

2010

Strategia niszy rynkowej
jako specyficzny element
potencjału rozwojowego
mikroprzedsiębiorstw



Podręcznik
dla mikroprzedsiębiorców

Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw

Podręcznik
dla mikroprzedsiębiorców

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

WARSZAWA, GRUDZIEŃ 2010 R.

Opracowanie:
dr hab. Małgorzata Juchniewicz, prof. UWM

Współpraca:
dr Piotr Raźniewski
mgr Urszula Tomczyk

Redakcja naukowa:
dr Dariusz Śledź

Podręcznik współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Poglądy i opinie przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska autorów.

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010

Wykonawca: Instytut Badań i Analiz GRUPA Olsztyńska Szkoła Biznesu

Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel. +48 22 432 80 80

fax +48 22 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

www.pi.gov.pl

ISBN 978-83-7633-002-0

Nakład: 1000 egzemplarzy

Wydanie I

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

AGRAF – www.agraf.net.pl

Spis treści

Wstęp	4
1. Czym jest zarządzanie i planowanie strategiczne?	7
1.1. Co to znaczy zarządzanie strategiczne?	7
1.2. Na czym polega planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie?	16
1.3. Jaka jest zależność między wielkością firmy a planowaniem strategicznym?	25
2. Czym są strategie konkurencji małych firm?	32
2.1. Co to znaczy strategia?	32
2.2. Jakie są rodzaje strategii konkurencji?	42
2.3. Jakie rodzaje strategii konkurencji stosują małe firmy?	49
3. Na czym polegają strategie niszy rynkowej?	56
3.1. Jakie są przesłanki działania firm w niszach rynkowych?	56
3.2. Co oznacza pojęcie niszy rynkowej?	59
3.3. Czym jest strategia niszy rynkowej?	63
3.4. Jakie są rodzaje strategii niszy rynkowej?	68
4. Jak opracować strategię niszy rynkowej?	81
4.1. Kto jest moim klientem?	81
4.2. Jaka jest moja pozycja wobec konkurentów?	87
4.3. Dlaczego działam i jakie są moje cele strategiczne?	96
5. Jaka jest praktyka stosowania strategii niszy rynkowej w mikrofirmach?	104
5.1. Jaka była charakterystyka badanych mikrofirm?	104
5.2. Jakie strategie konkurowania wykorzystują mikrofirmy?	108
5.3. Jakie rodzaje strategii niszowych stosują mikrofirmy i jak wpływa to na ich konkurencyjność?	115
5.4. Rekomendacje dla przedsiębiorców	122
Literatura	124
Spis rysunków	128

Wstęp

Podręcznik kierowany jest do mikroprzedsiębiorców, którzy pragną poszerzyć swoją wiedzę z zakresu zarządzania i planowania strategicznego, a w szczególności opracowywania strategii firmy w oparciu o miarę rachunkową. Praktyczne przykłady formułowania strategii w małych firmach i załączone do nich arkusze robocze umożliwiają przedsiębiorcom samodzielne zaprojektowanie strategii firmy.

Nisza rynkowa określana jest jako wąska grupa klientów poszukująca wyrobu lub usługi o ściśle określonych cechach użytkowych. Przedsiębiorca, dążąc do zaspokojenia oczekiwań tej grupy odbiorców, powinien realizować strategię niszy rynkowej poprzez koncentrację działalności firmy na specyficznej grupie produktów oferowanych zazwyczaj niezbyt licznej grupie odbiorców. Innym sposobem realizowania strategii niszy rynkowej jest koncentracja na określonym geograficznie rynku, gdzie potrzeby i preferencje nabywców znacznie różnią się od reszty rynku. **Koncentracja na określonej grupie nabywców, na określonym asortymencie wyrobów lub na rynku geograficznym – jest strategią przyjmowaną przez firmę wówczas, gdy nie może ona pozwolić sobie na obsługę całego rynku. Takie działanie sprawia, że jest ona szczególnie przydatna małym firmom, które często nie posiadają dużego zaplecza kapitałowego i dużych możliwości organizacyjnych. Sprzyjającym czynnikiem stosowania strategii niszy przez małe firmy jest także brak (lub ograniczony zakres) konkurencji w niszy ze strony dużych przedsiębiorstw.**

Zagadnienie stosowania w polskich mikroprzedsiębiorstwach strategii niszy rynkowej jest dotychczas tematem mało rozpoznany. Kompleksowe badania poświęcone tej tematyce, uwzględniające uwarunkowania polskiej sytuacji społeczno-gospodarczej, zostały przeprowadzone na zlecenie PARP w ramach projektu „Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw”. Wyniki badań wskazują¹, że wybór strategii niszowej przez mikroprzedsiębiorców incydentalnie ma charakter świadomej,

¹ *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw – Raport końcowy*, PARP, Warszawa 2010 r. Projekt jest częścią projektu systemowego PARP pt.: *Proces inwestycyjny i strategię przedsiębiorstw w czasach kryzysu*. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze

strategicznej decyzji. Wiąże się to z faktem, iż **wśród mikroprzedsiębiorców sporadyczne są te przypadki, gdy właściciel firmy dokonuje świadomego wyboru strategii funkcjonowania firmy. W zdecydowanej większości jest ona wypadkową działań intuicyjnych w reakcji na pojawiające się bodźce (najczęściej zewnętrzne).**

Postawa taka wynika z przekonania mikroprzedsiębiorców, że utrzymanie lub zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku nie zależy od faktu posiadania strategii działania spisanej w formie dokumentu. Brak przekonania o konieczności usystematyzowania zarządzania firmą przejawia się także w mechanizmach bieżącego kierowania firmą. Przeprowadzone badania wskazują, że przedsiębiorcy zdecydowanie preferują bazowanie na własnej wiedzy i doświadczeniu wspieranym przez intuicję i właśnie na jego podstawie podejmują decyzje.

Powyższe spostrzeżenia znajdują swoje potwierdzenie także w deklaracjach na temat sposobów planowania przyszłych działań. Większość mikroprzedsiębiorców stwierdziła, że przyszłe działania planowane są spontanicznie, a prawie co piąty w ogóle ich nie planuje.

Nie podważając skuteczności realizowanego przez właścicieli modelu zarządzania mikrofirmą – można domniemywać, że taki sposób postępowania spowodowany jest często małą znajomością narzędzi, jakie można wykorzystać przy prowadzeniu działalności gospodarczej, także na małą skalę. Było to przesłanką opracowania niniejszego podręcznika, który w syntetyczny sposób przedstawia podstawową wiedzę z zakresu strategii niszy rynkowej oraz praktyczne informacje na temat podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o strategię niszy rynkowej. Przyjęta koncepcja podręcznika wyraża się w jego układzie strukturalnym.

Przedmiotem **pierwszego rozdziału** jest problematyka zarządzania strategicznego i planowania strategicznego. Przedstawiono w nim pojęcia oraz istotę zarządzania i myślenia strategicznego. Scharakteryzowano zarządzanie strategiczne jako proces. Przedstawiono etapy i procedury zarządzania strategicznego, wizję i misję firmy oraz cele strategiczne. Omówiono istotę planowania strategicznego oraz rodzaje planów w przedsiębiorstwie. W ostatniej części rozdziału zwrócono uwagę na specyfikę zarządzania i planowania strategicznego w małych firmach. Dotyczyło to w szczególności procesu planowania strategicznego w małych przedsiębiorstwach.

Treścią **drugiego rozdziału** jest problematyka strategii konkurencji małych firm. Omówiono w nim pojęcie i istotę strategii oraz procedury jej tworzenia. Scharakteryzowano podstawowe strategie konkurencji – strategię przewagi kosztowej, zróżnicowania i koncentracji. Wskazano także te strategie konkurencji, które małe firmy mogą stosować.

Trzeci rozdział obejmuje problematykę strategii niszy rynkowej. Przedstawiono w nim przesłanki działania firm w niszach rynkowych, związane z konsolidacją branż i zmianami zachowań konsumentów. Omówiono istotę niszy rynkowej oraz podstawowe elementy pomagające w tworzeniu nisz. Wyjaśniono pojęcie strategii niszy rynkowej oraz jej związki z podstawowymi strategiami konkurencji. Scharakteryzowano rodzaje strategii nisz rynkowych, w ramach których funkcjonują przedsiębiorstwa w Polsce. Były to nisze regionalne,

grup docelowych, produktów, marki, prędkości i innowacyjności. Podano przykłady przedsiębiorstw działających w ramach określonych nisz. Zwrócono także uwagę na branże działania firmy a stosowaną strategię niszy rynkowej.

Celem **czwartego rozdziału** jest przedstawienie menedżerom praktycznego zastosowania podstawowych metod wykorzystywanych w opracowywaniu strategii niszy rynkowej. Omówiono podstawowe sposoby segmentacji rynku oraz wyboru grupy docelowej klientów niszy. Przedstawiono metodę punktową oceny zasobów firmy i stosowanych przez nią instrumentów konkurowania. Wskazano, jak na tej podstawie można określić mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. Przedstawiono sposoby formułowania misji i celów strategicznych firmy. Na końcu rozdziału zamieszczono arkusze umożliwiające samodzielne wykonanie wymienionych etapów opracowywania strategii niszy rynkowej.

Piąty rozdział zawiera podstawowe informacje wynikające z badań dotyczących strategii niszy rynkowej, które przeprowadzono wśród mikroprzedsiębiorców². Główną uwagę zwrócono w nim na rodzaje strategii konkurowania wykorzystywane przez mikrofirmy, rodzaje nisz rynkowych, w ramach których prowadzą swoją działalność oraz związek między rodzajem stosowanych strategii niszowych a konkurencyjnością i innowacyjnością firmy.

² Projekt badawczy pn. „Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw” został zrealizowany przez Instytut Badań i Analiz Grupa OSB na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W trakcie realizacji projektu, w okresie od czerwca do lipca 2010 r. przeprowadzone zostały jakościowe badania terenowe na próbie 30 mikroprzedsiębiorców oraz od lipca do września 2010 r. badania ilościowe na próbie 1264 respondentów – przedsiębiorców zatrudniających mniej niż 10 osób.

1. Czym jest zarządzanie i planowanie strategiczne?

1.1. Co to znaczy zarządzanie strategiczne?

Podstawowym celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie w sposób usystematyzowany **syntetycznej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego**.

WPROWADZENIE

W praktyce gospodarczej menedżerowie na co dzień podejmują działania zarządcze i intuicyjna odpowiedź na pytanie *czym jest zarządzanie* – wydaje się prosta. Precyzyjne sformułowanie tego pojęcia często jednak nastęrcza trudności. Z tego względu podrozdział rozpoczął od wyjaśnienia **pojęcia zarządzania**.

Umiejętności zarządcze menedżerowie wykorzystują często w bieżącej działalności firmy. Doświadczenia krajowe i zagraniczne wskazują jednak, że w firmie nie można skupiać się tylko na terażniejszości. Niezbędne jest określenie tych działań, które właściciele i/lub kierownictwo firmy zamierzają podjąć w przyszłości, aby zapewnić przedsiębiorstwu przetrwanie na rynku i długofalowy sukces. Zagadnienia te wiążą się z **istotą i procesem zarządzania strategicznego**, które omówiono w następnej części podrozdziału.

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga stworzenia odpowiedniego klimatu organizacyjnego. Ten z kolei wymaga otwartego, a jednocześnie skonkretyzowanego myślenia o przyszłości – **myślenia strategicznego**, które zaprezentowano w ostatniej części podrozdziału.

Problematykę zarządzania strategicznego przedstawiono zatem w trzech obszarach:

- A. Pojęcie zarządzania**
- B. Istota i proces zarządzania strategicznego**
- C. Myślenie strategiczne**

A. POJĘCIE ZARZĄDZANIA Wyjaśnienie istoty zarządzania strategicznego rozpoczniemy od **pojęcia zarządzania** .

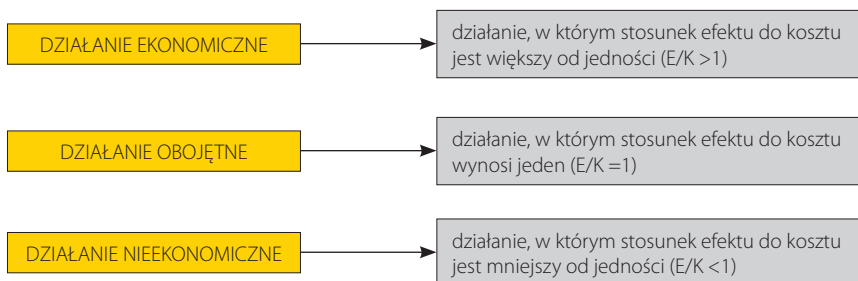
Zarządzanie

„Działalność kierownicza polegająca na ustaleniu celów i powodowaniu ich realizacji dzięki wykorzystaniu przez organizację zasobów w sposób sprawny i skuteczny”³.

Proces zarządzania powinien być realizowany, zgodnie z przedstawioną definicją, w sposób **sprawny i skuteczny**.

Griffin⁴ określa **sprawność** jako „działanie wykorzystujące zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania”. Charakteryzując pojęcie **skuteczności** Kotarbiński⁵ twierdzi, że jest to „działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”.

Sprawność działania, która zapewnia zyski właścicielom i wysokie wynagrodzenie pracownikom, nazywana jest **ekonomicznością**⁶. Miarą ekonomiczności jest stosunek efektu-wyniku (E) do kosztów działania (K). Można wyróżnić następujące sytuacje:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kieżun W. 1997. *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 20.

Skuteczny i sprawny proces zarządzania w przedsiębiorstwie może być realizowany tylko przy wykorzystaniu **zasobów** , które posiada. Są one następujące:

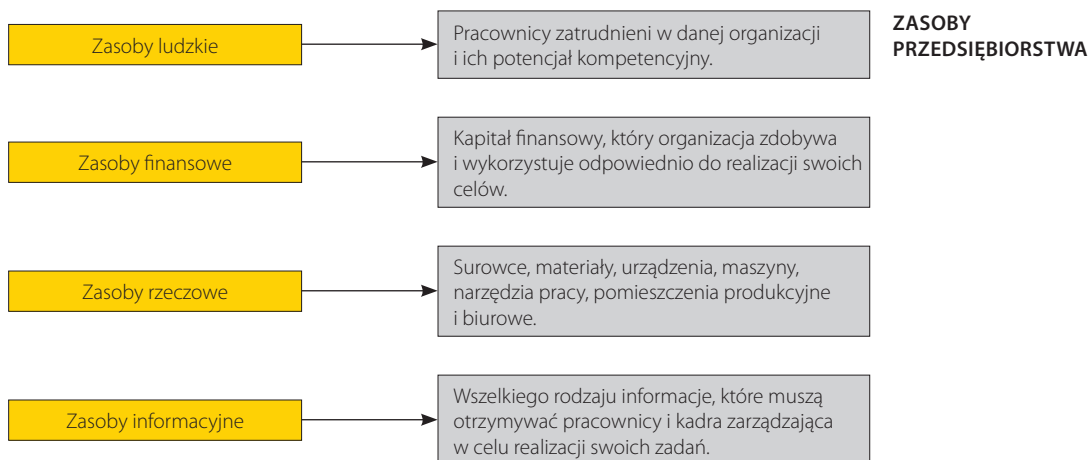
- zasoby **ludzkie**,
- zasoby **finansowe**,
- zasoby **rzeczowe**,
- zasoby **informacyjne**.

³ Penc J. 2002. *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa, s. 18.

⁴ Griffin R.W. 2007. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 98.

⁵ Kotarbiński T. 1975. *Traktat o dobrej robocie*. Wyd. 4. Zakład im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk, s. 104.

8 ⁶ Kisielnicki J. 2008. *Zarządzanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 14.

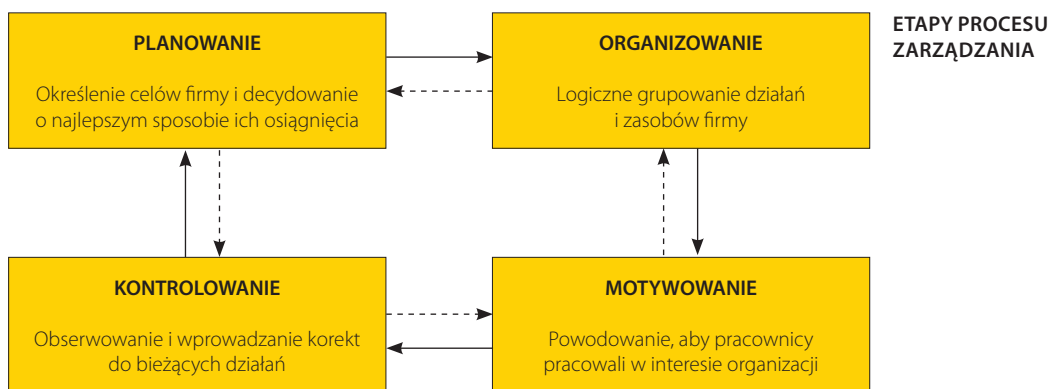


Źródło: opracowanie własne na podstawie Lichtarski J. (red.). 1997. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław, s. 56.

Zasoby przedsiębiorstwa wykorzystywane są do realizacji jego celów w ramach **podstawowych funkcji zarządzania**, które są następujące⁷:

- **planowanie,**
- **organizowanie,**
- **motywowanie,**
- **kontrolowanie.**

Funkcje zarządzania tworzą następujące po sobie i powiązane wewnętrznie **etapy procesu zarządzania**.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Griffin R.W. 1996. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 40.

⁷ Griffin R.W. 1996. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 40.

Planowanie

Punktem wyjścia w procesie zarządzania jest planowanie, czyli sprecyzowanie celów, do których dąży firma. Planowaniu przypisuje się rolę funkcji pierwotnej, gdyż „wszystkie inne funkcje są określone przez planowanie i niejako podporządkowane planowaniu”⁸.

Organizowanie

Organizowanie skupia się na poszukiwaniu najlepszego sposobu realizacji celów określonych podczas planowania. Należy określić strukturę organizacji, zadania dla poszczególnych osób, przyznać im określone kompetencje i uprawnienia decyzyjne oraz stworzyć skuteczny system komunikacji.

Motywowanie

Kolejnym etapem w procesie zarządzania jest przekonanie pracowników do realizacji przyjętego planu. Niezbędne jest zatem wprowadzenie i realizacja systemu motywacji w firmie.

Kontrolowanie

Kontrola procesu zarządzania stanowi ostatnią fazę procesu zarządzania. Jej celem jest rejestracja osiągniętych w firmie wyników i porównanie ich z założonym planem. Kontrola jest jednocześnie punktem wyjścia do opracowywania nowego planu i rozpoczynającego się ponownie procesu zarządzania.

B. ISTOTA I PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Po wyjaśnieniu pojęcia zarządzania przejdziemy do **istoty zarządzania strategicznego**.

Zarządzanie strategiczne

„Proces opracowywania strategii w reakcji na zmiany otoczenia oraz powiązany z nim proces wprowadzania strategii, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak rozdysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju”⁹.

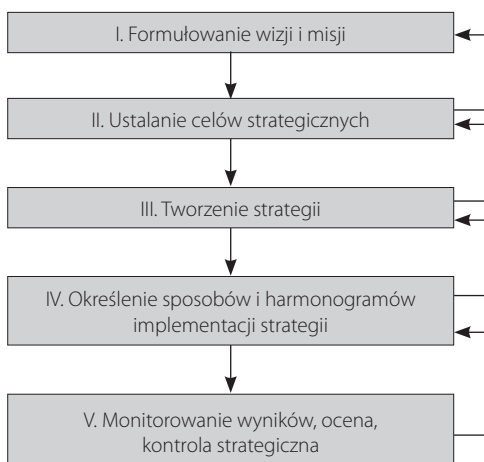
Definicja powyższa wskazuje na **główne elementy** i charakterystyczne **cechy** zarządzania strategicznego, którymi są:

- strategia,
- długofalowe cele,
- otoczenie, a w szczególności jego zmienność,
- zasoby organizacji,
- ciągłość procesu zarządzania.

Zarządzanie strategiczne jest zbiorem decyzji i działań, które zmierzają do stworzenia i wdrożenia strategii. Ma postać **procesu** o charakterze hierarchicznym.

⁸ Steinmann H., Schreyogg G. 1995. *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 21.

⁹ Krupski R. 1999. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 45.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa, s. 27.

Etap I. Tworzenie wizji i misji

W hierarchicznym podejściu do procesu zarządzania strategicznego niezbędne jest sformułowanie **wizji i misji** przedsiębiorstwa.

Wizja

„Obraz przyszłości, który uczestnicy organizacji chcą wykreować”¹⁰.

W praktyce oznacza przyjętą koncepcję przyszłości firmy związaną z jej aspiracjami i dążeniami. Szczególnie ważny jej wymiar odnosi się do tego, aby była ona wspólna zarówno dla właścicieli i kadry zarządzającej, jak i dla pracowników. Jest to jednocześnie jeden z warunków jej skuteczności.

Sens wizji firmy oddaje tytuł słynnego obrazu Paula Gauguina¹¹:

■ ■ ■
Skąd приходzimy?

■ ■ ■
Czym jesteśmy?

■ ■ ■
Dokąd idziemy?

■ ■ ■

¹⁰ Obłój K. 1998. *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 235.

¹¹ Tenże, s. 15.

PRZYKŁADY WIZJI

1. Grall

„Chcemy być jednym z liderów branży rybnej w Unii Europejskiej we wszystkich segmentach rynku. Naszą domeną są ryby i produkty wytwarzane z ich udziałem”¹².

2. Nokia

„Nasza wizja: życie staje się mobilne!

Obecnie dla firmy Nokia mobilność nie ogranicza się do komunikacji głosowej, ale obejmuje wciąż nowe obszary, takie jak fotografia, gry, rozrywka, multimedia i działalność przedsiębiorstw. Wszystko, co może być mobilne, stanie się mobilne!”¹³.

Konkretyzacją wizji jest **misja firmy**.

Misja

„Przedstawia długofalowe zamierzenia i aspiracje organizacji”¹⁴.

Misja powinna określać powód istnienia firmy, wskazywać na ogólny kierunek jej rozwoju (do czego organizacja zmierza), a jednocześnie być na tyle szczegółowa, aby wskazać drogę realizacji założeń misji. Jej prawidłowe opracowanie i sformułowanie w postaci krótkiego przekazu (ale pełnego treści) – nie jest procesem łatwym. Pomocne mogą być odpowiedzi na pewne pytania, które pozwolą zidentyfikować najważniejsze kwestie, a mianowicie:

Kim są klienci firmy?
Jakie usługi świadczy organizacja?
Gdzie firma jest zlokalizowana?
Jakim sprzętem dysponuje firma?
Jakie są ekonomiczne cele firmy?
Jakie są podstawowe przekonania, wartości, aspiracje i priorytety firmy?
Co jest najsilniejszą stroną firmy?
Jaki jest pożądaný wizerunek firmy?
Jaki jest stosunek firmy do pracowników?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dobska M., Dobski P. 1998. *Czy warto formułować misję firmy?* Manager, nr 10, s. 12.

