
30. Pokorska B., *Strategie działania w niszach rynkowych*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2006.
31. Radder L., *Mass customization and mass production*, „The TQM Magazine” 1999, vol. 11, iss. 1.

32. Sala J., *Obsługa niszy rynkowej jako strategia marketingowa małych firm*, „Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia” 2001, z. 3.
33. Sander J.B., Sander P., *Niche and Grow Rich*, Entrepreneur Press, Irvine 2003.
34. Sawicki J., *Handel detaliczny w 2010 r.*, „Marketing i Rynek” 2006, 2.
35. Schoenbachler D.D., Gordon G.L., Foley D., Spellman L., *Understanding consumer database marketing*, „Journal of Consumer Marketing” 1997, vol. 14, iss. 1.
36. Siemieniako D., *Strategia niszy rynkowej. Nisza funkcji i nisza cech na tle podstawowych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Marketing Serwis” 1997, nr 11.
37. Smolarek M., *Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanista” 2008, 1.
38. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
39. Trachsel M., *Nischenstrategien und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007.
40. Wiśniewski A., *Marketing*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001.
41. Wiśniewski A., *Słownik marketingu*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1993.
42. Zuchella A., Palamara G., *Niche strategy and export performance*, „Advances in International Marketing” 2007, vol. 17.
43. Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego w Polsce „Browary Polskie”, *Najlepsze dostępne techniki (BAT). Wytyczne dla przemysłu piwowarskiego*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa kwiecień 2005.

Źródła internetowe

1. absatzwirtschaft.de
2. beerpubs.pl
3. carlsbergpolska.pl
4. google.pl
5. grupazywiec.pl
6. kp.pl
7. nachmieleni.pl
8. ocen-piwo.pl
9. ratebeer.com
10. stat.gov.pl
11. valueaddedag.org

Reasons behind market niche creation exemplified by brewery market

Summary

Market niches are a relatively new phenomenon in the economy. In this connection, there is an insufficient number of publications of empirical studies devoted to this subject as well as those devoted to the analysis of reasons for market niche creation.

The author outlines the definition and features of market niches and identifies and analyses the reasons behind market niche creation – both theoretically and empirically – on the example of the brewery industry in Poland.

Keywords: niches, market niche strategies, kind of niches, niche breweries