¹² www.grall.pl

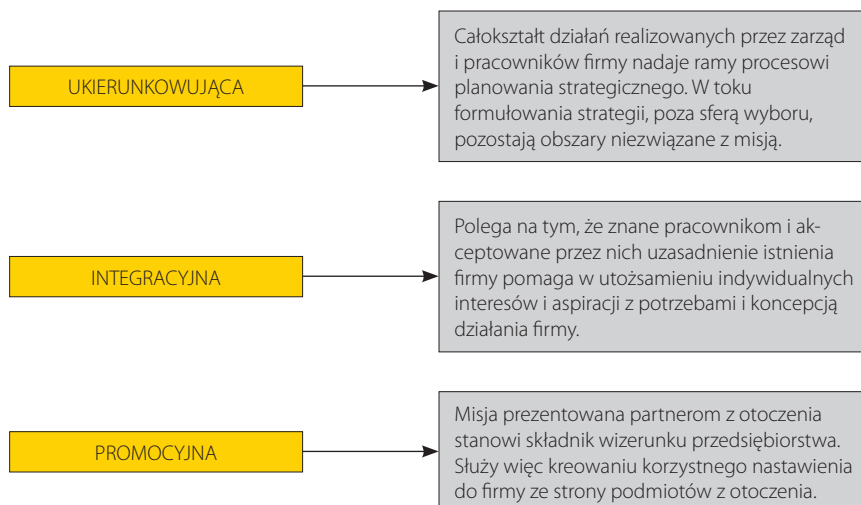
¹³ www.nokia.com

12 ¹⁴ Obłój K. 1998. *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 233.

Sposób formułowania wizji i misji firmy oraz odpowiedzi na przedstawione powyżej pytania zostały szczegółowo omówione w rozdziale 4.

Misja ma strategiczny charakter, jeżeli **dotyczy przyszłości i wyznacza kierunki działania**, akcentuje wyzwania, z którymi utożsamiają się pracownicy oraz **jest możliwa do zrealizowania**.

Można wyróżnić następujące **funkcje misji**.



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.umcs.net.pl

1. Grall

„Dostarczamy naszym klientom markowe produkty wytwarzane zgodnie z obowiązującymi normami jakości i ochrony środowiska – co zapewnia, że są one przede wszystkim smaczne, zdrowe, i bezpieczne dla konsumentów. Naszą największą wartością jest zadowolenie naszych pracowników i klientów”¹⁵.

2. Nokia

„Connecting People”

„Łączenie ludzi (zgodnie z hasłem „Connecting People”) zawsze było i wciąż pozostaje dla nas głównym powodem prowadzenia działalności”¹⁶.

PRZYKŁADY MISJI

¹⁵ www.graal.pl

¹⁶ www.nokia.com

Etap II. Ustalenie celów strategicznych

Kolejnym ważnym działaniem w procesie zarządzania strategicznego jest ustalenie **celów strategicznych**, które wynikają z przyjętej wizji i misji.

Cele strategiczne

„Przekształcają wizję lub misję w konkretne «stany rzeczy», które ma osiągnąć firma”¹⁷.

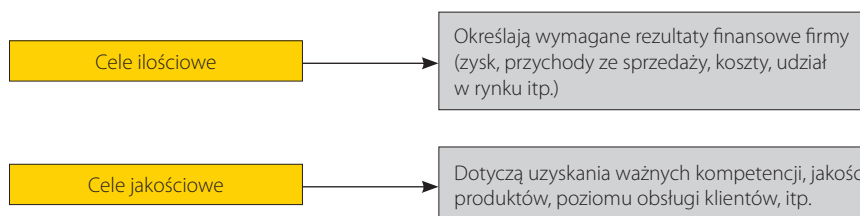
Ustalanie tego, co firma zamierza osiągnąć jest szczególnie ważnym przedsięwzięciem z punktu widzenia funkcjonowania firm na rynku. Precyzowanie celu/ów działania dla kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa i konsekwentne dążenie do ich realizacji przynosi bowiem organizacji znacznie lepsze rezultaty, niż działania intuicyjne realizowane nawet przy dużym wysiłku i zaangażowaniu menedżerów¹⁸.

Cele strategiczne ustala się z dwóch powodów¹⁹:

- są **konkretyzacją wizji lub misji firmy**, ponieważ odnoszą się do rzeczywistości ekonomicznej i organizacyjnej firmy oraz określonego przedziału czasu,
- **określają mierzalne stany rzeczywistości**, które powinny być osiągnięte.

Charakter celów strategicznych może być:

- ilościowy,
- jakościowy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa, s. 30–31.

W praktyce ważne jest, aby formułowanie celów nie było działaniem samym w sobie. Najważniejsza jest ich **realizacja**, osiąganie przyszłych, pożądaných stanów. Cele muszą być **możliwe do uzyskania** w istniejących warunkach. Jednocześnie ważne jest, aby wskazać **osoby odpowiedzialne** za ich osiągnięcie oraz **termin**, w jakim mają być zrealizowane. Ułatwia to proces podejmowania decyzji przez konkretnych kierowników, a jednocześnie jest podstawą do oceny osiągniętych rezultatów.

Kolejne etapy procesu zarządzania strategicznego (III–V) – tworzenie strategii, jej wdrożenie oraz monitorowanie wyników i ocena – zostaną szczegółowo omówione w rozdziale 2.

¹⁷ Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 30.

¹⁸ Thompson A.A., Strickland A.J. III. 2001. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*. McGraw-Hill/Irwin, New York, s. 121.

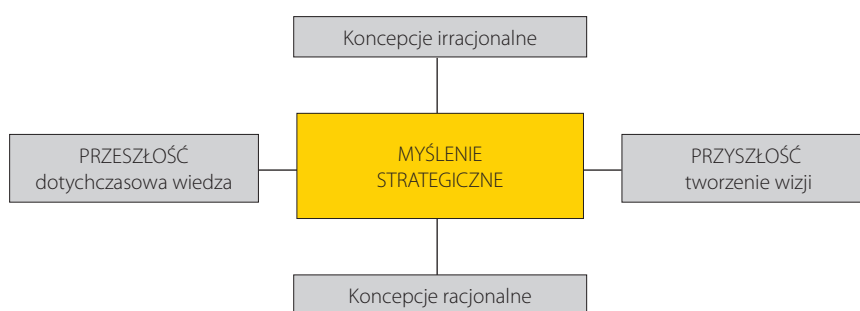
Proces zarządzania strategicznego zajmujący się przyszłością firmy wymaga od właścicieli kreatywnego sposobu poszukiwania nowych rozwiązań. Czym zatem jest myślenie strategiczne?

C. MYŚLENIE STRATEGICZNE

Myślenie strategiczne

„Tworzenie wielowariantowych koncepcji myślowych opisujących przyszłe sytuacje i spodziewane kierunki rozwoju”²⁰.

Myślenie strategiczne dotyczy zachowań menedżerów i oznacza w pełni kontrolowany proces twórczego myślenia, który, bazując na stanach i sytuacjach z przeszłości, umożliwia tworzenie wizji i działań możliwych do realizacji w przyszłości. Skala zachowań ma charakter długookresowy, a tworzone na ich bazie zasady muszą uwzględniać warunki otoczenia i zaangażowanie pracowników.



MYŚLENIE STRATEGICZNE

Źródło: www.umcs.net.pl.

Koncepcja **myślenia strategicznego** wymaga²¹:

- dobrej i rzetelnej oceny otoczenia,
- określenia aktualnych i potencjalnych obszarów aktywności,
- precyzyjnego sformułowania głównych problemów,
- myślenia wielowariantowego,
- określenia strategicznie ważnych pól osiągnięcia sukcesu,
- właściwych zasobów i środków działania zapewniających realizację szans i możliwości.

Celem myślenia strategicznego w firmie jest przede wszystkim zwiększenie prawdopodobieństwa określenia zasadnej strategii lub podjęcia trafnych decyzji strategicznych, zaś sama koncepcja sprowadza się do odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania²²:

- jakiego rodzaju zmiany pojawiają się na „horyzoncie biznesowym”?
- jakie możliwości biznesowe wyłaniają się dla firmy?
- jakie decyzje i działania podejmie zarząd firmy w perspektywie zachodzących zmian?

²⁰ Penc J. 2002. *Strategie zarządzania...*, op. cit., s. 64.

²¹ Tenże, s. 64.

²² Smolarek M. 2008. *Planowanie strategiczne w małej firmie*. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec, s. 36.

PODSUMOWANIE Funkcjonowanie firmy nie powinno opierać się jedynie na rozwiązywaniu jej bieżących problemów. **Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa wymaga strategicznego zarządzania i myślenia.** Zarządzanie strategiczne pozwala na tworzenie koncepcji przyszłych zachowań firmy w zmieniającym się otoczeniu. Dostosowanie firmy do trendów zachodzących w otoczeniu umożliwia zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności i podejmowanie racjonalnych decyzji strategicznych. **Decyzje te związane są z ustaleniem takich długofalowych celów i sposobów ich realizacji, aby firma mogła szybko i elastycznie reagować na sygnały płynące z zewnątrz.** Początkiem procesu zarządzania strategicznego powinno być określenie misji i wizji firmy, czyli powodu jej istnienia i przyszłości. Zarządzanie strategiczne umożliwia:

- wytyczenie głównych **kierunków rozwoju firmy,**
- **reagowanie na wydarzenia** ważne dla firmy **w momencie ich zaistnienia,**
- **poprawę** bieżących i przyszłych **wyników działalności firmy,**
- **przewidywanie przyszłych wydarzeń** i tendencji **przez analizę otoczenia**²³.

1.2. Na czym polega planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie?

WPROWADZENIE W podrozdziale zostaną przedstawione podstawowe zagadnienia związane z **planowaniem strategicznym** w przedsiębiorstwie.

Planowanie jest działaniem, które stanowi nieodłączną część życia pojedynczych osób, instytucji i przedsiębiorstw. Jako funkcja zarządzania, o czym wspomniano w poprzednim podrozdziale, stanowi punkt wyjścia w procesie zarządzania strategicznego. Było to pretekstem rozpoczęcia rozważań od wyjaśnienia **pojęcia planowania.**

Myślenie i zarządzanie strategiczne jest skuteczne wówczas, gdy zostanie wykorzystane w postaci **planowania strategicznego,** które umożliwi przedsiębiorstwu lepszą orientację w zakresie jego relacji z otoczeniem²⁴.

Planowanie strategiczne jest procesem, który powinien zakończyć się sformułowaniem konkretnego **planu działania.** Jest to bardzo ważna czynność, gdyż w sposób czytelny i komunikatywny umożliwi przedstawienie zamierzenia menedżerów dotyczące rozwoju firmy. Z tego względu w kolejnej części podrozdziału omówiono **pojęcie i rodzaje planów,** ze szczególnym uwzględnieniem **planów strategicznych.**

W podrozdziale zostaną zatem omówione następujące zagadnienia:

- A. Pojęcie planowania**
- B. Istota planowania strategicznego**
- C. Pojęcie i rodzaje planów**

²³ Penc J. 2002. *Strategie zarządzania...*, op. cit., s. 193–194.

²⁴ Janiuk I. 2004. *Strategiczne dostosowywanie polskich małych i średnich przedsiębiorstwach do konkurencji europejskiej.* Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 87–88.

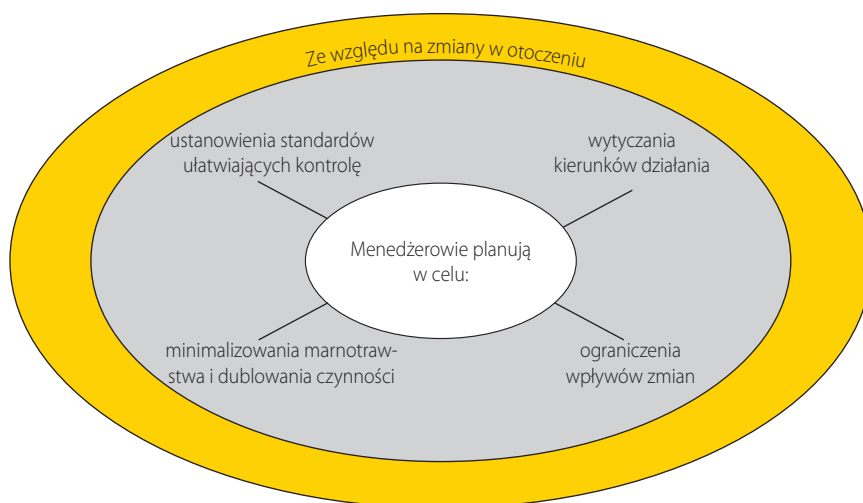
Omawianie planowania strategicznego zostanie poprzedzone **wyjaśnieniem pojęcia planowanie**.

Planowanie

„Proces określania celów oraz skutecznych środków ich osiągnięcia”²⁵.

Pojęcie „planować” pochodzi z języka łacińskiego: *planta* – szkic budynku. Planować oznacza zatem zaprojektować szkic, schemat, jak należy coś zrobić lub wykonać.

Powody planowania, które skłaniają menedżerów do formułowania konkretnych zadań, można przedstawić w postaci czterech najczęściej wymienianych czynników.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Robbins S.P., DeCenzo D.A. 2002. *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa, s. 61.

Pierwszym czynnikiem powodującym konieczność planowania – są **zmiany zachodzące w otoczeniu**. Już wcześniej wspomniano, że proces zarządzania określa kierunki dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu. Plan określa zatem sposoby postępowania, jakie musi podjąć firma, aby funkcjonować w burzliwym otoczeniu zewnętrznym oraz priorytety podejmowanych działań.

Wewnętrzne powody planowania związane są z koniecznością wytyczenia kierunków działania firmy w celu ograniczenia wpływów zmian otoczenia na jej działalność. Przedstawione w powyższym schemacie czynniki sprzyjają koordynacji wysiłków (właścicieli i pracowników) w kierunku współdziałania i pracy zespołowej. Brak planowania może skutkować tym, że osoby w firmie działają niezależnie od siebie, powielają czynności. Może to ograniczać lub wręcz uniemożliwiać skuteczne osiągnięcie celów. Bez planowania nie ma również skutecznej kontroli – nie można bowiem porównać zakładanych celów z osiągniętymi efektami.

²⁵ Bieniok H. 1998. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice, s. 82.

Co w przedsiębiorstwach **należy planować?**²⁶

- **cele** (końcowe i pośrednie, pożądane stany rzeczy), do których podmiot gospodarczy (przedsiębiorstwo, jego jednostki wewnętrzne) ma zmierzać,
- **metody** realizacji tych celów,
- niezbędne **zasoby** (osobowe, rzeczowe, finansowe, informacyjne), a także sposoby ich pozyskiwania,
- **działania** (operacje, czynności), czas i miejsce ich wykonania.

Planowanie dotyczy przyszłości, czyli stanów, które kształtują nieznanne czynniki, inne niż te, które ukształtowały stan obecny. Wymaga zatem:

- przewidywania przyszłości,
- woli działania,
- dążenia do założonych celów w przyszłości.

Syntetycznie istotę funkcji planowania można przedstawić następująco:

Czym jest planowanie?	Czego dotyczy planowanie?
Procesem zintegrowanym	Przygotowania przyszłych decyzji.
Procesem zarządzania systemowego	Oddziaływania na organizację i procesy gospodarcze oraz kontrolowania przyszłych przedsięwzięć.
Procesem uczenia się	Sporządzania planów i określania konsekwencji ich wprowadzania w życie.
Ciągłym procesem	Podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.
Projektowaniem	Pożądaną przyszłości i sposobów jej osiągnięcia.
Kształtowaniem	Nowych, odkrywczych działań nie stosowanych dotychczas.
Formułowaniem	Zamierzeń, celów i śledzenia działań związanych z ich osiągnięciem.
Zajmowaniem się	Zbiorem decyzji, koordynacją działań, alokacją uprawnień i zasobów.

Źródło: Gościński J. 1982. *Sterowanie i planowanie*. PWE, Warszawa, s. 26.

Podstawowe pytania związane z planowaniem są zatem następujące:

- co chcemy osiągnąć?
- kiedy i w jaki sposób chcemy to osiągnąć?
- kto ma to wykonać?

„Jeśli zaniedbujesz planowanie, planujesz niepowodzenie. Planowanie jest kluczem do osiągnięcia sukcesu, zarówno indywidualnego, jak i biznesowego”²⁷

²⁶ Juchniewicz M., Pasternak K. 1999. *Planowanie działalności przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo UWM, Olsztyn, s. 14.

²⁷ Spillan J., Hough M. 2003. *Crisis Planning in Small Business: Importance, Impetus and Indifference*. "European Management Journal", vol. 21, no. 3, s. 398.

Znając pojęcie planowania można przejść do objaśnienia istoty **planowania strategicznego**. **B. ISTOTA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO**

Planowanie strategiczne

„Rodzaj planowania, które ukierunkowane jest na lepsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, tak, aby w przyszłości było bardziej rentowne niż obecnie”²⁸.

Planowanie strategiczne jest podstawowym narzędziem zarządzania strategicznego, a jego efektem jest plan strategiczny. Najważniejsze **cechy** planowania strategicznego są następujące²⁹:

- dotyczy **najważniejszych problemów** całego przedsiębiorstwa,
- wymaga **szerokiego zakresu informacji** z otoczenia,
- wiąże się z szerokim zakresem **wielowariantowości** i planowaniem **sytuacji nieprzewidywanych** ze względu na nieprzewidywalność otoczenia,
- charakteryzuje się dużym zakresem **niepewności** i trudnością określania wielkości **ryzyka**,
- ma charakter **ramowy**, jest mało szczegółowe,
- jest **domeną właściciela i/lub naczelnego kierownictwa** przedsiębiorstwa, co jednak nie powinno oznaczać wyłączenia inicjatyw, koncepcji i pomysłów oddolnych.

Planowanie może mieć charakter nie tylko strategiczny, lecz także operacyjny. Podstawowe **różnice między planowaniem strategicznym a operacyjnym** są następujące.

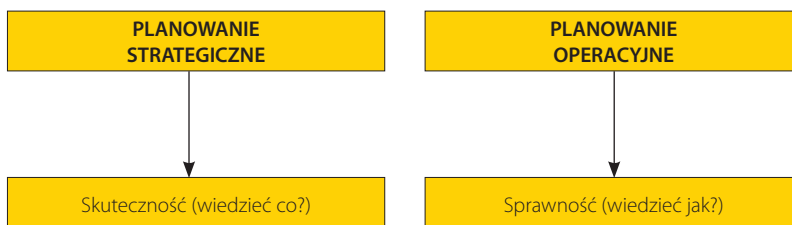
Cecha	Rodzaj planowania	
	strategiczne	operacyjne
Zakres	jeden główny aspekt rozwoju	pojedyncze działanie lub zadanie
Złożoność	bardzo dużo zmiennych	mała liczba zmiennych
Cel planowania	misja organizacji	wykonanie zadania
Charakter czynności planistycznych	twórczy	odtwórczy, postępowanie według wytycznych

Źródło: Chrostowski A., Szczepankowski P. 1996. *Planowanie*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 244.

W praktyce **planowanie strategiczne** odnosi się do całej organizacji i celów służących określaniu jej pozycji w stosunku do innych w otoczeniu (ma wymiar bardziej ogólny). Odnosi się do podejmowania decyzji o zwykle trudno odwracalnych skutkach, doniosłych dla istnienia przedsiębiorstwa. Natomiast **planowanie operacyjne (taktyczne)** określa szczegółowo sposoby realizacji nadrzędnych zamierzeń (planowane są konkretne i szczegółowe przedsięwzięcia).

²⁸ Targalski J., Francik A. 2009. *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 69.

²⁹ Sudol S. 1999. *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyki zarządzania*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, s. 112.

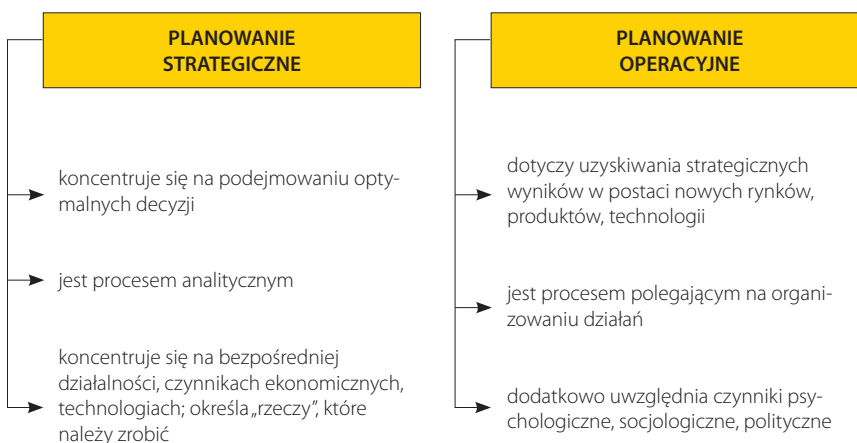


Źródło: opracowanie własne.

Różnice między **planowaniem strategicznym** a **operacyjnym** zwięźle formułuje Ackoff³⁰:

- planowanie **strategiczne** zajmuje się najdłuższym okresem, jaki warto brać pod uwagę, a planowanie **operacyjne** zajmuje się najkrótszym okresem godnym rozważenia;
- planowanie **operacyjne** zajmuje się wyborem środków do osiągnięcia założonych celów; planowanie **strategiczne** zajmuje się zarówno formułowaniem celów, wytyczanych na wyższym szczeblu organizacyjnym, jak i wyborem środków jego realizacji,
- zasięg planowania **strategicznego** jest szeroki, a planowania **operacyjnego** węższy.

Planowanie strategiczne nie oznacza zarządzania strategicznego. Podstawowe różnice są następujące:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff H. I. 1965. *Corporate Strategy*. Penguin Book, Harmonds Worth, s. 253.

Jaki jest zatem **sens planowania strategicznego**?

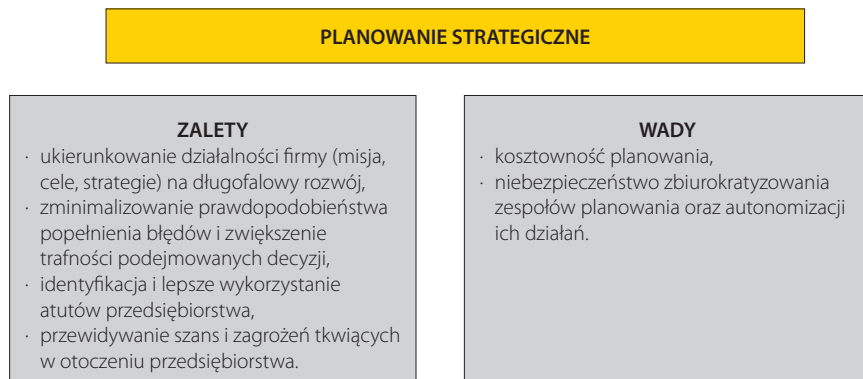
Sens planowania strategicznego

„Planowanie strategiczne nie sprowadza się do wykazania precyzji w przewidywaniu przyszłości – lecz do odkrycia tego, co musimy zrobić dzisiaj, żeby zabezpieczyć sobie przyszłość”³¹.

³⁰ Ackoff R.L. 1993. *Zasady planowania w korporacjach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 20.

³¹ Webber R.A. 1998. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne,

Planowanie strategiczne nabiera coraz większego znaczenia w świadomości menedżerów i przedsiębiorców. Dostrzegają jego znaczenie szczególnie w warunkach rosnącej zmienności otoczenia, nasilającej się konkurencji, procesów globalizacji. Na podstawie doświadczenia wielu przedsiębiorstw można wskazać najważniejsze **zalety (korzyści)** tego planowania oraz towarzyszące mu **wady (słabości)**, które ujawniają się wraz ze wzrostem sformalizowania planowania strategicznego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Webber R.A. 1998. *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWE, Warszawa, s. 277–279.

Efektem planowania jest **plan** działania firmy.

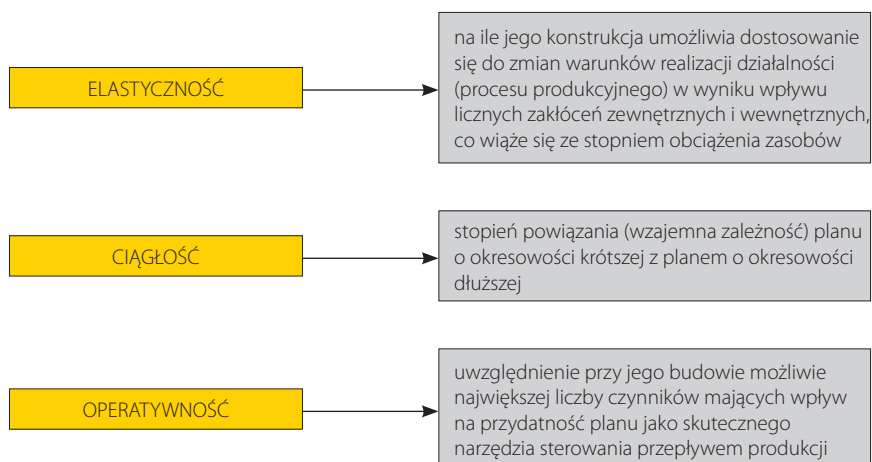
C. POJĘCIE I RODZAJE PLANÓW

Plan

„Dokument, który oznacza wynik lub przedmiot planowania, precyzujący kto, co, dlaczego, jak, kiedy i na jakich warunkach powinien osiągnąć”³².

Przyjęty do realizacji plan powinien cechować się **elastycznością, ciągłością** oraz **operatywnością**.

³² Kreikebaum H. 1996. *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 24.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotarbiński T. 1975. *Traktat o dobrej robocie*. Wyd. 4. Zakład im Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, s. 177–183.

Przedstawione cechy planu wskazują menedżerom konieczność tworzenia takich planów, które umożliwiałyby dokonywanie w nim **elastycznych zmian** – nie może być on sztywnym dokumentem. Przykładowo, dobry plan finansowy powinien zawierać rezerwy zasobów finansowych na wypadek sytuacji szczególnych.

Kolejna cecha dotyczy **ciągłości planu** – cele krótkookresowe powinny wynikać z celów długookresowych. Nie uwzględnianie tego czynnika może powodować realizację sprzecznych ze sobą celów. Plany tworzone na różnych szczeblach zarządzania w organizacji muszą być więc ze sobą **zintegrowane**, aby przyczyniały się do podejmowania trafnych decyzji, osiągania zamierzeń oraz bieżącej kontroli ich realizacji.

Operatywność planów jest cechą bardzo ważną z punktu widzenia menedżera, gdyż dobry plan to plan **skutecznie wdrożony**. Przedsiębiorca musi zatem uwzględnić wszystkie te czynniki, które zapewnią jego realizację. Plan powinien być tak sformułowany, aby po zapoznaniu się z nim pracownicy mogli skutecznie wprowadzać go w życie.

Poza wymienionymi cechami plan powinien odpowiadać pewnym kryteriom³³:

- **celowości (realności)** – musi być efektem dobrego rozpoznania uwarunkowań funkcjonowania organizacji, co jest przesłanką i pewną gwarancją tego, że przy posiadanych środkach i warunkach cel może zostać osiągnięty,
- **konkretności** – ścisłe określenie, w możliwie wymierny sposób, celów zawartych w planie,
- **spójności (wewnętrznej zgodności)** – cele nie są sprzeczne; jeśli wyróżnione zostaną podstawowe obszary planowania (np. produkcja, marketing, zaopatrzenie), to w każdym z nich należy planować działalność biorąc pod uwagę wielkości przyjęte dla innych obszarów,
- **kompletności** – uwzględnienie wszystkich działań niezbędnych do osiągnięcia celów,
- **terminowości** – plan określa terminy realizacji celów, zarówno głównego, jak i pośrednich,

- **perspektywiczności** – odniesienie się do przyszłości w granicach możliwych do przewidywania, a jednocześnie zapewnienie zgodności planów krótkookresowych z perspektywicznymi.

Istnieje wiele rodzajów planów, które wyodrębniane są ze względu na różne kryteria klasyfikacji. **Z hierarchicznego punktu widzenia** w przedsiębiorstwie sporządza się:

- **plany strategiczne,**
- **taktyczne,**
- **operacyjne**³⁴.

Podstawowe **różnice między nimi** można przedstawić w następujący sposób.

PLAN STRATEGICZNY	PLAN TAKTYCZNY	PLAN OPERACYJNY
<ul style="list-style-type: none"> · długookresowy (powyżej 5 lat), · ustalany przez najwyższe kierownictwo, · określa podstawową misję i strategię firmy, · definiuje główne cele, · determinuje politykę i strategię pozyskiwania niezbędnych zasobów. 	<ul style="list-style-type: none"> · średniookresowy (1–5 lat), · angażuje wyższy i średni szczebel kierownictwa, · precyzuje realizację określonych części planu strategicznego, · określa ilość i rodzaje nakładów i wyników. 	<ul style="list-style-type: none"> · krótkookresowy (do 1 roku), · opracowywany przez kadre średniego i niższego szczebla, · odzwierciedla proces przekształcania zasobów w efekty, · programuje czynności i dotyczy podejmowania szczegółowych decyzji, co należy zrobić, jak wykonać, kto ma to zrobić.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bieda J., Gruszczyńska-Malec G. 2005. *Zarządzanie. Podstawy teoretyczne*. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania w Katowicach, Katowice, s. 52–53; Griffin R.W. 2007. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 206.

Plan strategiczny określa zatem³⁵:

- strategiczne **cele** przedsiębiorstwa,
- **zmiany** tych celów związane z procesem biernej lub aktywnej adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia,
- **okoliczności**, tj. wewnętrzne i zewnętrzne warunki działania, zapewniające realizację celów,

a jego wprowadzanie może odbywać się poprzez³⁶:

- **etapowanie** – polega to na przygotowaniu szczegółowego programu wykonawczego dla ustalonego, najbliższego odcinka czasowego (przykładem są plany operacyjne przygotowywane w firmie na dany rok);
- **segmentowanie**, czyli opracowywanie szczegółowych planów w poszczególnych obszarach działania firmy, np. plany produkcji i sprzedaży, plany marketingowe, plany finansowe.

³⁴ Griffin R.W. 2007. *Podstawy...*, op. cit., s. 206.

³⁵ Juchniewicz M., Pasternak K. 1999. *Planowanie...*, op. cit., s. 48.

³⁶ Kudłacz T. *Programowanie rozwoju regionalnego i lokalnego*, [w:] Z. Strzelecki, *Gospodarka regionalna i lokalna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008, s. 133.

Zasadnicze cechy planu strategicznego wiążą się z jego ogólnymi właściwościami, do których można zaliczyć³⁷:

ZŁOŻONOŚĆ	plan dotyczy przedsiębiorstwa jako całości, przyjęte cele są wypadkową wielu zmiennych
NIESTANDARDOWOŚĆ	cele ujęte w planie strategicznym są realizowane w sposób niestandardowy, każdy wymaga indywidualnego traktowania, jest celem niepowtarzalnym
KREATYWNOŚĆ	cele strategiczne mają charakter innowacyjny, co może powodować problemy decyzyjne; ich rozwiązanie musi być oparte na wielowariantowym formułowaniu możliwych rozwiązań i wyborze wariantu optymalnego, będącego z reguły wariantem innowacyjnym
KONFLIKTOGENNOŚĆ	zadania określone w planie wiążą się często z rezygnacją z tradycyjnych obszarów działania, tworzą nowe priorytety, burzą ustalone warunki i sposoby działania; sprzyja to powstawaniu konfliktów w obrębie przedsiębiorstw i w sferze interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem
ADAPTACYJNOŚĆ	zdolność do szybkiej, skutecznej i elastycznej reakcji (przystosowania się) na zmiany zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, ale głównie na zmiany zachodzące w otoczeniu, z którym przedsiębiorstwo pozostaje w nieustannej interakcji
KOMPLEKSYWNOŚĆ	obejmuje wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa oraz uwzględnia wszystkie zależności między tymi obszarami; stosowanie odrębnych, wycinkowych planów strategicznych dla poszczególnych obszarów nie daje z reguły zadowalających wyników i jest trudne w praktyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Juchniewicz M., Pasternak K. 1999. *Planowanie działalności przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo UWM, Olsztyn, s. 48–50.

PODSUMOWANIE Konieczność planowania w przedsiębiorstwie, nawet przy czasami wysokich kosztach, dużym zaabsorbowaniu pracowników w nim uczestniczących czy czasochłonności, jest uzasadniona. Argumenty, które za tym przemawiają są następujące³⁸:

- planowanie pozwala na pewne **kształtowanie przyszłości**, jednocześnie wyzwała inicjatywę i kreatywność pracowników oraz działa na nich motywująco,
- w wyniku planowania **ogranicza się poziom niepewności** występujący w otoczeniu społeczno-gospodarczym firmy,
- planowanie zapewnia **realizację funkcji koordynacyjnej** zarządzania,
- przez planowanie organizacja wypracowuje **zdolność przetrwania** w warunkach kryzysowych.

Planowanie strategiczne jest zbiorem działań ujętych w czasie, zmierzających do sprawnego reagowania na zmieniające się otoczenie i oczekiwania klientów³⁹.

Plany strategiczne sporządzane są dla osiągnięcia głównych celów i misji przedsiębiorstwa. Konieczność opracowywania planów strategicznych wynika z tego, że wskazują one mikroprzedsiębiorcom kierunek ich rozwoju oraz zmniejszają ryzyko podejmowania błędnych

³⁷ Juchniewicz M., Pasternak K. 1999. *Planowanie...*, op. cit., s. 48–50.

³⁸ Gliński B., Kuc B.R. (red.). 1990. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 85.

³⁹ Lewandowski J. 2000. *Planowanie w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź,

decyzji. Plany strategiczne są jednocześnie podstawą budowania planów taktycznych i operacyjnych.

Plany taktyczne i operacyjne – ich zadaniem jest określenie sposobu realizacji celów ustalonych w planie strategicznym. Plany taktyczne są opracowywane do realizacji określonej części planu strategicznego. Plany operacyjne dotyczą natomiast podejmowania szczegółowych decyzji o tym co należy zrobić, kto ma tego dokonać i jak ma to być wykonane. W małych firmach plany taktyczne i operacyjne, ze względu na relatywnie nieskomplikowaną strukturę organizacyjną, mają podobny zakres szczegółowości. W małych przedsiębiorstwach planowanie taktyczno-operacyjne umożliwia sprawny przebieg procesów, a tym samym pomaga uzyskać krótkookresowy zysk. Potrzeba opracowywania planów taktyczno-operacyjnych związana jest zatem z zapewnieniem bieżącego funkcjonowania firmy. Konieczne jest jednak powiązania planowania taktyczno-operacyjnego z realizacją długookresowych celów firmy, a więc z planowaniem strategicznym.

1.3. Jaka jest zależność między wielkością firmy a planowaniem strategicznym?

Podstawowym celem informacji zawartych w tym podrozdziale jest **przedstawienie specyfiki i schematu postępowania planowania strategicznego w małej firmie** oraz **związku rozwoju firmy z procesem planowania strategicznego**. **WPROWADZENIE**

Pomimo tego, że podstawowe zasady planowania strategicznego są uniwersalne, w zależności od wielkości firmy występują różnice w sposobie podejścia do planowania. W podrozdziale przedstawiono zatem **specyfikę** oraz **procedury planowania strategicznego w małej firmie**.

Sposób i procedury planowania strategicznego zależą od **etapu rozwoju przedsiębiorstwa**. Procedury te mają zastosowanie także w planowaniu strategicznym małych firm. Z tego względu przedstawiono **związki między planowaniem strategicznym a rozwojem firm**.

W związku z powyższym struktura podrozdziału obejmuje następujące zagadnienia:

- A. Specyfika planowania strategicznego w małej firmie**
- B. Rozwój firmy a proces planowania**

Mała firma nie jest „miniaturą” dużej⁴⁰. Różnice w działaniu dotyczą zarówno reguł funkcjonowania, innych wartości czy reakcji na zewnętrzne bodźce. Również wewnętrzne procesy nie są jednakowe. Dotyczy to m.in. cech zarządzania strategicznego:

A. SPECYFIKA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W MAŁEJ FIRMIE

⁴⁰ Welsh J.A., White J.F. 1981. *A Small Business Is Not a Little Big Business*. „Harvard Business Review”, July-August, s. 18.

**CECHY
ZARZĄDZANIA
STRATEGICZNEGO
W MAŁYCH
I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTWACH**

małe przedsiębiorstwa	sposób formułowania strategii		średnie przedsiębiorstwa
	intuicyjny	oparty na procedurach	
	forma strategii		
	nieformalna i niesprecyzowana	częściej plan strategiczny	
	zastosowanie techniki analizy strategicznej		
	brak, strategia oparta na doświadczeniu	typowe techniki jakościowe, rzadziej ilościowe	
	przedział czasu		
	bliski (0,5–1 rok)	wydłużony (1–3 lata)	
	koszt opracowania strategii		
	niski	wyższy	
	wdrażanie strategii		
	możliwa szybka (mały opór wobec zmian)	w dłuższym okresie (większy opór wobec zmian)	
	kontrola realizacji strategii		
	bezpośrednia	pośrednia	
możliwość zmiany strategii			
w krótkim czasie	zależna od rodzaju organizacji, zwykle w dłuższym czasie		

Źródło: Bednarczyk M. 1996. *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*. „Zeszyty Naukowe, Monografie”, nr 128, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, s. 83.

Planowanie ma duże znaczenie w działalności każdej firmy. Tymczasem menedżerowie czy właściciele małych podmiotów nie przywiązują większej wagi do tej funkcji zarządzania⁴¹. Są na ogół przekonani, że jest to coś, co jest potrzebne tylko w dużych jednostkach i tam powinno być realizowane. W małych jest to zbędne i/lub nieprzydatne, zatem nie stanowi przedmiotu zainteresowania. **Małe znaczenie planowania** w małych przedsiębiorstwach powoduje, że **charakteryzuje się** ono następującymi **właściwościami**.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Doukidis G.I., Lybareas P., Galliers R.D. 1996. *Information Systems Planning in Small Business: A Stages of Growth Analysis*. „Journal Systems Software”, vol. 33, s. 52; Stoner Ch.R. 1983. *Planning in Small Manufacturing Firms: a Survey*. „Journal of Small Business Management”, vol. 20, no. 1, s. 17.

Niesprecyzowane plany działalności małych przedsiębiorstw zalicza się do ważniejszych czynników **osłabiających ich pozycję na rynku**⁴². Można jednak podać także te, które mają pozytywny wpływ na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej: szybkie i elastyczne działanie czy innowacyjność.

wewnętrzne	wzmacniające		zewewnętrzne
	<ul style="list-style-type: none"> • zdeterminowanie działalności osobowością przedsiębiorcy, • przejrzystość struktur organizacyjnych, • ukierunkowanie na innowacyjność, 	<ul style="list-style-type: none"> • bliskość rynku, na którym firma funkcjonuje, • szybkość reakcji na zmiany otoczenia, 	
	osłabiające		
	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczone zasoby, • sposób kierowania przedsiębiorstwem i ograniczenia strukturalne, • niesprecyzowane plany działalności przedsiębiorstwa, 	<ul style="list-style-type: none"> • mocno ograniczony wpływ na rynek, • brak orientacji marketingowej przedsiębiorstwa, 	

**CZYNNIKI
WPŁYWAJĄCE
NA PRZEWAGĘ
KONKURENCYJNĄ
MAŁYCH FIRM**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nogalski B., Karpacz J. Wójcik-Karpacz A. 2004. *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?* AJG i OPO, Bydgoszcz, s. 30–36.

W przypadku małych firm o możliwościach ich konkurowania decyduje głównie znajomość rynku i potrzeb klientów. Bliskość rynku na którym mała firma funkcjonuje stanowi czynnik sprzyjający uzyskaniu przez nią przewagi konkurencyjnej.

Małe firmy mają bardzo ograniczoną możliwość kształtowania otoczenia, w którym funkcjonują. Muszą zatem skoncentrować się na jego dokładnym poznaniu i skutecznym dostosowaniu działalności firmy do warunków i wymagań otoczenia. Czynnikiem ograniczającym możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej przez małe firmy są ich niewielkie zasoby. Dotyczy to zasobów finansowych, rzeczowych jak i ludzkich.

Mikroprzedsiębiorca powinien dostosować sposób planowania do etapu rozwoju swojej firmy. Pozostawanie na etapie przedsiębiorczości i sporadycznego korzystania z planowania może być działaniem racjonalnym tylko w fazie zakładania firmy. W dłuższej perspektywie postawa taka może utrudnić lub nawet zahamować rozwój firmy. Przechodzenie na każdy kolejny etap rozwoju firmy wymaga stosowania coraz bardziej zaawansowanych metod i technik planowania strategicznego oraz większej formalizacji planu.

Dość powszechna jest opinia, że **planowanie strategiczne** w małej firmie nie jest potrzebne lub że jego przydatność jest niewielka. Argumenty, które przemawiają za takim stanowiskiem często wynikają z przekonania, że procedury planowania strategicznego są dla małych przedsiębiorstw niewłaściwe⁴³. Ponadto firmy te nie posiadają właściwego procesu zarządzania, organizacji, kwalifikacji czy zasobów finansowych, aby stosować skomplikowane techniki planowania strategicznego. W efekcie, zarówno poziom myślenia, jak i planowania strategicznego w małych firmach w Polsce jest dość niski, co z kolei ogranicza ich zdolności konkurencyjne⁴⁴.

⁴² Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. 2004. *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?* AJG-OPO, Bydgoszcz, s. 30–36.

⁴³ Griffin R.W. 1996. *Podstawy...*, op. cit., s. 206.

⁴⁴ Wilmańska-Sosnowska S. 2003. *Wymiar myślenia strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw*, [w:] J. Jeżak (red.). *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*. Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center), Łódź, s. 237.

Jak podkreśla Smolarek⁴⁵ **planowanie strategiczne** w małych firmach nie musi być jednak kosztowne, trudne, oparte na metodach ilościowych czy szczególnie sformalizowane. Może być realizowane na **małą skalę**, uwzględniać tylko **kilka etapów** najważniejszych dla organizacji, skupiać się na jej **faktycznych potrzebach**. Specyfika planowania strategicznego w takich podmiotach wiąże się bardzo ściśle ze specyfiką planowania w ogóle. Jest ono bowiem związane m.in. z tym, że⁴⁶:

- brak jest oddzielenia funkcji planisty od decydenta; jest nim – najczęściej jednoosobowo – właściciel,
- brak sformalizowanego systemu planowania, często jest to koncepcja „w głowie” właściciela,
- jest prowadzone nieregularnie i fragmentarycznie,
- koncepcje strategiczne są reakcją na pojawiające się problemy sytuacyjne,
- analiza otoczenia ma dość ograniczony charakter, bazuje przede wszystkim na danych wtórnych.

W **planowaniu strategicznym w małej firmie nie ma potrzeby uwzględniania wielu faz czy etapów**. Powinno ono skupiać się na **najważniejszych kwestiach**.

**SCHEMAT PROCESU
PLANOWANIA
STRATEGICZNEGO
W MAŁYM
PRZEDSIĘBIORSTWIE**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Penc J. 2002. *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa, s. 150, Steinmann H., Schreyogg G. 1995. *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 111.

Pierwszym krokiem planowania strategicznego jest analiza, która powinna umożliwić ocenę szans i zagrożeń płynących z zewnątrz przedsiębiorstwa. Następnie należy dokonać diagnozy mocnych i słabych stron firmy wynikających z porównania zasobów firmy z głównymi konkurentami. Po wykonaniu analizy otoczenia i przedsiębiorstwa należy sformułować

⁴⁵ Smolarek M. 2008. *Planowanie...*, op. cit., s. 210.

⁴⁶ Safin K. 2001. *Wybory strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)*. [w:] M. Moszkowicz (red.). *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji. Cz. II*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 287–288.

strategię i opracować plan strategiczny. Bardzo istotne jest to, aby w tym momencie nie przerwać procesu planowania strategicznego. Planowanie strategiczne kończy bowiem praktyczną realizację i kontrolę przyjętych celów strategicznych.

Planowanie jest bardzo często kojarzone z zawiłymi procedurami, specjalistycznymi technikami lub z wymaganiami w zakresie kompetencji, wiedzy oraz doświadczenia. Tymczasem **procesy planowania w mniejszych organizacjach** nie muszą być i nie są tak skomplikowane i sformalizowane. Nie są takie same jak te, które realizuje się w dużych przedsiębiorstwach czy międzynarodowych korporacjach. Warto zatem wskazać podstawowe różnice między małymi a dużymi firmami zarówno w obszarze potrzeb planowania, jak i sposobu jego realizacji.

Istnieje zależność, o charakterze sprzężenia zwrotnego, między wzrostem firmy a rozwojem planowania oraz planowaniem, które z kolei wpływa na dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Webber wyodrębnił cztery etapy planowania pojawiające się wraz ze wzrostem firmy.

I. Etap przedsiębiorczości	Menedżerowie sporadycznie korzystają z planowania. Taka sytuacja jest charakterystyczna dla małych przedsiębiorstw oraz firm w fazie zakładania. Przedsiębiorcy, ze względu na małą skalę prowadzonej działalności oraz stosunkowo niewielką liczbę problemów, nie odczuwają potrzeby planowania. Prezentują postawy zachowawcze, opierają się na intuicji. Decyzja o rozwoju firmy może stać się przesłanką planowania.
II. Etap luki administracyjnej	Menedżerowie dostrzegają potrzebę planowania. Wynika ona z doświadczeń – bieżące zadania można było wykonać lepiej, gdyby zostały zaplanowane. Planowanie ma charakter sformalizowany głównie na potrzeby kontroli (konfrontacja zakładanych celów z osiągniętymi efektami). Plany mają na ogół krótkookresowy charakter (1-2 lata).
III. Etap luki oczekiwań	Następuje wzrost oczekiwań menedżerów w zakresie rozwoju ich firmy – wyprzedzają one możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Powstają plany, które skoncentrowane są na wizjach perspektywicznego funkcjonowania organizacji.
IV. Etap strategicznego rozwoju	Wprowadzenie sformalizowanego systemu planowania staje się koniecznością. Wynika to ze wzrostu firmy oraz poszukiwania sposobów rozszerzenia i dywersyfikacji działalności. Planowanie dotyczy wszystkich dziedzin działalności przedsiębiorstwa i obejmuje dłuższe okresy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Webber R.A. 1995. *Zasady zarządzania organizacjami*. PWE, Warszawa, s. 277.

Planowanie w małej firmie, głównie ze względu na niewielką liczbę produktów, ograniczone zasoby, czasami także umiejętności, jest inne niż w dużych przedsiębiorstwach. Różnice te wynikają także z tego, że mniejsze podmioty mają⁴⁷:

- inne **potrzeby** – przykładowo, plan jest często utożsamiany z wymaganiami banku, który jest potencjalnym kredytodawcą; właściciele, z uwagi na swoje bezpośrednie zaangażowanie w działalność firmy, nie uznają za celowe tworzenia planu, a ten mógłby znacznie polepszyć jakość podejmowanych decyzji,
- mniejszy **margines błędu** – błąd popełniony w małej firmie może oznaczać dla niej koniec działalności, natomiast taki sam błąd w dużej – nie będzie skutkował tak radykalną sytuacją, czasami może nawet nie być zauważony; zatem planowanie w małej jednostce musi być bardzo dokładne i precyzyjne,

⁴⁷ Dickey T. 1995. *Planowanie finansowe w małej firmie*. Signum, Kraków, s. 31–32.

B. ROZWÓJ FIRMY A PROCES PLANOWANIA

ETAPY PLANOWANIA A WZROST FIRMY

- mniej **środków** – planowanie musi być procesem niezwykle świadomych i przemyślanych decyzji dotyczących tego, co należy zrobić – nie ma tu pracowników, którzy weryfikując decyzje właściciela mogą je korygować,
- mniejsze **doświadczenie** – ponieważ planowanie jest realizowane sporadycznie (np. raz w roku) – firmie brakuje doświadczenia w tym zakresie; czasami wynika to także z krótkiego okresu działalności,
- mniej stabilne **otoczenie** – konieczność bycia elastycznym, zdolnym do szybkiej adaptacji wobec zmieniającego się otoczenia i do szybkiej reakcji na sygnały z rynku powoduje, że otoczenie, w którym funkcjonuje mała firma, stale zmienia się; dynamizm takiej sytuacji potęguje fakt, że z jednej strony to firma musi zmienić otoczenie (wychwytywanie nowych okazji), a z drugiej także i otoczenie nie jest statyczne i ulega zmianom; taka sytuacja znacznie utrudnia planowanie.

W związku z tym, **planowanie w małej firmie** powinno być **procesem bardzo elastycznym**.

PODSUMOWANIE Na podstawie badań przeprowadzonych w małych firmach, można sformułować wskazówki, które w takich przedsiębiorstwach mogą być bardzo przydatne podczas planowania.

I. HORYZONT CZASOWY

krótszy niż w dużych przedsiębiorstwach (poniżej 2 lat)

II. FORMALIZACJA

proces nie powinien być bardzo sformalizowany, nie musi zawierać opisu skomplikowanych, formalnych procedur w formie pisemnej

III. UCZESTNICZY

należy w proces planowania włączać pracowników, także osoby z zewnątrz; może to spowodować wzrost kreatywności i poprawę wyników działalności

IV. ZAKRES

w procesie planowania nie należy formułować zbyt „obszernych” celów

Źródło: Robinson R.B. Jr, Pearce J.A. II. 1984. *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*. "Academy of Management Review", vol. 9, no 1, s. 27.

W **małej firmie dobry plan** powinien składać się z następujących części⁴⁸:

1. **Plan osobisty właściciela** – powinien precyzować to, co właściciel chce osiągnąć, jakie korzyści zakłada prowadząc swoją firmę. Określenie motywacji właściciela na początku planowania ma bardzo duży, pozytywny wpływ na cały proces planowania w firmie.
2. **Plan strategiczny** – jego zadaniem jest określenie miejsca, w jakim firma chce znaleźć się za kilka lat. Plan taki powinien określać misję, cele, konieczne zmiany, jakie należy wprowadzić. Powinien też zawierać ogólne prognozy finansowe.
3. **Roczny plan operacyjny** – plan, w którym formułuje się zadania na najbliższy rok działalności przedsiębiorstwa. Musi zawierać szczegółowe prognozy finansowe, które będą w przyszłości podstawą do ocen i ewentualnych korekt w dalszej perspektywie.

Planowanie strategiczne w małej firmie stwarza szanse na **osiągnięcie następujących korzyści**⁴⁹:

- **udoskonalenie decyzji**, które podejmowane są na podstawie informacji weryfikowanej podczas realizacji procesu,
- **lepsze rozumienie potrzeb klientów**, doskonalenie zasad współpracy z nimi,
- **większa wiedza o konkurentach** stwarza szanse na wygranie konkurencji z innymi przedsiębiorstwami,
- lepsze, **bardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów**; szczególnie ważny element z punktu widzenia ograniczonych środków w małych firmach,
- **skupienie się na najważniejszych kwestiach** – czyli na tych czynnikach, które zapewniają sukces firmy na rynku.

⁴⁹ Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. 2004. *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 35.

2. Czym są strategie konkurencji małych firm?

2.1. Co to znaczy strategia?

WPROWADZENIE Podstawowym celem tego podrozdziału jest **wyjaśnienie istoty strategii** i **omówienie procedur jej tworzenia**.

Strategia jest podstawowym elementem zarządzania strategicznego. Przedsiębiorstwa funkcjonując w gospodarce rynkowej powinny koncentrować swoją uwagę na formułowaniu i wprowadzaniu strategii rozwoju. W związku z tym, podrozdział rozpoczęto od wyjaśnienia **pojęcia i istoty strategii firmy**.

W praktycznej działalności przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma nie tylko znajomość pojęć związanych ze strategią firmy, ale także poznanie procedur jej budowy. W kolejnej części podrozdziału opisane zostaną podstawowe **procedury tworzenia strategii**. Ogółem, ta część podręcznika omawia następujące zagadnienia związane ze strategią firm:

- A. Pojęcie i istota strategii firmy**
- B. Procedury tworzenia strategii**
- C. Spójność celów strategicznych**

A. POJĘCIE I ISTOTA STRATEGII FIRMY

Strategia

„Proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcie kierunków działania, a także rozdysponowania zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów”⁵⁰.

⁵⁰ Chandler A.D. 1962. *Strategy and Structure. Chapters in History of the American Enterprise*. Cambridge-Massachusetts, s. 13.

Przedstawiona definicja strategii jest jedną z wielu prób zdefiniowania tego pojęcia. Warto zacząć od **pierwotnego sensu pojęcia strategii**.

Greckie słowo *strategos* – jest połączeniem dwóch pojęć⁵¹:

- ***stratos*** – armia,
- ***agein*** – przywództwo.

Pojęcie strategii w tym rozumieniu oznaczało kogoś, kto przewodził armii i tworzył koncepcję walki. Syntezę militarnej teorii strategii przedstawił generał Karl von Clausewitz, autor dzieła *O wojnie*. Zgodnie z terminologią wojskową – strategia oznacza budowę planu przebiegu wojny w celu określenia kampanii wojennych i poszczególnych działań taktycznych, podejmowanych w trakcie tych działań⁵².

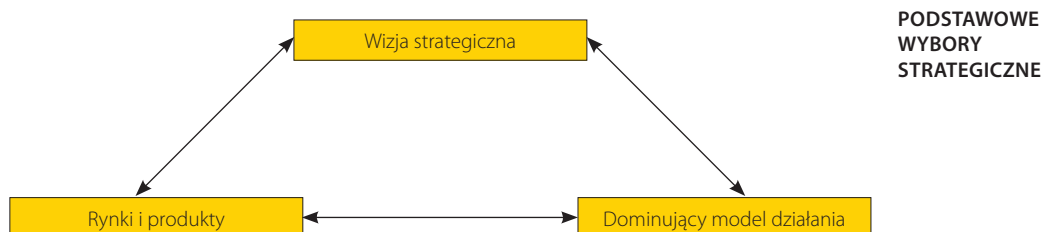
Strategię można rozpatrywać w **trzech aspektach**, a mianowicie jako⁵³:

1. **Generalne programy działania** i rozwoju źródeł dla osiągnięcia odległych celów.
2. **Program celów organizacji**, jej zmian oraz zasobów, które zostaną użyte do osiągnięcia tych celów, sposoby zarządzania umożliwiające pozyskanie, użycie oraz rozdysponowanie tych zasobów.
3. **Wytyczenie długookresowych celów przedsiębiorstwa** i przystosowanie dróg działania i sposobów rozdysponowania zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów.

Pojęcie strategii ukształtowane zostało w trakcie tworzenia modeli podejmowania decyzji w sytuacjach konfliktowych i metod ich rozwiązań. Współcześni menedżerowie powinni w swojej firmie znaleźć odpowiedź na trzy **podstawowe pytania strategiczne**, a mianowicie:

1. Sens istnienia firmy dzisiaj i jej wizję funkcjonowania w przyszłości.
2. Rynki, na jakich działa, i produkty, które oferuje klientom.
3. Dominujący model działania.

Odpowiedzi na te pytania są jednocześnie **strategicznymi wyborami**, które stanowią podstawę strategii.



Źródło: Obłój K. 1998. *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 15.

⁵¹ Obłój K. 1998. *Strategia organizacji...*, *op. cit.*, s. 13.

⁵² Clausewitz K. 1995. *O wojnie*, tłum. A. Cichowicz, L.W. Koc, F. Schoener. Wydawnictwo Test, Lublin.

⁵³ Koontz H., Weihrich H. 1990. *Essentials of Management*. McGraw-Hill Publishing Company, New York, s. 48.

Pierwsze pytanie dotyczy sensu istnienia firmy, czyli jej wizji. Zagadnienie to szczegółowo omówiono w podrozdziale 1.1.

Kolejne pytanie związane jest z odpowiedzią na pytanie o to, na jakich rynkach firma chce osiągnąć sukces dziś i w przyszłości. Wybór rynków ma wiele aspektów. Jednym z nich jest także wybór strategii konkurowania – zostały one opisane w podrozdziale 2.2.

Ostatnie pytanie związane jest z modelem działania firmy. Przedsiębiorca może postępować zgodnie z technicznym i ekonomicznym modelem działania – koncentrując się na określonych aspektach działalności. Przykładowo w modelu techniczno-ekonomicznym firmy Nike mniejsze znaczenie przykładają się do produkcji – Nike nie jest właścicielem żadnej fabryki obuwia. Menedżerowie uznali, że optymalną konfiguracją firmy jest koncentracja na budowie kompetencji w obszarach badań i rozwoju oraz marketingu – tworzą one bowiem prawdziwą wartość sportowego obuwia w górnym segmencie rynku⁵⁴. Kolejny model związany jest ze sposobem traktowania pracowników i ich roli w firmie – jest to model społeczny wspierający realizację strategii. Przykładowo – w biurze projektowym obowiązuje model hierarchii społecznej. Oznacza to, że szefowie definiują i oceniają efektywność pracy pracowników w poszczególnych pracowniach projektowych. W związku z tym inne procedury obowiązują np. w dziale projektowania a inne w dziale realizacji inwestycji⁵⁵. Ostatni model związany jest z aspektem organizacyjnym – z rodzajem przyjętej struktury organizacyjnej i rolą standardowych procedur operacyjnych.

Struktura organizacyjna może być konstruowana w firmie w różny sposób. Wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje struktur organizacyjnych: funkcjonalną, dywizjonalną i procesową. Struktura funkcjonalna polega na wyodrębnieniu w firmie działów takich jak: zaopatrzenie, produkcja, finanse, sprzedaż itp.

Struktura dywizjonalna tworzona jest najczęściej przez duże firmy, które obsługują specyficzne rynki lub wytwarzają różne grupy produktów – np. firmy międzynarodowe wydzielają dywizje dla głównych rynków: USA i Kanady, Europy Zachodniej, Japonii i Pacyfiku⁵⁶.

Struktura procesowa jest strukturą nastawioną na koordynację głównych procesów w firmie. Powoduje ona delegację uprawnień i odpowiedzialności na zespoły wykonujące dany proces. W przypadku mikrofirm struktura organizacyjna jest relatywnie mało skomplikowana – z tego względu model organizacyjny ma w nich mniejsze znaczenie.

Wymienione modele działania firmy oraz wynikające z nich wybory techniczno-ekonomiczne, społeczne oraz organizacyjne tworzą wspólnie strukturę organizacyjną, która ułatwia lub utrudnia działania związane z tworzeniem i realizacją strategii w przedsiębiorstwie.

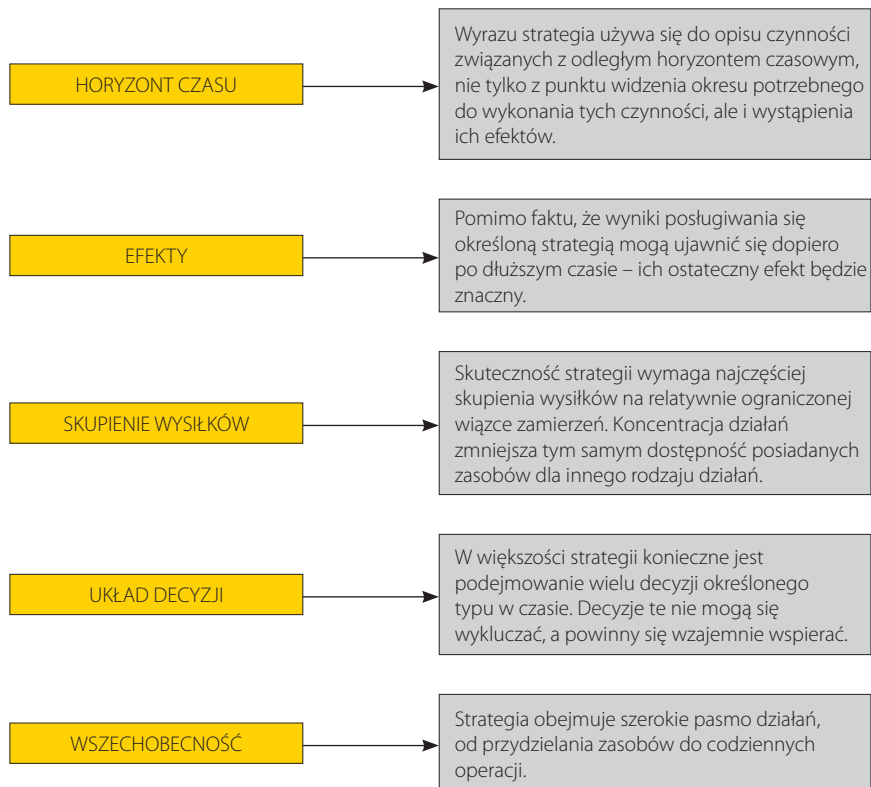
W **przypadku mikroprzedsiębiorstw** kluczowe znaczenie, ze względu na niewielki stopień skomplikowania struktur organizacyjnych, ma **odpowiedź na pierwsze dwa pytania**, a mianowicie **określenie wizji i misji firmy** oraz **rynków działania** i oferowanych klientom **produktów**.

⁵⁴ Obłój K., 1998. *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 23.

⁵⁵ Obłój K., 1998. ..., s. 305–306.

⁵⁶ Obłój K., ..., s. 326.

Można wyróżnić następujące **cechy strategii**:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stoner J., Wankel Ch. 1997. *Kierowanie*. PWE, Warszawa, s. 96–97.

Strategia oznacza wybory i gotowość do ich uporczywej realizacji.



Aleksander Macedoński – konkretna strategia powinna zależeć od uwarunkowań sytuacyjnych.



Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy⁵⁷.

Strategia jest podstawowym instrumentem zarządzania strategicznego. Kompleksowym podejściem w **kształtowaniu strategii** firmy jest przedstawiona poniżej tzw. *konceptcja harwardzka*.

B. PROCEDURY TWORZENIA STRATEGII

⁵⁷ Oblój K., 1998. *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 14.

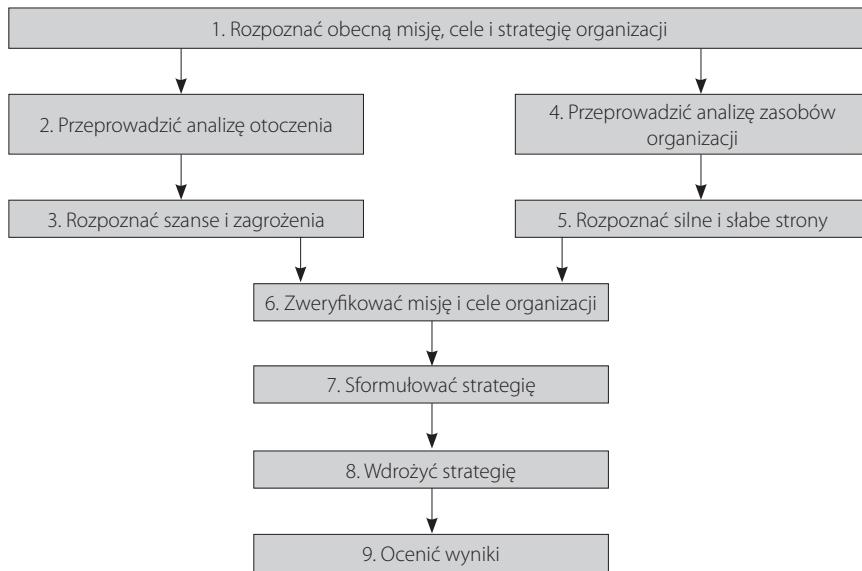


Źródło: Andrews K.R. 1987. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, s. 21.

W poszczególnych etapach procesu formułowania strategii należy zatem odpowiedzieć na następujące pytania⁵⁸:

1. **Sformułowanie celów** – czego chcemy?
2. **Identyfikacja obecnych zadań i strategii** – co robimy teraz, aby to osiągnąć?
3. **Analiza otoczenia** – co jest do zrobienia „tam na zewnątrz”?
4. **Analiza zasobów** – co możemy zrobić?
5. **Identyfikacja strategicznych okazji i zagrożeń** – co możemy zrobić z tego, co wymaga zrobienia?
6. **Ustalenie zakresu potrzebnych zmian**, określenie rozmiarów luki strategicznej – czy robienie nadal tego, co robimy obecnie, doprowadzi nas tam, dokąd chcemy dojść?
7. **Podejmowanie strategicznych decyzji**, tj. identyfikacja, ocena i wybór wariantów strategii – co powinniśmy robić, aby osiągnąć to, co chcemy?
8. **Wdrożenie strategii** – stworzenie systemów informacyjno-decyzyjnych, struktury organizacyjnej, kultury organizacji, programów finansowych.
9. **Pomiar i kontrola postępu** – ustalenie, czy strategia wdraża się zgodnie z planem i czy przynosi spodziewane wyniki.

Poszukując odpowiedzi na te pytania należy postępować zgodnie z **procesem budowy strategii przedsiębiorstwa**.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Robbins S.P., DeCenzo D.A. 2002. *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa, s. 72. Grupa Strategor. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. 1997. PWE, Warszawa, s. 126; Stabryła A. 1997–1998. *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*. Wydawnictwo Antykwa, Kraków-Kluczbork, s. 55.

Ad. 1. W przypadku, gdy firma ma już opracowaną strategię działania – należy rozpoznać jej podstawowe elementy, tj. misję, cele i strategię organizacji, a następnie dokonać jej weryfikacji w oparciu o kolejne punkty.

Ad. 2 i 3. Analiza otoczenia, od której należy rozpocząć budowę nowej strategii, powinna obejmować następujące zagadnienia.

1. **Jak kształtowało się w ostatnich latach otoczenie** – zwłaszcza rynki zaopatrzenia i zbytu, dlaczego niektóre z nich się skurczyły, a inne wzrosły i jakie czynniki na to wpłynęły?

2. **Jak zachowywało się przedsiębiorstwo w tym otoczeniu** – jakie były rzeczywiste powody jego sukcesów bądź niepowodzeń w poszczególnych rodzajach działalności?

3. **Jak zachowywali się konkurenci** – jakie mieli osiągnięcia (udział w rynku, nowości produktowe, rentowność) i jakie czynniki wpłynęły na sukces jednych, a niepowodzenie innych?

4. **Jakie czynniki wpływające na rozmiary rynków** działały stale, które z czynników będą dominować i jaki jest stopień prawdopodobieństwa tych przewidywań?

5. **Jaka będzie prawdopodobna strategia konkurentów** – jak będzie ona wpływała na popyt na wyroby i usługi przedsiębiorstwa oraz na ceny?

6. **Jakich zasadniczych zmian** należy się spodziewać w przyszłości i które z nich będą miały ważny wpływ na działalność przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Penc J. 2002. *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa, s. 146–148.

Odpowiedzi na te pytania umożliwią określenie potencjalnych **szans i zagrożeń** występujących w otoczeniu, a mających bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo.

Ad. 4 i 5. Analiza własnego potencjału polega na udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania.

1. **Jaki jest potencjał przedsiębiorstwa** – zarówno wykorzystany, jak i możliwy do wykorzystania, jakie są jego silne i słabe strony oraz tendencje rozwoju?

2. **Jakie są źródła dotychczasowych sukcesów firmy** – i jaka jest zdolność do konkurencji (udział w rynku, infrastruktura marketingu, zdolności produkcyjne, sprawność zarządzania)?

3. **Czy przedsiębiorstwo będzie zdolne do osiągnięcia** założonych celów przy wykorzystaniu posiadanych zasobów i jakie zasoby będą potrzebne?

4. **Jakie trzeba będzie wprowadzać zmiany** w działalności przedsiębiorstwa i czy są możliwe kierunki tych zmian, np. w marketingu, optymalizacji kosztów, sposobach finansowania?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Penc J. 2002. *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa, s. 148–149.

Odpowiedzi na te pytania umożliwią z kolei określenie potencjalnych **słabych i mocnych stron** przedsiębiorstwa.

Ad. 6 i 7. Następnymi etapami to **weryfikacja misji i celów przedsiębiorstwa** oraz **sformułowanie nowej strategii** (lub utrzymanie i modyfikacja istniejącej strategii). Proces formułowania strategii to **analiza poszczególnych alternatyw** strategicznych. Zmierzona do wyłonienia takiej strategii, która z jednej strony uwzględni szanse i zagrożenia, jakie stwarza otoczenie – z drugiej strony najlepiej je wykorzystuje. **Najistotniejsze znaczenie** na tym etapie **mają następujące kwestie**.

1. Czy dany wariant strategiczny wykorzystuje w pełni szanse rynkowe przedsiębiorstwa?

2. Czy dana strategia znajduje pokrycie w posiadanych i możliwych do posiadania w przyszłości zasobach firmy?

3. Czy przewidywany poziom ryzyka jest akceptowalny z punktu widzenia realiów finansowych firmy?

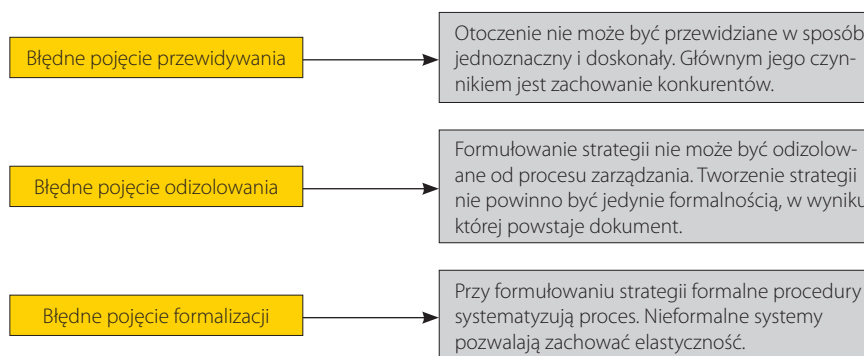
4. Czy dana strategia odpowiada wartościom i aspiracjom kluczowych osób w firmie?

5. Czy planowana koncepcja uwzględnia sytuację rynkową i finansową dostawców?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kortan J. 1997. *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 187.

Ad. 8 i 9. Ostatnimi etapami procesu formułowania strategii są **wdrażanie i kontrola** jej realizacji. Realizacja strategii dotyczy wszystkich obszarów przedsiębiorstwa i musi być skonkretyzowana w postaci planów strategicznych i operacyjnych. Niezbędnym działaniem podczas realizacji strategii jest bieżące monitorowanie wyników. Pozwala to na ocenę, czy firma osiąga zakładane w strategii cele oraz czy zmiany w otoczeniu są zgodne z oczekiwaniami. Kontrola strategiczna pozwala także na podejmowanie/lub nie działań korygujących.

Rozpatrując **sukcesy i porażki tworzenia strategii** można zidentyfikować trzy **podstawowe błędy**.



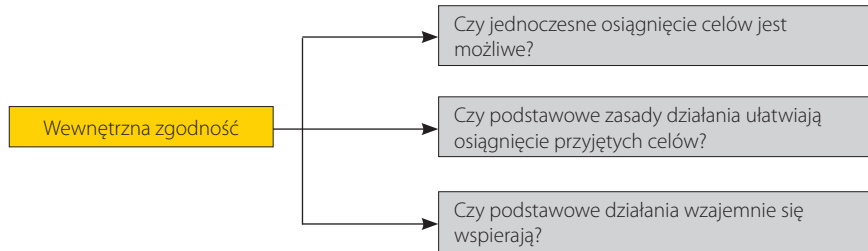
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mintzberg H. 1987. *Crafting Strategy*. "Harvard Business Review", July-August, no. 4, s. 66.

C. SPÓJNOŚĆ CELÓW STRATEGICZNYCH

Przyjmując przedstawiony proces budowy strategii i jej podstawowe założenia należy jednocześnie sprawdzić **spójność projektowanych celów i zasad postępowania**, które Porter⁵⁹ nazwał **testem zgodności**. Obejmuje on następujące elementy:

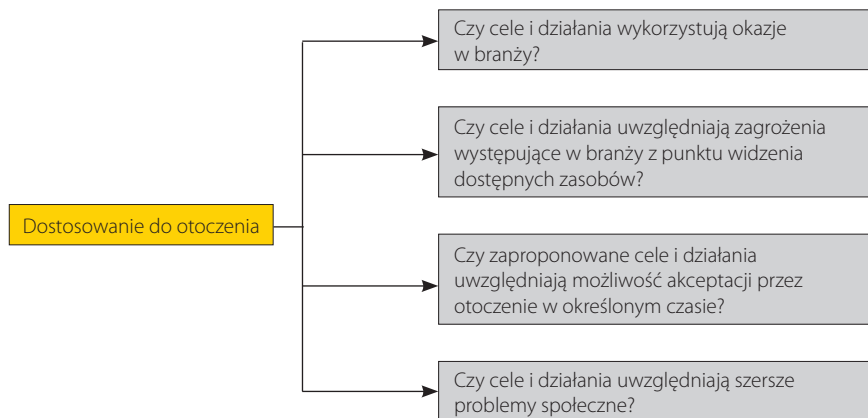
1. Wewnętrzna zgodność.
2. Dostosowanie do otoczenia.
3. Dostosowanie do zasobów.
4. Komunikacja i wdrożenie.

Spójność wewnętrznej zgodności planów obejmuje następujące pytania:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter M.E. 1994. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. A. Ehrlich. PWE, Warszawa, s. 17.

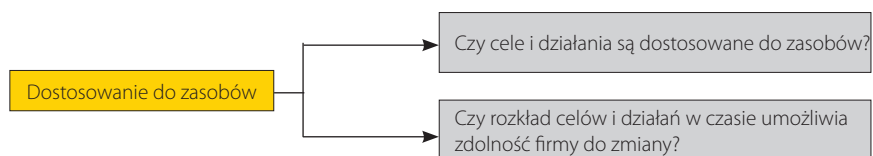
Spójność dostosowania firmy do otoczenia obejmuje następujące pytania:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter M.E. 1994. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. A. Ehrlich. PWE, Warszawa, s. 17.

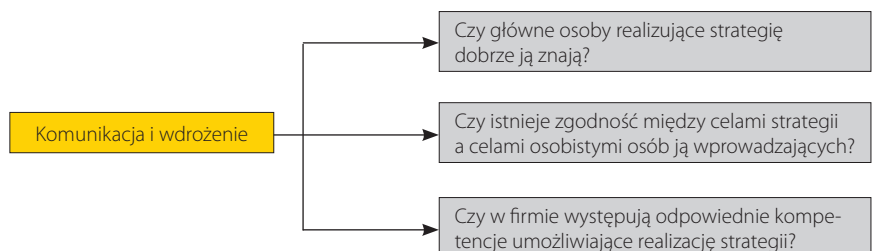
⁵⁹ Porter M.E. 1994. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. A. Ehrlich.

Spójność dostosowania do zasobów obejmuje następujące pytania:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter M.E. 1994. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. A. Ehrlich. PWE, Warszawa, s. 17.

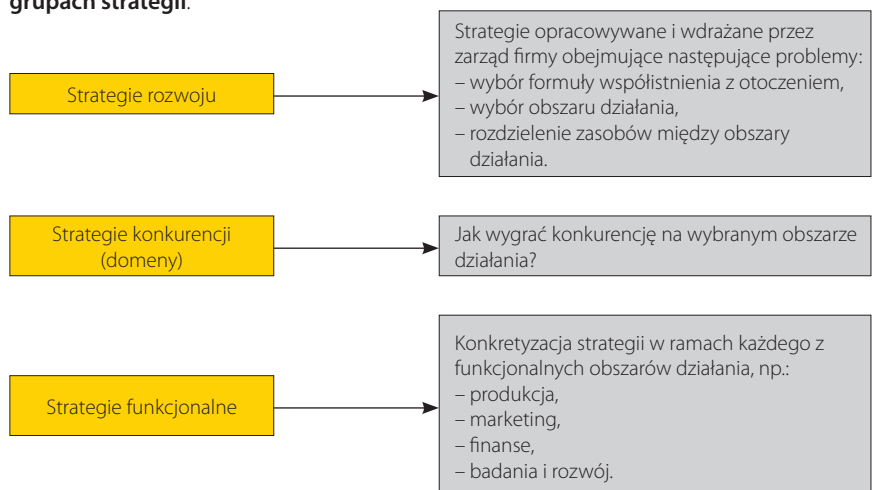
Spójność komunikacji i wdrożenia obejmuje następujące pytania:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter M.E. 1994. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. A. Ehrlich. PWE, Warszawa, s. 17.

W przypadku gdy odpowiedzi na przedstawione pytania są twierdzące, istnieje zgodność przewidzianych do realizacji celów oraz zasad postępowania w firmie. W sytuacji, gdy pojawiają się odpowiedzi negatywne, każdą z nich należy oddzielnie przeanalizować. Przykładowo – jeśli cele i działania nie są dostosowane do zasobów – trzeba rozważyć albo zmianę przyjętego celu albo możliwość zmiany zasobów w przyszłości, np.: wzrost zatrudnienia, podniesienie kwalifikacji pracowników, zwiększenie liczby maszyn i urządzeń itp.

W zależności od **poziomu zarządzania** przedsiębiorca może dokonać wyboru w **trzech grupach strategii**.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lipecki J. 1996. *Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4, s. 28.

Przedstawione rodzaje wyborów strategicznych mają charakter hierarchiczny – przechodzi się od pytań ogólnych (strategie rozwoju), przez pytania związane ze sposobem radzenia sobie na rynku (strategie konkurencji) do strategii funkcjonalnych związanych ze strategiami marketingowymi, finansowymi, produkcyjnymi, itp.

W przypadku **małych firm całokształt problematyki rozwoju** skupiony jest na jej właścicielu i nie ma w nich podziału zadań związanych z zarządzaniem strategicznym na trzy poziomy. **Zarząd małej firmy podejmuje zarówno problemy strategii rozwoju, jak i strategii konkurencji, a także strategii funkcjonalnych.**

PODSUMOWANIE Istota procesu formułowania **strategii sprowadza się do znalezienia odpowiedzi na cztery zasadnicze pytania.**

1. Gdzie jesteśmy jako przedsiębiorstwo?

2. Gdzie chcielibyśmy być w przyszłości?

3. Co mogłoby nam przeszkodzić w osiągnięciu tej pozycji?

4. Co powinniśmy uczynić, aby przesunąć się z pozycji zajmowanej obecnie na pozycję postulowaną?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gołaszewska-Kaczan U. (red.). 2000. *Analiza strategiczna. Wybrane metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 60.

Przy tworzeniu strategii można wykorzystać przedstawiony w niniejszym podrozdziale **schemat procesu budowy strategii**. Zgodnie z nim, podstawą wyboru strategii powinny być trzy elementy:

- **stan wyjściowy** – dotyczy to zarówno otoczenia firmy (przede wszystkim konkurentów i branży działania firmy) oraz jej wnętrza (potencjału – określonego przez posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby),
- **przewidywane zmiany w otoczeniu** – np. rozwój konkurencji, zmiany gustów i preferencji klientów, zmiany w poziomie kosztów,
- planowane do osiągnięcia **cele strategiczne**.

Nie ma metody wyboru „idealnej” strategii. Sukces strategii zależy od sposobu jej zastosowania. Podczas jej formułowania należy jednak zadbać o spójność celów – można tego dokonać przy pomocy przedstawionego w podrozdziale testu zgodności.

2.2. Jakie są rodzaje strategii konkurencji?

WPROWADZENIE Podstawowym celem podrozdziału jest syntetyczne przedstawienie **podstawowych strategii konkurencji** stosowanych przez firmy.

Najbardziej znanym i najczęściej wymienianym modelem sposobu konkurencji na rynku jest koncepcja opracowana przez Portera⁶⁰, który wyróżnił dwa czynniki warunkujące przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa:

1. **Niski koszt** – przedsiębiorstwo powinno utrzymywać koszty na jak najniższym poziomie.
2. **Unikatowość** – polega na wyróżnieniu oferty przedsiębiorstwa na tle jej konkurentów.

Model ten zakłada także rozróżnienie pod względem zakresu działalności firmy:

1. Szeroki – cała branża.
2. Wąski – określony segment rynku.

		Przewaga konkurencyjna	
		niskie koszty	unikatowość postrzegana przez klienta
Obszar konkurencji	szeroki (sektor-branża)	przewaga kosztowa	zróżnicowanie
	wąski (segment)	koncentracja	

STRATEGIE
KONKURENCJI
WEDŁUG PORTERA

Źródło: Porter M. E. 1994. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. A. Ehrlich. PWE, Warszawa, s. 54.

Kolejność podrozdziału wynika z wymienianych przez Portera strategii konkurencji, a mianowicie:

- A. Strategia przewagi kosztowej
- B. Strategia zróżnicowania
- C. Strategia koncentracji

Strategia przewagi kosztowej

1. Stworzenie odpowiedniego produktu lub usługi po jak najniższych kosztach.
2. Osiągnięcie i utrzymanie znacznej przewagi kosztowej nad najważniejszymi konkurentami.
3. Osiągnięcie i utrzymanie wysokich wyników przez zaspokajanie potrzeb klienta w unikatowy sposób.
4. Uzyskanie przewagi dzięki właściwemu zarządzaniu głównymi czynnikami kosztotwórczymi.
5. Osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków dzięki średnim cenom w branży lub większemu udziałowi w rynku.

A. STRATEGIA
PRZEWAGI KOSZTOWEJ

Strategia kosztowa polega na oferowaniu produktu lub usługi o jakości porównywalnej do konkurentów, ale po niższej cenie. Strategia ta wymaga stosowania **metod umożliwiających obniżkę kosztów**. Mogą być nimi:

- zdobywanie doświadczenia,
- ścisła kontrola kosztów bezpośrednich i ogólnych,
- minimalizacja kosztów obsługi posprzedażnej, zespołu sprzedawców, reklamy,
- oferowanie podstawowych produktów – bez ulepszeń,

⁶⁰ Tenże, s. 50.

- wykorzystanie marketingu i sprzedaży bezpośredniej,
- uproszczenie projektowania produktów,
- zastosowanie prostszych i mniej kapitałochłonnych technologii,
- realokacja produkcji bliżej dostawców i klientów,
- koncentracja na wąskim asortymencie produkcji.

Zasadnicze **czynniki sukcesu** strategii przewagi kosztowej obejmują⁶¹:

- kapitał do inwestowania w technologię,
- kompetencje z zakresu zmian procesów biznesowych,
- ścisłą kontrolę kosztów,
- kontrolę wydajności pracowników,
- łatwość produkcji/dostawy usługi,
- tanie kanały dystrybucji,
- zachęty oparte na ścisłym wykonaniu planów ilościowych,
- częste i szczegółowe sprawozdania kontrolne.

Zalety strategii przewagi kosztowej są następujące:

- przynosi firmie wyższe od przeciętnych zyski,
- zapewnia ochronę przed rywalizacją ze strony konkurentów,
- broni firmę przed potężnymi nabywcami, którzy mogą wykorzystywać swoją siłę do obniżania ceny,
- broni firmę przed potężnymi dostawcami, gdyż zapewnia większą elastyczność przy podwyższaniu kosztów nakładów,
- stwarza bariery wejścia pod względem ekonomii skali czy przewagi cenowej.

Ryzyko związane ze **strategią przewagi kosztowej** występuje, gdy:

- występują zmiany popytu,
- występują zmiany w zakresie technologii,
- występuje dochodzenie do niskich kosztów przez konkurentów lub firmy nowo wchodzące do danego sektora,
- występuje naśladownictwo rozwiązań korzystnych pod względem kosztów procesów produkcyjnych,
- firma zbyt agresywnie obniża koszty produkcji kosztem jakości oferowanych produktów/usług,
- występuje nadmierna koncentracja na jednym aspekcie – obniżaniu kosztów, podczas gdy na rynku może wystąpić:
 - zainteresowanie konsumentów dodatkowymi elementami,
 - malejąca wrażliwość na ceny,
 - zmiana w sposobie użytkowania produktów.

Strategię niskich kosztów **można stosować w przypadku**, gdy:

- występuje ostra konkurencja cenowa,
- produkt jest standardowy lub łatwo dostępny od innych dostawców,
- nie istnieją możliwości uzyskania cenionego przez klientów zróżnicowania,

⁶¹ Elkin P.M. 2010. *Planowanie i strategię biznesowe*. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.

- większość kupujących używa produktu w ten sam sposób,
- kupujący mają niskie koszty przestawienia na nowego dostawcę,
- kupujący mają silną pozycję przetargową,
- nowe firmy wchodzące do sektora oferują niskie ceny w celu przejęcia klientów.

Wymogiem osiągnięcia pozycji niskich kosztów jest wysoki udział w rynku lub inny rodzaj przewagi (np. dostęp do surowców, odpowiedni projekt wyrobu).



**Firma jest liderem w produkcji po niskich kosztach,
nie zaś jedną z firm ubiegających się o tę pozycję.**



Produkt jest porównywalny jakościowo z produktami konkurentów.

Strategia zróżnicowania

1. Określenie wymagań i potrzeb o dużym znaczeniu dla klientów.
2. Ocena możliwości wyróżnienia oraz dodania wartości użytkowych dla klienta.
3. Osiągnięcie i utrzymanie wysokich wyników przez zaspokajanie potrzeb klienta w unikatowy sposób.
4. Spowodowanie, aby unikatowość oferty doprowadziła do premii cenowej lub przyniosła korzyści w zakresie udziału w rynku i wolumenie.
5. Uzyskanie ponadprzeciętnej dochodowości możliwe jest, gdy koszty czynników wyróżniających ofertę kształtują się na podobnym poziomie jak u konkurentów.
6. Czynniki wyróżniające produkt powinny być opłacalne i trudne do skopiowania bądź prześcignięcia przez konkurentów.

B. STRATEGIA ZRÓŻNICOWANIA

Strategia zróżnicowania polega zatem na stworzeniu czegoś, co w całym sektorze (branży) jest uznawane za unikalne. Strategia ta wymaga wprowadzenie do produktów **elementów różnicujących**, dzięki którym kupujący będą wybierać ofertę firmy. Może to być:

- wzór lub marka,
- technologia,
- cechy wyrobu,
- obsługa posprzedażna,
- sieć dystrybucji,
- lokalizacja,
- tworzenie powiązań z innymi firmami.

Wyróżnia się następujące **typy strategii zróżnicowania**:

- strategia udoskonalenia:
 - wyroby lub usługi ekskluzywne, w małej liczbie,
 - wyroby oparte na unikalnych technologiach i recepturach,
- kompleksowa oferta sprzedaży produktu wraz z wyrobami komplementarnymi,
- strategia zubożenia – oferowanie produktów o obniżonych parametrach po wyraźnie niższych cenach.

Wymienione typy strategii różnicowania wynikają z odmiennego podejścia do różnicowania produktów. Można wyróżnić cztery **sposoby (metody) różnicowania**:

**METODY
RÓŻNICOWANIA
PRODUKTÓW**

I. OBNIŻKA KOSZTÓW UTRZYMANIA

różnicowanie powoduje uzyskanie przez produkt właściwości obniżających koszty jego utrzymania – np. niskie koszty eksploatacji

II. LEPSZE WYNIKI

różnicowanie powoduje uzyskanie przez produkt właściwości umożliwiających uzyskiwanie lepszych wyników – np. lepsze przyspieszenie samochodu

III. KORZYŚCI POZAEKONOMICZNE

różnicowanie powoduje uzyskanie przez jego użytkownika korzyści pozaeconomicznych – np. wygoda użytkowania

IV. KOMPLEKSOWOŚĆ DZIAŁAŃ

różnicowanie zachodzi podczas całego procesu wytwarzania, poczynając od dostawców, przez pracę ludzi, a kończąc na finalnym odbiorcy – np. „kupuj polskie wyroby”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thompson A.A., Strickland A.J. III. 2001. *Crafting and Executing Strategy. Text and Readings*. McGraw-Hill/Irwin, New York-Burr Rigde, s. 62.

Strategia różnicowania jest działaniem wymagającym poszukiwania **źródnicowania** oferty przedsiębiorstwa. Są nimi:

- innowacje produktowe,
- przewaga techniczna,
- jakość i niezawodność produktu,
- wszechstronna obsługa klienta,
- unikalne umiejętności,
- marka, reputacja.

Zasadnicze **czynniki sukcesu** strategii różnicowania obejmują⁶²:

- dobrze rozwinięte umiejętności z zakresu marketingu,
- tworzenie unikatowych produktów,
- korzyści przyciągające kreatywnych ludzi,
- renomę firmy pod względem jakości,
- siłę marki i wizerunek,
- bodźce skoncentrowane na jakość,
- timing, tzn. znalezienie się na odpowiednim rynku w odpowiednim czasie.

Zalety strategii różnicowania są następujące:

- chroni przed konkurencją,
- lojalność klientów wobec marki i wynikająca z niej mniejsza wrażliwość na cenę,
- zwiększa marżę zysków, co pozwala uniknąć konieczności zajmowania pozycji niskiego kosztu,
- lojalność klientów stanowi barierę wejścia.

Ryzyko związane ze zróżnicowaniem występuje, gdy:

- różnica kosztów między konkurentami o niskich kosztach a firmą stosującą strategię zróżnicowania jest duża,
- zmniejsza się popyt na zróżnicowane produkty,
- naśladownictwo zmniejsza dostrzegalne zróżnicowanie.

Strategię zróżnicowania **można stosować w przypadku**, gdy:

- istnieje wiele sposobów zróżnicowania cenionego przez klientów,
- potrzeby i sposoby użytkowania produktów przez kupujących są różne,
- niewielu konkurentów stosuje podobne sposoby różnicowania,
- technologiczne zmiany i innowacje są szybko wdrażane.



Strategia zróżnicowania nie pozwala firmie na pomijanie wysokości kosztów, ale nie są one podstawowym celem strategicznym.



Zróżnicowanie może niekiedy uniemożliwić zdobycie dużego udziału w rynku i oznaczać rezygnację z masowej sprzedaży.



Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo zróżnicowania swojej oferty odbywa się często za cenę gorszej pozycji kosztowej.

Strategia koncentracji

1. Koncentracja może dotyczyć:

- określonej grupy nabywców,
- szczegółowo określonego asortymentu produkcji,
- określonego pod względem geograficznym rynku.

2. Przedsiębiorstwo jest w stanie efektywniej i skuteczniej zaspokoić swój wąski strategiczny segment niż konkurenci, którzy działają na szeroką skalę.

3. Strategia umożliwia osiągnięcie i utrzymanie wysokich wyników przez zaspokajanie potrzeb klienta w unikatowy sposób.

4. Strategia nie gwarantuje niskich kosztów lub możliwości zróżnicowania produktu w całym rynku, pozwala na uzyskanie jednej lub nawet obu tych pozycji w swoim wąskim segmencie rynku.

C. STRATEGIA KONCENTRACJI

Wyróżnia się następujące **typy strategii koncentracji**:

- **koncentracja na kosztach:**
 - jeden segment rynku,
 - przewaga kosztowa w jednym segmencie rynku,
- **koncentracja na zróżnicowaniu:**
 - jeden lub kilka segmentów rynku,
 - klienci muszą mieć różne potrzeby i wymagania,
 - konkurenci w branży nie są w stanie zaspokoić potrzeb i spełnić wymagań klientów.

Zasadnicze **czynniki sukcesu** strategii koncentracji obejmują⁶³:

- kombinację zasad ukierunkowanych na dany segment strategiczny,
- odmienność wybranego segmentu rynku w tych aspektach, które firma uznaje za podstawę swojej pozycji konkurencyjnej.

Zalety strategii koncentracji są następujące:

- szczególnie dobra obsługa danego segmentu rynku,
- koncentracja na niszy, która oznacza produkcję jednego lub kilku wyrobów przeznaczonych dla wąskiego grona odbiorców,
- firma może sprawniej i skuteczniej obsłużyć swój wąski, strategiczny segment, niż konkurencja działająca w szerszej skali.

Ryzyko związane z koncentracją występuje, gdy:

- zwiększa się różnica kosztów między konkurentami działającymi na szeroką skalę a firmą skoncentrowaną,
- różnice w produktach/usługach pożądanym przez wybrany strategiczny segment i przez cały rynek zmniejszają się,
- konkurenci wyszukują podsegment w wybranym segmencie strategicznym,
- konkurenci znajdują efektywny sposób skopiowania działań firmy skoncentrowanej na danym segmencie,
- zmieniają się preferencje klientów działających w danym segmencie rynku w kierunku potrzeb standardowych – nisza rynkowa zanika.

Strategię koncentracji **można stosować w przypadku**, gdy:

- firmy z branży nie obsługują w pełni wszystkich segmentów,
- wyodrębniony segment jest nieatrakcyjny dla liderów rynkowych,
- nisza rynkowa nie ma znaczenia strategicznego dla liderów sektora,
- dany segment jest wystarczająco duży i rozwojowy, aby zapewnić rentowność i rozwój,
- firma jest w stanie zaspokoić potrzeby odbiorców w niszy lepiej niż konkurencja,
- firma ma odpowiednie zasoby i umiejętności do obsługi wyodrębnionego segmentu rynku.



**Strategia koncentracji nie zapewnia niskich kosztów
czy zróżnicowania z perspektywy rynku jako całości,
ale osiąga jedną lub obie pozycje w odniesieniu do wąskiego segmentu rynku.**



**Strategia koncentracji związana jest z ograniczeniami
możliwego do osiągnięcia udziału w rynku.**

Wyróżnia się dwie zupełnie przeciwstawne strategie konkurowania – oparte na niskich kosztach oraz dążeniu do zróżnicowania produktu. **PODSUMOWANIE**

Stosując strategie przewagi kosztowej należy zwrócić uwagę na utrzymanie odpowiedniej jakości produktów i poziomu satysfakcji klienta.

W przypadku strategii zróżnicowania niezbędna jest efektywna kontrola kosztów, która umożliwi porównanie kosztów różnicowania produktu z osiąganymi przychodami.

Strategia koncentracji związana jest zawsze z pewnym ograniczeniem rynku, na którym działa firma.

2.3. Jakie rodzaje strategii konkurencji stosują małe firmy?

Podstawowym celem tego podrozdziału jest **wskazanie strategii konkurencji**, które mogą **stosować małe firmy**. **WPROWADZENIE**

Strategie konkurencji małych firm, pomimo częściowych podobieństw do większych przedsiębiorstw, charakteryzuje pewien stopień odmienności. Niezbędna jest więc charakterystyka **istoty konkurencji małych firm** – zostało to przedstawione w pierwszej części podrozdziału.

Wybory strategiczne przedsiębiorstw, w tym małych firm, dokonują się w trzech obszarach⁶⁴:

1. **typu relacji z konkurentami,**
2. **rodzaju przewagi konkurencyjnej,**
3. **pola działania.**

Przyjęta logika rozważań prowadzi do przedstawienia problematyki strategii w następującej sekwencji:

- A. **Istota strategii konkurencji małych firm**
- B. **Relacje z konkurentami – jak konkurujemy?**
- C. **Rodzaj przewagi konkurencyjnej – czym konkurujemy?**
- D. **Pole działań konkurencyjnych – gdzie konkurujemy?**

Strategia konkurencji małej firmy

„Określenie długofalowej koncepcji działania, polegającej na wyborze zachowania firmy wobec konkurentów. Dotyczy to wyboru podstawy konkurowania oraz konkretnych źródeł przewagi konkurencyjnej”⁶⁵.

A. ISTOTA STRATEGII KONKURENCJI MAŁYCH FIRM

⁶⁴ Safin K. 2001. *Wybory strategiczne...*, op. cit., s. 169.

⁶⁵ Janiuk I. 2004. *Strategiczne...*, op. cit., s. 84.

Mała firma, w porównaniu ze średnią, a szczególnie z dużą, dysponuje zupełnie innymi zasobami (tak co do ich ilości, jak i jakości) oraz na ogół działa w innym otoczeniu. Podstawowe **cechy jakościowe** charakteryzujące małe przedsiębiorstwo przedstawiają się tak⁶⁶:

- niewielki udział w rynku,
- bezpośrednie zarządzanie firmą przez właściciela lub grupę właścicieli,
- prosta struktura organizacyjna,
- ograniczony dostęp do rynku finansowego.

Ponieważ strategie rozwoju firmy zależą z jednej strony od zasobów, z drugiej strony od otoczenia – można wyodrębnić pewne specyficzne strategie właściwe dla małych firm. W tym przypadku można wyróżnić⁶⁷:

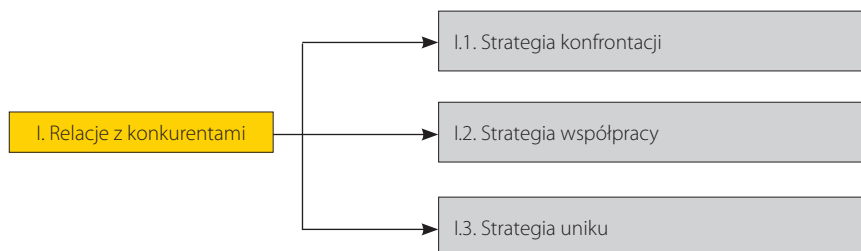
- strategie przedsiębiorstw **nastawionych na przeżycie** oraz strategie przedsiębiorstw **rozwijających**,
- strategie przedsiębiorstw **funkcjonujących w niszach** oraz **poza nimi**,
- strategie firm **powiązanych z rynkiem** oraz **dostawców dużych firm**,
- strategie firm **wyspecjalizowanych** oraz **zdywersyfikowanych**,
- strategie przedsiębiorstw **dysponujących trwałymi źródłami przewagi konkurencyjnej** oraz tych, **które ich nie posiadają**.

Niezależnie od tego, do jakiej z wcześniej wymienionych grupy należy mała firma, jej strategia konkurowania powinna być nastawiona na⁶⁸:

1. **Przezwyciężenie słabości i bazowanie na posiadanych naturalnych przewagach.** Jest to podejście, które bazuje na znalezieniu takich rynków i ich segmentów, na których ujawnią się walory małych firm.
2. **Poszukiwanie okazji** – głównie w postaci nisz rynkowych oraz preferencji, jakie stwarza polityka przemysłowa.
3. **Dopasowanie mocnych stron do pojawiających się w otoczeniu okazji** oraz unikanie słabych stron i zagrożeń.

B. RELACJE Z KONKURENTAMI – JAK KONKURUJEMY?

Z uwagi na relacje firmy z konkurentami można wyróżnić następujące strategie:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Safin K. 2001. *Wybory strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)*, [w:] M. Moszkowicz (red.). *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji. Cz. II*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 286.

⁶⁶ Popławski W., Sojak S. 1994. *Wprowadzenie do zarządzania małym przedsiębiorstwem. Zbiór przypadków*. Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń, s. 55.

⁶⁷ Pierścionek Z. 2003. *Strategie konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 331–332.

⁶⁸ Tenże, s. 321.

Pierwszą strategią możliwą w relacji z rywalami na rynku – jest **strategia konfrontacji**.

I.1. Strategia konfrontacji

„Takie działania przedsiębiorstwa związane z obsługą rynku, które prowadzą do bezpośredniej konkurencji z dostawcami identycznych lub podobnych produktów”⁶⁹.

Trudno jednoznacznie ocenić przydatność tego rodzaju strategii w działalności małych firm. Zależy to od branży, w której działa firma oraz od zasięgu geograficznego działalności. Można natomiast przedstawić **zalety i ryzyko** wdrażania takiej strategii przez małe przedsiębiorstwa.

Zalety strategii konfrontacji dla małych firm są następujące:

- mobilizacja właścicieli i pracowników,
- sprzyjanie działaniom nowatorskim i odważnym, dynamizowanie rozwoju przedsiębiorstwa,
- weryfikacja rzeczywistej wartości rynkowej firmy.

Ryzyko strategii konfrontacji w przypadku małych firm jest związane z⁷⁰:

- doprowadzeniem do wyniszczenia przedsiębiorstwa bez pewności wygranej,
- możliwością zrażenia potencjalnych partnerów (obawa przed atakiem większych firm),
- koniecznością posiadania dużych zasobów (zwłaszcza finansowych).

I.2. Strategia współpracy

Rezygnacja z postaw konfrontacyjnych i podejmowanie współdziałania.

W małych firmach **powiązania** między współpracującymi podmiotami mają najczęściej **charakter nieformalny**. Przybierają formę sieci powiązań osobistych o charakterze socjalnym lub komunikacyjnym. Bazują na rodzinie, przyjacielach, bliskich znajomych.

Wzrost i rozwój firmy przyczynia się do **stopniowej zmiany powiązań** na bardziej **formalne**.

I.3. Strategia uniku

Postawa uchylania się od bezpośredniej konfrontacji z konkurentem i poszukiwanie warunków bezpośredniej egzystencji obok niego⁷¹.

Zaletami strategii uniku w przypadku małych firm są:

- ograniczenie wydatków na walkę konkurencyjną,
- zmniejszenie ryzyka działania,
- mniejszy poziom stresu wśród właścicieli i pracowników.

Ryzyko strategii uniku w przypadku małych firm związane jest z⁷²:

- wywoływaniem postaw pasywnych wśród właścicieli i pracowników,

⁶⁹ Safin K. 2001. *Wybory strategiczne...*, op. cit., s. 285–286.

⁷⁰ Safin K. 2002. *Zarządzanie małą firmą*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 103–104.

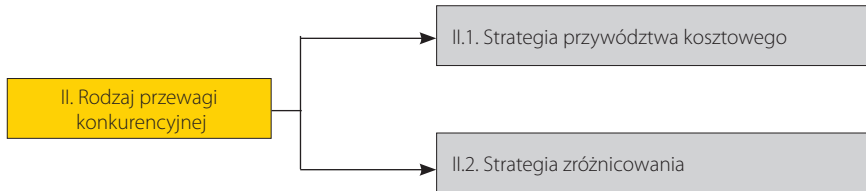
⁷¹ Safin K. 2001. *Wybory strategiczne...*, op. cit., s. 285–286.

⁷² Safin K. 2002. *Zarządzanie...*, op. cit., s. 103–104.

- hamowaniem wewnętrznej przedsiębiorczości i dynamizmu,
- lokowaniem się w coraz mniej atrakcyjnych segmentach rynku.

C. RODZAJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ – CZYM KONKURUJEMY?

Biorąc pod uwagę rodzaj przewagi konkurencyjnej można wyróżnić następujące strategie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Safin K. 2001. *Wybory strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji. Cz. II*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 286.

Strategie przywództwa kosztowego i zróżnicowania zostały szczegółowo opisane w podrozdziale 2.2. W związku z tym, w niniejszym podrozdziale zwrócono uwagę na **możliwość ich zastosowania przez małe przedsiębiorstwa.**

Strategia przywództwa kosztowego jest strategią najczęściej wybieraną przez większe przedsiębiorstwa – **nie jest polecana małym firmom**, szczególnie na etapie zakładania firmy i jej początkowego rozwoju.

Zaletami strategii przewagi kosztowej w przypadku małych firm są:

- stworzenie silnej podstawy konkurencyjności,
- zniechęcanie konkurentów do działań konfrontacyjnych,
- duże marże rynku zapewniające duże możliwości rozwoju,
- prowadzenie do umasowienia produkcji.

Ryzyko strategii przewagi kosztowej w przypadku małych firm związane jest z:

- zagrożeniami wynikającymi z bezpośredniej walki cenowej,
- niebezpieczeństwem pojawienia się produktów substytucyjnych,
- trudności z wycofaniem się z rynku,
- ponoszeniem znacznych obciążeń finansowych na wyposażenie, reklamę, postęp techniczny,
- pogonią za maksymalizacją korzyści w tej strategii, która osłabia zdolność do przystosowania firmy oraz niemożność jej zastosowania we wszystkich sektorach (np. w sektorach dóbr luksusowych, gdzie koszt ma drugorzędne znaczenie, tej strategii nie da się zastosować)⁷³.

Strategia zróżnicowania, polegająca na stworzeniu czegoś co w całym przemyśle jest uznawane za unikalne, jest trudna do zastosowania przez małe firmy.

Zaletami strategii zróżnicowania w przypadku małych firm są:

- konkurencyjność i unikanie bezpośredniej konfrontacji z konkurentami,

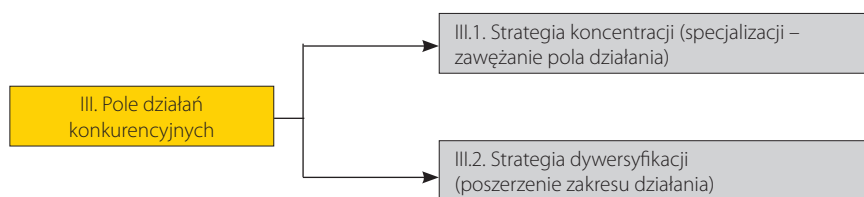
⁷³ Tenże, s. 103–104.

- możliwość doskonalenia jakości i stosowania wyższych cen,
- możliwość stosowania zindywidualizowanej i luksusowej oferty rynkowej.

Ryzyko strategii zróżnicowania w przypadku małych firm związane jest z:

- trudnością stworzenia strategii polegającej na zróżnicowaniu kilku elementów oferty,
- koniecznością prowadzenia systematycznych działań innowacyjnych,
- wymogiem wysokiej efektywności działań marketingowych⁷⁴.

Odpowiadając na pytanie o to, **gdzie konkurujemy** – można wyróżnić następujące strategie.



D. POLE DZIAŁAŃ KONKURENCYJNYCH – GDZIE KONKURUJEMY?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Safin K. 2001. *Wybory strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)*, [w:] M. Moszkowicz (red.). *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji. Cz. II*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 286.

Zalety koncentracji (specjalizacji) i wchodzenia w nisze dla małych firm są następujące:

- uniknięcie bezpośredniej konfrontacji z konkurencją,
- możliwość skoncentrowania wysiłków i ograniczonych zasobów na ściśle zdefiniowanych obszarach działania,
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu ograniczonych środków finansowych,
- możliwość konkurowania przy posiadaniu niewielkich zasobów,
- możliwość konkurowania, wykorzystywania i rozwijania umiejętności fachowych właściciela (pracowników),
- zmniejszenie ryzyka reakcji agresywnych, silniejszych konkurentów.
-

Ryzyko związane ze strategią **specjalizacji (koncentracji) i wchodzenia w nisze rynkowe** dla małych firm związane jest z:

- dużą wrażliwością na niesprzyjające okoliczności występujące w otoczeniu,
- koniecznością szczegółowych badań marketingowych i dokładnego rozpoznania rynku,
- brakiem barier wejścia, co umożliwia innym podmiotom nieskrępowane podjęcie działalności w danej niszy,
- możliwością wybrania mało atrakcyjnego segmentu rynku, który nie przyniesie pożądanych efektów ekonomicznych,
- możliwością pojawienia się konkurencji na jeszcze węższym podsegmentie i poziomie większej specjalizacji⁷⁵.

⁷⁴ Tenże, s. 103–104.

⁷⁵ Safin K. 2001. *Wybory strategiczne...*, op. cit., s. 285–286.

Strategia dywersyfikacji raczej nie jest polecana małym firmom. Można jednak wyróżnić **zalety** jej stosowania **przez małe firmy**, a mianowicie:

- ograniczenie ryzyka działania,
- uniezależnienie się od jednego rynku, jednej grupy odbiorców,
- stworzenie małym, początkującym firmom szans na znalezienie swojego miejsca na rynku,
- możliwość kompleksowej obsługi konkurenta.

Ryzyko strategii dywersyfikacji związane jest z⁷⁶:

- wchodzeniem w obszary własnej niekompetencji,
- rozproszeniem ograniczonych zasobów finansowych,
- utratą wyrazistej tożsamości firmy.

PODSUMOWANIE Wyniki badań przeprowadzonych **wśród małych przedsiębiorstw** przez różnych autorów wskazują, że **najczęściej stosują one** następujące **rodzaje strategii**:

AUTOR	RODZAJ STRATEGII
Mazur-Łukomska	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie niszy rynkowej przez: <ul style="list-style-type: none"> – ofertę luksusu i wysokiej jakości, – szukanie okazji rynkowych.
Simon (za Gregor B.)	<ul style="list-style-type: none"> • strategia koncentracji działań na zaspokojenie popytu określonego kręgu nabywców.
Coopers i Lybrand (za Gregor B.)	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzanie nowych produktów na rynek, • kooperacja i unikanie konfrontacji z dużymi uczestnikami rynku.
Krupski	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystywanie okazji w celu zwiększenia sprzedaży w ramach dotychczasowej lub nowej działalności.
Janiuk	<ul style="list-style-type: none"> • strategia koncentracji na niszy przez: <ul style="list-style-type: none"> – zaspokojenie popytu związane go z jedną branżą lub branżami pokrewnymi, – położenie geograficzne odbiorców, tj. teren jednego miasta lub osiedla, – zaspokajanie potrzeb, postrzeganych przez klientów za istotne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mazur-Łukomska K. 2001. *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 6, s. 51–53; Gregor B. 1999. *Marketing*, [w:] B. Piasecki (red.). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. PWN, Warszawa-Łódź, s. 303; Krupski R. 1999. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. AE, Wrocław, s. 76; Janiuk I. 2004. *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*. Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 61.

Określając związki między strategią konkurencji a rozwojem małej firmy można wskazać następujące sposoby postępowania⁷⁷:

- **małe firmy** w początkowych etapach rozwoju **powinny wybierać raczej strategię koncentracji** niż zróżnicowania, **strategię uniku lub współpracy** niż strategię konfrontacji,
- **firmy przedsiębiorstw wysokiej techniki** (np. informatyczne, biotechnologiczne itp.) mogą poszukiwać swoich szans w **strategii zróżnicowania**,
- firmy niekoniecznie muszą dążyć do jednej orientacji strategicznej, istnieją różne strategie, których elementy współgrają ze sobą i mogą prowadzić do wzrostu; **istotne jest unikanie połączeń strategii wzajemnie wykluczających się.**

⁷⁷ Bławat F. 2004. *Strategie wzrostu małej firmy*. [w:] F. Bławat (red.). *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Scientific Publishing Group, Gdańsk, s. 37–38.

3. Na czym polegają strategię niszy rynkowej?

3.1. Jakie są przesłanki działania firm w niszach rynkowych?

WPROWADZENIE Głównym celem niniejszego podrozdziału jest omówienie podstawowych **przesłanek** działania firm **w niszach rynkowych**.

W gospodarce światowej, w tym także na rynku polskim, **obserwuje się coraz częściej zjawisko kierowania oferty biznesowej do określonej grupy nabywców** o ściśle sprecyzowanych potrzebach. Konsumenci ci tworzą specyficzne segmenty rynku – **nisze rynkowe**, które obsługiwać musi dostosowana do nich, zindywidualizowana oferta przedsiębiorstw.

Działanie firm w niszach rynkowych związane jest z występowaniem określonych **zjawisk w gospodarce**, które w ostatnich latach mają coraz większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a mianowicie:

- A. Rosnąca konsolidacja branż**
- B. Zmiany w zachowaniach konsumentów**

W takiej kolejności tendencje te zostaną przedstawione w niniejszym podrozdziale.

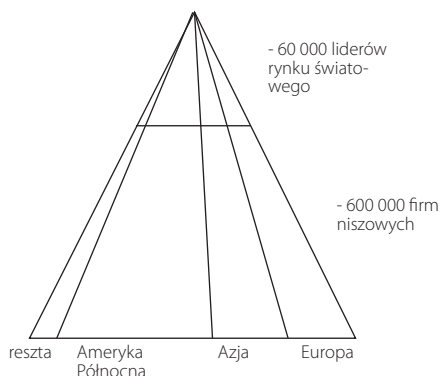
A. ROSNĄCA KONSOLIDACJA BRANŻ

Konsolidacja branż
Łączenie się firm produkujących produkty w tej samej branży.

Kluczowe branże w gospodarkach narodowych zdominowane są przez kilka wielkich przedsiębiorstw. Dotyczy to branż takich, jak: przemysł samochodowy, przemysł chemiczny, przemysł farmaceutyczny, stal, cementownie, aluminium, finanse. Podobna sytuacja ma miejsce w handlu detalicznym, w którym część gałęzi została przejęta przez sieci super- lub hipermarketów. Decydującym czynnikiem wpływającym na zaistniałą sytuację jest „ekono-

nia skali”, umożliwiającą przy znacznej wielkości sprzedaży – obniżanie kosztów jednostkowych produkcji⁷⁸.

Przedstawiona sytuacja paradoksalnie **nie spowodowała** znacznego **zmniejszenia liczby firm działających w niszach rynkowych**⁷⁹.



ROZMIESZCZENIE PRZEDSIĘBIORSTW NA ŚWIECIE WEDŁUG KONTYNETÓW

Źródło: Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A. 2007. *Sukces w niszach rynkowych*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 13.

Badania wskazują, że wśród zidentyfikowanych przez ww. autorów 660 000 przedsiębiorstw na całym świecie, które nie są notowane na giełdzie, większość zlokalizowana jest w Ameryce Północnej. Potencjalna liczba firm działających w **niszach rynkowych** to około 600 000 przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie regionalne można stwierdzić, że:

- prawie wszystkie przedsiębiorstwa Europy środkowo-wschodniej to przedsiębiorstwa niszowe,
- niemiecki sektor małych i średnich przedsiębiorstw składa się z 80% podmiotów działających w niszach rynkowych.

Należy nadmienić, że nisza rynkowa została zdefiniowana jako wąska grupa nabywców szukających ściśle określonych korzyści⁸⁰.

Zmiana w zachowaniach konsumentów

„Zmiany zachodzące w motywach, jakimi kierują się konsumenci przy zakupie określonych produktów i usług. Związane są one z czynnikami decydującymi o wartości zakupowej dla klientów”⁸¹.

B. ZMIANY W ZACHOWANIACH KONSUMENTÓW

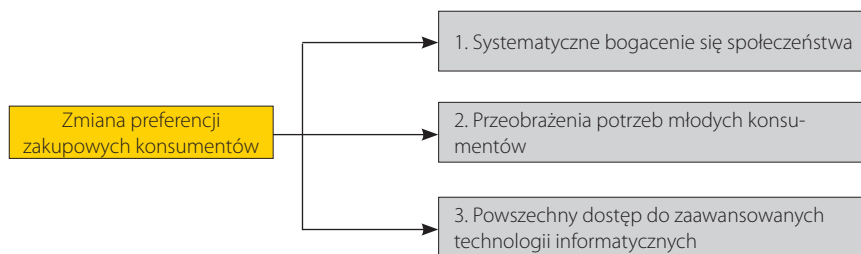
⁷⁸ Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A. 2007. *Sukces w niszach rynkowych*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 28–31.

⁷⁹ Tenże, s. 13.

⁸⁰ Tenże, s. 45–46.

⁸¹ Sawicki J. 2006. *Handel detaliczny w 2010 r.* „Marketing i Rynek”, 2: 39–41.

Podstawowe czynniki wpływające na zmianę preferencji zakupowych konsumentów są następujące:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sawicki J. 2006. *Handel detaliczny w 2010r.*, „Marketing i Rynek”, 2., s. 39–41; Jarecki H. 2002. *Elita biznesu w Polsce*. Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, s. 20–35.; Garbarski L. 1994. *Zrozumieć nabywcę*. PWE, Warszawa, s. 90–100.

1. **Systematyczne bogacenie się społeczeństwa** – zjawiskiem sprzyjającym działaniu firm w niszach rynkowych jest powolne, ale systematyczne bogacenie się społeczeństwa. Powoduje to wyodrębnianie się grupy konsumentów o wyższych dochodach. Oczekiwania tej grupy w stosunku do oferowanych im produktów i usług są inne niż odbiorców masowych. Dotyczy to w szczególności tzw. „elit ekonomicznych”, których wymagania są często ekscentryczne, a ich zaspokajanie wiąże się z potrzebą oferowania przez przedsiębiorstwa wyrafinowanych produktów i usług.
2. **Przeobrażenia potrzeb młodych konsumentów** – młodzi konsumenci są szczególnie wrażliwi na zmiany związane z postępem techniczno-technologicznym, a także zmianami społeczno-kulturowymi. Bardzo istotnym czynnikiem jest także przesuwanie się granicy wieku, od której młodzież sama decyduje o zakresie i sposobie zaspokajania swoich potrzeb (np. karty bankomatowe dla młodzieży). W ten sposób tworzy się nowa grupa klientów, której specyfiką jest potrzeba zaspokajania ciągłych zmian czy też wyróżniania się w swoim środowisku.
3. **Powszechny dostęp do zaawansowanych technologii informatycznych** – współczesny konsument, mając dostęp do nowoczesnych technologii informatycznych – dysponuje również możliwością uzyskania wszelkich informacji w dowolnym miejscu i czasie. Konsumenci są zatem coraz bardziej świadomi różnorodnych sposobów zaspokajania swoich potrzeb oraz różnorodności oferowanych im produktów i usług. Coraz większy dostęp do technologii informatycznych sprzyja także rozwojowi handlu elektronicznego – jest to nowy kanał dystrybucji, którego podstawowymi cechami jest skracanie dystansu fizycznego (brak przemieszczania się klienta) oraz ciągła dostępność (z punktu widzenia klienta – ograniczenie czasu zakupu)⁸².

PODSUMOWANIE Przedstawione uwarunkowania działalności firm powodują, że przedsiębiorstwa muszą w coraz większym stopniu **rozpoznawać potrzeby klientów i motywy zakupu, jakimi się kierują** przy nabywaniu produktów oraz dostosowywać ofertę firmy do określonych grup nabywców. Tym samym, dokonuje się coraz **większa specjalizacja w obsłudze** określonego, ściśle wyodrębnionego **segmentu rynku – niszy rynkowej**.

Powstaje zatem pytanie – **co to jest nisza rynkowa?**

3.2. Co oznacza pojęcie niszy rynkowej?

Podstawowym celem niniejszego podrozdziału jest **wyjaśnienie pojęcia niszy rynkowej**.

W definiowaniu niszy rynkowej występuje wiele rozbieżności znaczeniowych i terminologicznych. Niezbędne jest zatem wyjaśnienie tego pojęcia i przedstawienie **istoty niszy rynkowej**.

Firmy działające w niszy koncentrują się na wybranych grupach odbiorców szukających ściśle określonych korzyści. Powstaje zatem pytanie: jakie są podstawowe, fundamentalne **elementy pomagające w tworzeniu nisz**.

Struktura podrozdziału zawiera zatem omówienie następujących obszarów:

A. Istota niszy rynkowej

B. Elementy tworzenia niszy rynkowej

WPROWADZENIE

Nisza rynkowa

„Niszą rynkową nazywa się pewną niewielką grupę odbiorców, oczekujących na zaspokojenie wyraźnie sprecyzowanych potrzeb. Zapotrzebowanie to dotyczy zarówno nabycia produktów, jak i usług. Czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe klientów może być zarówno cena, jak i jakość danego produktu czy też usługi”⁸³.

A. ISTOTA NISZY RYNKOWEJ

Zgodnie z przedstawioną definicją niszy rynkowej – **firmy mogą konkurować** w oparciu o:

- **przewagę cenową** – w przypadku, gdy klientami są osoby zainteresowane produktem, głównie z uwagi na atrakcyjność ceny, a firma swą konkurencyjność opiera na uzyskaniu przewagi w zakresie kosztów wytwarzania produktów lub usług,
- **zróżnicowanie (unikatowość) produktu** – najważniejszym atrybutem w tym przypadku stają się właściwości użytkowe oferowanych produktów i/lub usług^{84, 85}.

Specyfika rynku niszowego związana jest z podstawowymi **elementami/cechami** rynku i konsumenta.

1. Potrzeby i oczekiwania nabywców są na tyle odmienne, iż wyraźnie różnią się od reszty rynku.

2. Koncentracja geograficzna, czyli zdobycie lub utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa na określonym obszarze.

3. Skupienie działalności na określonym asortymencie, poszukiwanym i pożądanym przez potencjalnych klientów.

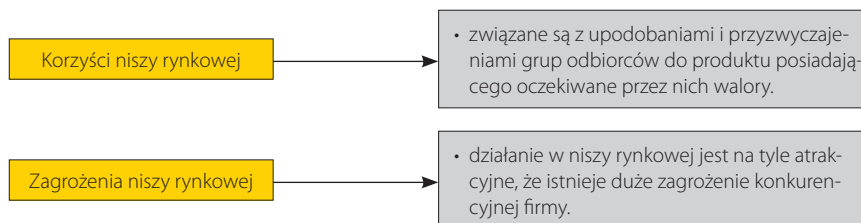
Źródło: opracowane własne.

⁸³ Moszkowicz M. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 158.

⁸⁴ Tenże, s. 158

⁸⁵ Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 103.

Tworzenie nisz rynkowych związane jest często z dążeniem do zapewnienia **wysokiej rentowności działania przedsiębiorstwa**. Taki sposób planowania niesie za sobą jednak wiele korzyści, jak i zagrożeń.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Danner M. 2002. *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*. Wiesbaden, s. 12.

Odniesienie sukcesu w niszy rynkowej wiąże się z **uchwyceniem takiej szansy na rynku** (określeniu i dotarciu do niszy), która umożliwiłaby **uzyskanie silnej pozycji konkurencyjnej na tym rynku**.

Działanie w ramach nisz rynkowych odznacza się następującymi **cechami**:

1. W dużym stopniu zależy od otoczenia rynkowego, w którym przedsiębiorstwo buduje niszę.
2. Rynek całkowity (kombinacja podaży i popytu, składająca się z części stanowiących określone segmenty rynku) jest istotnym punktem odniesienia, rozpatrywanym w związku z niszą.
3. Pomimo, iż nisza jest mniejsza od rynku całkowitego – posiada większy wolumen zbytu.
4. Sposób postępowania producentów/usługodawców niszowych zależy od ich specjalizacji oraz koncentracji.
5. Bardzo ważną rolę przy powstawaniu rynków niszowych mają niezaspokojone lub nie w pełni zaspokojone potrzeby klientów, tworzy się bariery dostępu do nich innym graczom rynku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A. 2007. *Sukces w niszach rynkowych*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 46.

Wzrastająca konkurencja na rynkach sprawia, że wiele firm ma coraz więcej kłopotów ze znalezieniem odpowiedniej niszy, która może być podstawą rozwoju firmy. W **znalezieniu optymalnej dla danego przedsiębiorstwa niszy** mogą pomóc **odpowiedzi na następujące pytania**⁸⁶.

3. Na czym polegają strategie niszy rynkowej?

1. Jak mam się „ustawić” na rynku, żeby opanować najlepsze jego segmenty?

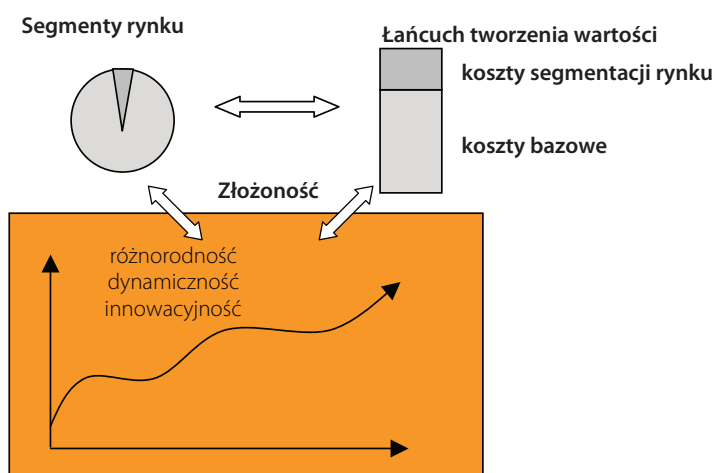
2. Jak mam się skoncentrować na niszy, aby zabezpieczyć się przed konfrontacją z przyszłym liderem rynku?

3. W jaki sposób i jak najdłużej unikać konfrontacji z liderem rynku?

4. Jakie podjąć działania, żeby wpływać na rynek w taki sposób, aby mój segment oddzielił się od rynku jako całości w celu stworzenia własnego rynku, który potem będę mógł zdominować?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A. 2007. *Sukces w niszach rynkowych*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 50.

Kröger i in. wskazują na trzy podstawowe **elementy pomagające w tworzeniu niszy**:



**B. ELEMENTY
TWORZENIA NISZY
RYNKOWEJ**

**ELEMENTY TWORZĄCE
NISZĘ RYNKOWĄ**

Źródło: Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A. 2007. *Sukces w niszach rynkowych*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 57.

Pierwszym i fundamentalnym elementem niszy jest **koncentracja na segmentach rynku**.

I. Koncentracja na segmentach rynku

„Koncentracja na precyzyjnie zdefiniowanym produkcie na rynku częściowym. Produkt ten jest bardzo często jedynym na rynku”⁸⁷.

Działając w niszy firmy skupiają się na wybranym segmencie rynku, **ograniczając swoje działania do określonych regionów**. Liderzy rynku, ze względu na znaczny wzrost kosztów logistyki, nie są wówczas zainteresowani działaniem w niszach regionalnych.

⁸⁷ Tenże, s. 56.

Powszechnie stosowane inne **kryteria segmentacji** mają także zastosowanie przy tworzeniu nisz rynkowych. Zaliczyć można do nich:

- grupy społeczne,
- klasy cen,
- wysokość zarobków,
- płeć i wiek klientów docelowych,
- specyficzne profile wymagań.

Drugim elementem niszy jest **koncentracja na tworzeniu wartości**.

II. Koncentracja na tworzeniu wartości

„Dostawca niszowy z definicji ma wyższy udział kosztów podziału rynku w kosztach tworzenia wartości dla klienta”⁸⁸.

Działając **w niszy – firmy** ponoszą **wyższe koszty działania** niż te działające na większą skalę. Liderzy rynku zadowolają się produkcją o wysokim stopniu standaryzacji, co umożliwia im osiągnięcie niższych kosztów jednostkowych produkcji. Dostawcy niszowi nie mogą na tym skorzystać.

Tani produkt lidera jest zawsze mniej wyspecjalizowany niż produkt niszowy. Pozostaje jednak grupa klientów, którzy oczekują bardziej zróżnicowanej oferty. Powstaje więc pytanie, z jaką efektywnością działa lider i **na jakie zróżnicowanie niszowe pozwala innym uczestnikom rynku?**

Ostatnim elementem w procesie budowania niszy jest **złożoność oferty niszowej**.

III. Złożoność oferty niszowej

„Złożoność obejmuje różnorodność, dynamiczność i innowacyjność oferty rynkowej firmy. W jednakowym stopniu dotyczy zarówno podziału rynku na mniejsze części, jak i tworzenia wartości dla klienta”⁸⁹.

Różnorodność – związana jest ze zróżnicowaniem oferty produktów niszowych. W takich warunkach liderzy rynku, oferujący relatywnie mało zróżnicowany produkt, mają mniejsze szanse konkurowania. Pozostawia to firmie niszowej wolną przestrzeń, którą może zająć. Niebezpieczeństwo dla graczy niszowych związane jest z możliwością wejścia w niszę lidera rynku.

Dynamiczność – dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu są czynnikiem sprzyjającym tworzeniu się nisz rynkowych. Wiąże się to z takim faktem, że segmentacja rynku nie jest stabilna, lecz płynna. Większym przedsiębiorstwom trudno jest reagować na każdą nową tendencję pojawiającą się na rynku i czerpać z niej zysk. Mniejsze firmy, które charakteryzuje większa elastyczność działania i bliski kontakt z rynkiem, mogą na zmiany pojawiające się w otoczeniu zareagować szybciej.

⁸⁸ Tenże, s. 58.

⁸⁹ Tenże, s. 50-51.

Innowacyjność – innowacje są czynnikiem niezbędnym w działalności zarówno firm funkcjonujących w niszy rynkowej, jak i poza nią. Innowacje związane z wprowadzaniem nowych produktów lub całkowicie nowych cech produktu zwiększają presję na liderów rynku. Zdarza się tak szczególnie na początku wprowadzania innowacji, co może zapewnić firmom niszowym, w krótkim lub dłuższym czasie, naturalną przewagę.

Na rynku można wyodrębnić segmenty, nisze i uczestników rynku. Segmentami rynku są duże grupy klientów w obrębie rynku. **Nisza rynkowa** związana jest z wąską grupą klientów, którzy szukają produktów i usług ściśle dopasowanych do ich potrzeb. **Wyodrębnienie niszy** rynkowej jest możliwe przez **zastosowanie większej liczby kryteriów podziału rynku** – segmenty rynku przechodzą wówczas w nisze⁹⁰.

PODSUMOWANIE

Do podstawowych elementów budowy niszy rynkowej należy zaliczyć:

1. Koncentrację na segmentach rynku – **co jest naturalną barierą dla liderów rynku.**
2. Koncentrację na tworzeniu wartości – **nisze nabierają realnych kształtów.**
3. Złożoność – różnorodność, dynamiczność i innowacyjność działań w niszy sprzyja unikaniu konfrontacji z liderem rynku.

3.3. Czym jest strategia niszy rynkowej?

Celem podrozdziału jest wyjaśnienie **pojęcia strategii niszy rynkowej.**

WPROWADZENIE

Istotą konkurowania firm jest walka konkurentów o względy klienta. Może się ona koncentrować na większych lub mniejszych segmentach rynku. W podrozdziale omówiono zatem **istotę strategii niszy rynkowej** jako tej, która zwrócona jest do ściśle wyodrębnionych segmentów rynku.

Strategia niszy rynkowej związana jest ściśle ze strategiami konkurencji – głównie ze strategią koncentracji. W kolejnej części podrozdziału przedstawiono **związki strategii niszy rynkowej z podstawowymi strategiami konkurencji.**

W związku z powyższym, podrozdział zawiera dwa obszary tematyczne:

- A. **Istota strategii niszy rynkowej**
- B. **Strategia niszy rynkowej a strategię konkurencji**

⁹⁰ Kotler P. 1994. *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa, s. 242.

A. ISTOTA STRATEGII NISZY RYNKOWEJ

Strategia niszy rynkowej

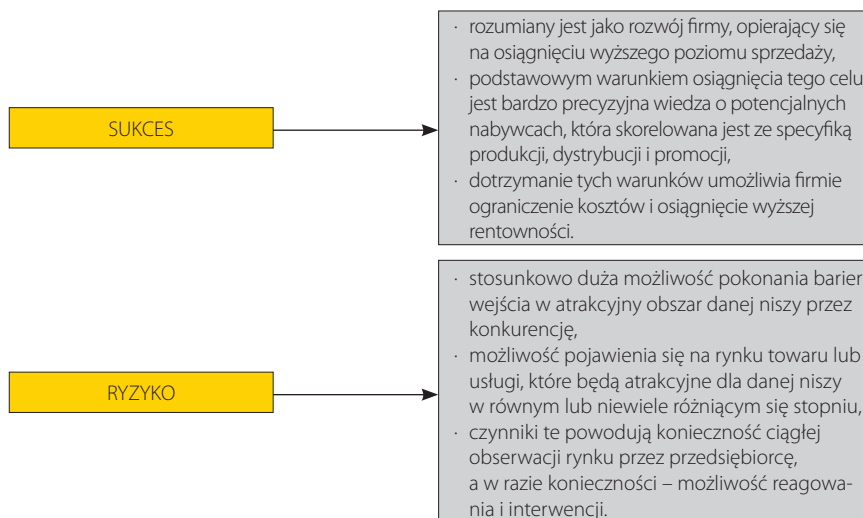
„Strategia niszy rynkowej jest formą zdobycia lub też utrzymania konkurencyjności firmy na rynku, a polega na celowym lub wymuszonym działaniu w ramach wąskiego zakresu rynku”⁹¹.

Przedstawiona definicja strategii niszy rynkowej odnosi się w dużym stopniu do **pragmatyki działania przedsiębiorstw**. Uwzględnia podział firm działających w oparciu o strategię niszy rynkowej. Jednym biegunem są w niej podmioty, których **oferta jest atrakcyjna z uwagi na cenę**, drugim z kolei – firmy przykładające **dużą wagę do jakości wytworzonych produktów i usług**.

Strategia niszy rynkowej opiera się na **podażu tańszych produktów lub usług**, często będących substytutami oferty firm konkurencyjnych lub też **wyróżniających się jakością**, które stanowią odpowiedź na potrzeby i oczekiwania sygnalizowane przez klientów. Ukierunkowana jest głównie na potrzeby potencjalnych nabywców, a firma przyjmując ten właśnie model działania **musi być przygotowana na oczekiwania i zmienne upodobania swoich klientów**.

Najistotniejszym warunkiem osiągnięcia sukcesu, w oparciu o strategię niszy rynkowej jest **dobra znajomość rynku**, wynikająca z wysokiej specjalizacji w zakresie oferowanych produktów i usług, a co się z tym wiąże – zaspokajania nietypowych w danym obszarze wymagań klientów.

Strategia niszy rynkowej może przynosić przedsiębiorstwu określone korzyści, ale także stwarzać ryzyko w prowadzeniu działalności gospodarczej. **Sukces i ryzyko** strategii niszy rynkowej jest związany z następującymi czynnikami⁹².



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moszkowicz M. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu*. PWE, Warszawa, s. 158–160.

⁹¹ Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 103–104.

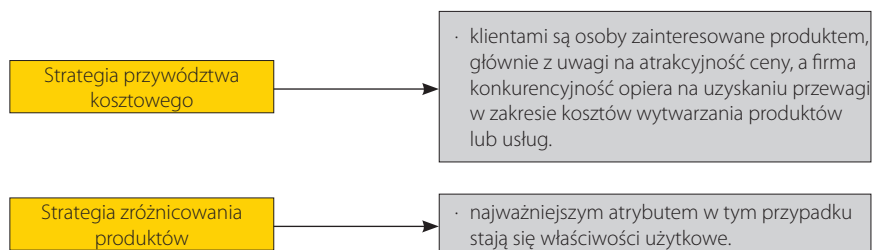
⁹² Moszkowicz M. 2005. *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 158–160.

Przyjęcie przez firmę **strategii niszy rynkowej**, jako element konkurowania na rynku i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, **jest możliwe** po **spełnieniu określonych kryteriów**:

1. Nisza jest atrakcyjna ze względu na możliwość osiągnięcia zysku i stanowi dobrą podstawę do dalszego rozwoju firmy.
2. Firmom konkurującym w wielu segmentach rynku trudno jest konkurować w konkretnej niszy.
3. Istnieje względna stabilność warunków funkcjonowania.
4. W danej branży mogą występować różne nisze, co powoduje, że firma może wybrać taką, która ze względu na posiadane zasoby i umiejętności jest dla niej najbardziej odpowiednia.
5. Tylko nieliczni konkurenci mają zasoby i umiejętności umożliwiające skuteczne konkurowanie w niszy.
6. Firma ma szczególne możliwości sprostania nowym wyzwaniom rynkowym ze względu na możliwości rozwijania swoich zasobów i umiejętności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa, s. 103.

Strategię niszy rynkowej można realizować stosując następujące **rodzaje strategii konkurencji**:



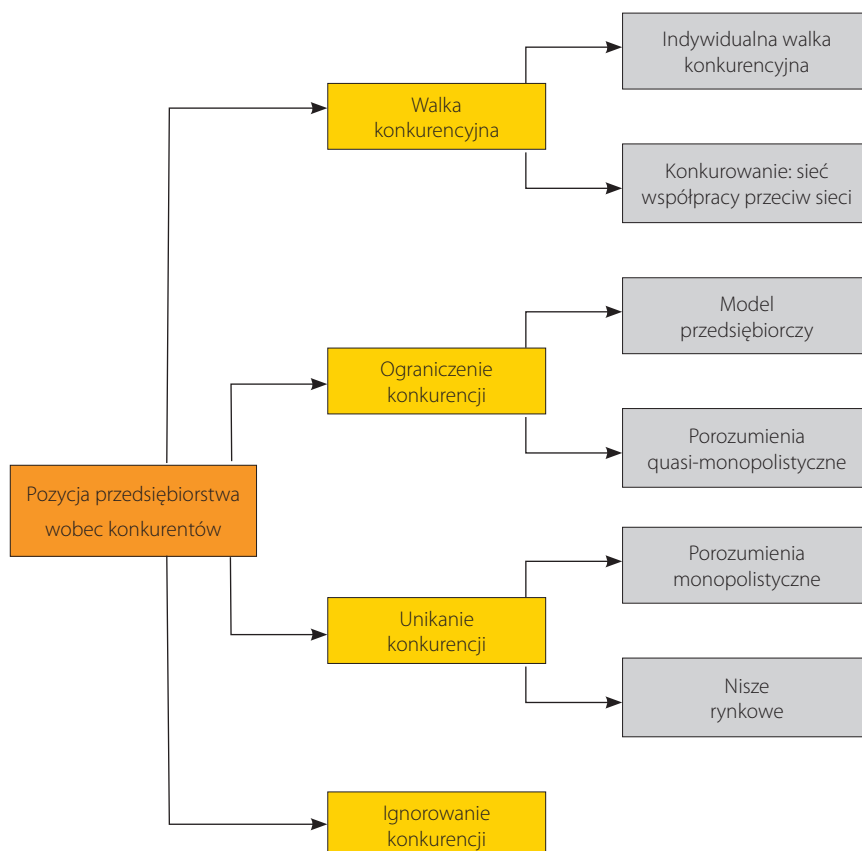
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE Warszawa, s. 103.

Strategia niszy rynkowej związana jest także z określonym **typem postawy** przedsiębiorcy **wobec konkurencji**. Analizując determinanty przyjęcia takiej – a nie innej postawy przez przedsiębiorcę, Pierścionek⁹³ uważa, że **przyjęcie** określonej **postawy wobec konkurentów** zależy od:

- **etapu rozwoju danego przedsiębiorstwa,**
- **typu posiadanych kluczowych kompetencji,**
- **charakteru konkurencji w danym sektorze.**

⁹³ Pierścionek Z. 2003. *Strategie konkurencji...*, op. cit., s. 278–279.

TYPY USYTUOWANIA
PRZEDSIĘBIORSTW
WOBEC
KONKURENTÓW
A NISZA RYNKOWA



Źródło: Pierścionek Z. 2003. *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 278–279.

Istotne znaczenie dla rozwoju firmy ma **sieć powiązań** nawiązywanych z innymi uczestnikami procesów rynkowych. Podmioty, które uzyskały wysoki poziom konkurencyjności oraz posiadają wysokie kluczowe kompetencje (znajdujące się na wyższym poziomie rozwoju) będą potrafiły rozwijać proces współpracy bądź też połączyć się z innymi uczestnikami rynku. **Kluczowe kompetencje** to posiadane **zasoby materialne i niematerialne**, niezbędne w procesie utrzymania/zdobywania pozycji konkurencyjnej na rynku.

Przedsiębiorstwo zajmować może w strukturze hierarchicznej kluczowych kompetencji **cztery pozycje wobec konkurentów**.

Najniżej usytuowane są firmy, które działania swoje opierają na braku zainteresowania produktami, zasobami, celami czy też strategią konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Istotą kolejnej, jest **prowadzenie działalności w niszy rynkowej**, której fundamentalne założenie to **przyjmowanie postawy unikania i/lub eliminowania konkurencji** poprzez wybór wąskiego pola działania firmy lub też zawieranie porozumień monopolistycznych.

Trzecim, wyżej usytuowanym w strukturze podmiotów, **modelem jest ograniczenie konkurencji**, poprzez porozumienia quasi-monopolistyczne (pozorne lub częściowe) lub też inne działania odpowiadające postawom wysoce przedsiębiorczym.

Pozycja, która wymaga największych kluczowych kompetencji od firmy to **podjęcie walki konkurencyjnej**, która może być prowadzona indywidualnie przez podmiot lub też poprzez wejście w alians strategiczny z przedsiębiorstwami oferującymi komplementarne produkty lub usługi.

Usytuowanie przedsiębiorstw wobec konkurencji stanowi zatem odzwierciedlenie kluczowych kompetencji w procesie konkurowania na rynku. **Firmy działające** w oparciu o **strategię niszy rynkowej**, unikając konfrontacji z konkurencją, przyjmują w dużym stopniu **postawy asekuracyjne**.

Nisza rynkowa stwarza przedsiębiorstwom **specyficzne otoczenie konkurencyjne**, w którym **może wystąpić**:

- **brak konkurentów**,
- **niewielka liczba konkurentów**.

W przypadku mikroprzedsiębiorstw brak konkurentów może wynikać z faktu, iż zyskują one trwałą przewagę konkurencyjną, wynikającą z natury małych firm. **Przewaga konkurencyjna wynika** w ich przypadku **z oferowania zupełnie innej jakości obsługi** niż oferta dużych firm. Przykładami takich nisz są rodzinne pensjonaty, małe sklepy dzielnicowe, firmy usług kosmetycznych, fryzjerskich. Świadczone przez mikroprzedsiębiorstwa usługi charakteryzują się swoistą atmosferą, indywidualnym traktowaniem klienta czy też specyficznym charakterem oferowanych produktów. **Strategia konkurencji firm** należących do takiej grupy związana jest ściśle z utrzymaniem i dalszym różnicowaniem cech istotnych z punktu widzenia potencjalnego klienta i trudnych do naśladowania przez duże firmy.

Brak konkurentów w danej niszy rynkowej występuje także w przypadku, gdy **firma działa w skali mikrolokalnej**, np. mały sklep na wsi. Większe firmy nie są zainteresowane tym segmentem rynku ze względu na wysokie koszty logistyczne. Warto nadmienić, że **rozwój firm** w omawianym segmencie rynku **jest bardzo ograniczony**, gdyż związany jest z **niewielką skalą popytu**.

Odmierna sytuacja ma miejsce, gdy **w niszy rynkowej występuje konkurencja** między niewielką liczbą małych firm. **Proces rywalizacji** prowadzi do eliminacji z niszy najsłabszych uczestników gry rynkowej i **osiągnięcia stanu równowagi**.

PODSUMOWANIE Podsumowując, **przedsiębiorstwo realizujące strategię niszy rynkowej** charakteryzuje się **następującymi cechami:**

1. Ma możliwość kreowania znaczącego potencjału zaufania i życzliwości w relatywnie krótkich okresach i w ten sposób odstrasza potencjalnych konkurentów.

2. Realizuje przewagę nad konkurentami dostarczając produkty na specyficzne, ściśle zdefiniowane części rynku.

3. Opiera swoją przewagę nad konkurentami na długoterminowych interesach nabywców.

4. Przejawia inicjatywę utrzymywania związków z klientami.

Źródło: Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H. 2001. *Strategia marketingowa przedsiębiorstw handlowych*. PWE, Warszawa.

Strategie konkurencji w niszy rynkowej mogą mieć charakter zarówno **strategii przywództwa kosztowego**, jak i **strategii zróżnicowania**. Wiąże się to z kierowaniem oferty do wąskiej grupy klientów o zróżnicowanych potrzebach – np. oferta tanich linii lotniczych lub luksusowych samochodów.

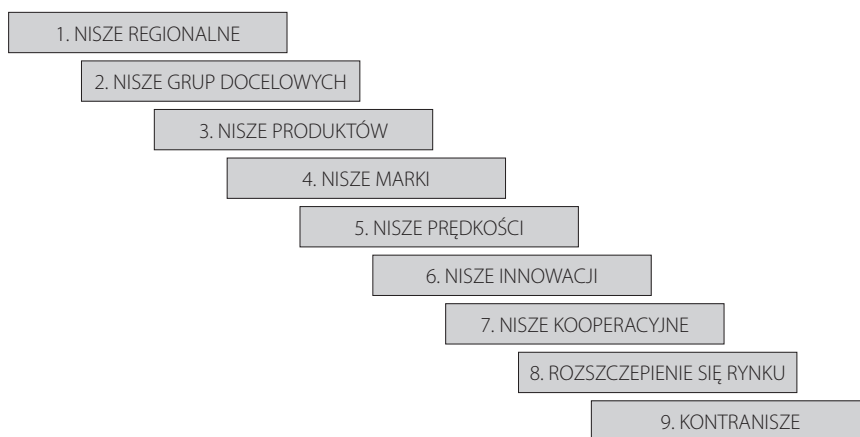
Działalność w niszy rynkowej związana jest głównie ze **strategią unikania konkurencji** – liderzy rynku nie są zainteresowani wchodzeniem w niewielkie segmenty rynku, charakteryzujące się małym potencjałem rozwoju.

W przypadku małych firm strategia niszy rynkowej umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej wynikającej ze **zróżnicowania oferowanych produktów** i przeważnie **lokalnej skali działania**.

3.4. Jakie są rodzaje strategii niszy rynkowej?⁹⁴

WPROWADZENIE Działanie w niszy rynkowej w początkowym etapie wiąże się najczęściej z niewielką liczbą konkurentów. Podstawowym ryzykiem tej działalności jest możliwość wejścia do niszy lidera rynku. Niezbędnym jest wówczas zastosowanie rozsądnej strategii niszowej w celu uniknięcia bezpośredniej konfrontacji z najgroźniejszymi konkurentami. Badania przeprowadzone przez Krögera, Vizjaka i Kwiatkowskiego, obejmujące przedsiębiorstwa działające na całym świecie, pozwoliły na wyodrębnienie **dziwięciu strategii niszy rynkowej**.

⁹⁴ Podrozdział ten został opracowany na podstawie książki: Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A.. 2007. *Sukces w niszach rynkowych*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa – jest ona jedynym dotychczas opracowaniem na polskim rynku, które problematykę nisz rynkowych rozpatruje nie jako zjawisko ekonomiczne współczesnej gospodarki, lecz jako narzędzie odnoszenia sukcesów na rynku.



Należy podkreślić, iż w polskiej gospodarce firmy stosujące strategię niszy rynkowej obowiązują te same reguły odnoszenia sukcesu co na świecie. Jednakże z uwagi na przebiegający proces transformacji gospodarki, związany z restrukturyzacją i prywatyzacją, bardzo trudne, a często niemożliwe, jest obserwowanie tworzenia się nisz w opisanym powyżej znaczeniu.

Sukces w warunkach polskiej gospodarki możliwy jest w ramach sześciu nisz. Ich kluczowe cechy odpowiadają wyróżnikom nisz charakterystycznych dla gospodarki globalnej. Autorzy opracowania, stanowiącego podstawę tej części poradnika, nie wskazali szczegółowych przyczyn występowania w warunkach polskich sześciu strategii niszy rynkowej, podczas gdy dla gospodarki globalnej zostało wyodrębnionych dziewięć takich modeli. Podstawą była jednak odmienność sytuacji gospodarczej. W Polsce przedsiębiorstwa działają w ramach następujących nisz:

- A. Regionalne
- B. Grup docelowych
- C. Produktów
- D. Marki – odpowiadająca niszy brandingowej
- E. Prędkości
- F. Innowacyjności

W dalszej części podrozdziału szczegółowo omówione zostaną strategie niszowe, w których działają przedsiębiorstwa w Polsce.

Nisze regionalne

Działalność firm ukierunkowana jest na określony obszar geograficzny – region, czyli na docelowe grupy klientów i regionalną markę – czynnik decydujący o decyzji nabycia danego produktu/usług.

A. NISZE REGIONALNE

Główne cechy strategii nisz regionalnych są następujące:

- zaspokajają potrzeby regionalnych odbiorców,
- utrzymują regionalizm – często dzięki interwencji państwa, np. w celu ochrony rodzimego przemysłu,
- **zaletą** ich stosowania jest opieranie się na określonych dla danego regionu gustach, które można zdefiniować,
- stosowanie tej strategii stanowi **zagrożenie**, gdy więksi gracze niszowi poszerzają swoją działalność o inne regiony.

Przesłanki stosowania tej strategii są następujące:

Regionalizacja prowadzi do wykrystalizowania się specyficznych dla określonego regionu grup odbiorców o określonych wymaganiach. Globalizacja zachowań rynkowych konsumentów nie doprowadziła jednak do całkowitej unifikacji ich zachowań. Wręcz przeciwnie: mamy do czynienia ze swoistym paradoksem, według którego biznesowa integracja ponadnarodowa wzmacnia, a nie dokonuje erozji lokalnej i regionalnej integracji oraz zachowań konsumentów. **Do budowania nisz regionalnych** przyczyniały i przyczyniają się szczególnie **preferencje smakowe konsumentów**. Zawsze będą funkcjonowały na rynku firmy produkujące regionalne specjały, zwłaszcza w sektorze żywności. W globalnej grze rynków (*vide* McDonald's) pozostaną jednak na jego marginesie, w niszy rynkowej. **Interwencjonizm państwa** sprzyja utrzymywaniu się regionalizmu. Istnieje **szereg regulowanych i chronionych przez państwo branż**, istotnych ze „strategicznego” dla nich znaczenia. Administracja państwowa chroni przed jakąkolwiek zagraniczną konkurencją branże takie, jak poczta, kolej, do niedawna dystrybutorów energii, banki i towarzystwa ubezpieczeniowe. **Innym instrumentem** państwowej interwencji sprzyjającej regionalizmowi jest **ustanawianie norm** utrudniającym konkurencji wejście na rynki. **Różnice w kosztach logistyki** mogą być kolejną przyczyną utrzymywania się regionalizmu. Dotyczy to zarówno wejścia globalnych graczy na rynki krajowe, jak i liderów branż – na rynki lokalne lub regionalne. Należy jednak nadmienić, że różnice w kosztach logistyki coraz słabiej chronią przedsiębiorstwa funkcjonujące w niszach.

Na strategii niszy regionalnej koncentrują się najczęściej **przedsiębiorstwa rozpoczynające swoją działalność**. Z reguły obsługują one najpierw swoje regionalne otoczenie rynkowe, a następnie rozwijają się i wyczerpują cały dostępny w regionie potencjał rynku.

PRZYKŁAD STRATEGII NISZ REGIONALNYCH

Rower na telefon⁹⁵

„Firma Zugsport z Krynicy Górskiej uruchomiła w tej miejscowości wypożyczalnię rowerów. Na razie testujemy projekt, ale klienci nas chwalą. Wypożyczenie rowerów kosztuje 35 zł dziennie. Cena zawiera dostarczenie sprzętu do wskazanego hotelu lub pensjonatu. Jedyńm kosztem uruchomienia wypożyczalni jest kupno rowerów. Potrzebny jest także transport, żeby dowieźć rowery do klienta. Firma liczy na to, że już po rozpoczęciu działalności inwestycja powinna się zwrócić, ma też nadzieję na niewielki zarobek”.

Małe spółdzielnie mleczarskie⁹⁶

Małe spółdzielnie mleczarskie mogą stracić rynki lokalne, albo znaleźć swoją niszę – produkt lub segment, w którą dużym firmom nie opłaca się wchodzić lub nie jest dla nich osiągalny z innego powodu. Jednym ze sposobów skazanych na porażkę jest próba „wojny cenowej”. Przykłady krajów europejskich wskazują, że małe mleczarnie swoją strategię opierają na unikatowych produktach, silnie związanych z regionem, wytwarzanych zgodnie z tradycyjnymi recepturami. Przykładem znalezienia niszy rynkowej jest np. spółdzielnia „Rospuda” z Filipowa, która wyrabia sery żółte produkowane na podstawie receptur sprzed dziesięcioleci. Swoją ofertę kieruje na rynek lokalny.

Mama Caffè⁹⁷

Mama Caffè jest kawiarnią rodzinną, prowadzoną przez młodą mamę. Pomysł prowadzenia firmy zrodził się z powodu braku miejsc przyjaznych rodzicom z dziećmi w Olsztynie. Kawiarnia została stworzona z myślą o potrzebach młodych rodziców. Pomieszczenia lokalu zostały specjalnie dostosowane do potrzeb maluchów. Nie zapomniano o potrzebach młodych mam – stworzono dyskretny kącik pozwalający na karmienie niemowląt. Toaleta jest dostosowana do potrzeb zarówno małych, jak i dorosłych klientów. Jest to przykład strategii niszy regionalnej, która skierowana jest do lokalnej społeczności, jak i strategii grupy docelowej – skierowanej do ściśle określonego odbiorcy. Warto podkreślić możliwość rozszerzenia usług o dodatkowe działania. Propozycje dotyczą: zajęć rytmicznych dla maluchów w wieku 1,5 do 2,5 lat, spotkań z logopedą, zajęć z „języka migowego dla słyszących dzieci i młodzieży”, czyli zajęć jak porozumiewać się z małżeństwem oraz „pogaduchy przy kawie” – wymiana doświadczeń i poglądów mam, adresów dobrych lekarzy.

Rozwój dobrze funkcjonującej niszy regionalnej może prowadzić do powstania **niszy grupy docelowej**.

B. NISZE GRUP DOCELOWYCH

Nisze grup docelowych

Podstawą działania jest ukierunkowanie na ściśle zdefiniowane grupy potencjalnych klientów na rynku ponadregionalnym oraz dokładne zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań oraz całego popytu w tej sferze produktów.

Główne cechy strategii nisz grup docelowych są następujące:

- duże **szanse** powodzenia stanowią specjalne wymagania odbiorców, a duży dostawca nie jest zainteresowany działaniem na tym rynku,
- **różnicowanie grup docelowych** wg klasy dochodów, klasy wiekowej, płci i zawodu.

Skupiając się na grupie docelowej **należy wyraźnie wyodrębnić** pewną **ograniczoną podgrupę odbiorców**, w której klienci mają **specjalne wymagania**. Idealna sytuacja dla firmy realizującej tę strategię jest taka, gdy oferta jest na tyle zróżnicowana, że duży dostawca nie jest nią zainteresowany, a mała firma może realizować efekt skali, specyficzny dla wyodrębnionej grupy klientów.

⁹⁶ www.ppr.pl

⁹⁷ www.mamacaffe.pl

Oznacza to, że **w działaniach marketingowych firma powinna**⁹⁸:

- **dotrzeć z jasno zdefiniowanymi produktami** lub usługami **do wyraźnie zdefiniowanej grupy nabywców**, co jest przeciwieństwem marketingu masowego, gdy firmy oferowały jeden i ten sam produkt dużej grupie różnorodnych nabywców,
- **w przypadku obsługi dwóch różnych nisz** – jednego konsumenta oczekującego najniższych cen, drugiego, dla którego liczy się przede wszystkim zaspokojenie jego potrzeb nawet za wyższą cenę – musi mieć **dla obu specjalną ofertę**, zapewniającą różne korzyści,
- **klienci niszowi są gotowi zapłacić za dane dobro więcej specjalistę** niż sprzedawcy masowemu, dzięki czemu specjalista może zrealizować wyższą marżę,
- sprostanie nietypowym wymaganiom klientów wymaga zastosowania wysoce **zindywidualizowanej kompozycji instrumentów konkurowania**.

PRZYKŁAD STRATEGII NISZ DOCELOWYCH

1. **Branża hotelarska i turystyczna** – nastąpił podział rynków za pomocą precyzyjnie zogniskowanych ofert kierowanych do grup docelowych, np.:

- podział hoteli na gwiazdki – określona klasa dochodów klientów i klasa komfortu o standaryzowanych, jasno zdefiniowanych ofertach,
- agroturystyka – małe, najczęściej rodzinne firmy,
- oferta skierowana do grupy klientów o ściśle określonych potrzebach.

„Forest Tour” – Turystyka z flintą⁹⁹

Firma prowadzi biuro turystyki specjalizowanej i zajmuje się organizacją polowań dla klientów zagranicznych, głównie z Włoch i Niemiec, sporadycznie z Hiszpanii i Stanów Zjednoczonych. Turysta w cenie podstawowej ma zapewnione zakwaterowanie, wyżywienie oraz przygotowanie łowisk. Firma zapewnia także preparowanie trofeów i dostarczenie ich do miejsca zamieszkania. Oferta może obejmować ponadto wypożyczenie kamery wideo, nakręcenie filmu lub stworzenie pamiątkowej strony w Internecie. Właściciel dostrzegł kolejną niszę na rynku – grupy chętnych do podglądania dzikiej przyrody z aparatem fotograficznym w rękę, która, jego zdaniem, jest bardzo perspektywiczna.

2. „Arsedo Poland”^{100, 101}

Firma oferuje catering dietetyczny oraz układanie diet dostosowanych do indywidualnych potrzeb klienta. W 2009 r. nagrodzona została w konkursie Ernst & Young Przedsiębiorca Roku w kategorii Nowy Biznes. Nagroda została przyznana za „zidentyfikowanie niszy rynkowej, za odwagę, zaradność i pasję przy tworzeniu firmy zajmującej się indywidualnym cateringiem dietetycznym oraz za promocję zdrowego trybu życia”. Na początku ofertę kierowano do kobiet, które chciały schudnąć. Żeby zdobyć rynek, firma zaczęła ogłaszać się m.in. w poradniach dietetycznych, fitness klubach. Dziś firma ma mniej więcej tyle samo klientów, co klientek. Firma wciąż poszukuje nowych nisz rynkowych. Pojawiły się

⁹⁸ Pokorska B. 2007. *Strategie marketingowe w niszach rynkowych (na przykładzie firm franchisingowych)*. „Handel Wewnętrzny”, 4–5: 90–99.

⁹⁹ www.wprost.pl/ar/?0=84532.

¹⁰⁰ www.ey.com/PL/pl/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year/Finalisci_2009

¹⁰¹ www.wyborcza.biz/Firma/1,101966,7450244,Jak_urosnać_na_diecie_Ernst_Young_wybrał_przedsiębiorce.html

nowe specjalizacje: dla dzieci cierpiących na alergię, dla osób z problemami podwyższonego poziomu cholesterolu, cukrzycą. Wśród klientów nie brakuje też osób całkowicie zdrowych, którym szczególnie zależy na jakości produktów, a nie mają czasu (bądź chęci), żeby gotować. Właścicielka, przejmując firmę miała trzech pracowników i kilku dostawców. Teraz firma znacznie rozszerzyła zasięg działania na terenie Polski, a planuje otworzyć także filię w Czechach, we Francji i w Niemczech.

3. Babska Elka¹⁰²

Właścicielka Babskiej Elki chciała trafić w niszę rynkową. Znała potrzeby i sugestie kobiet dotyczących nauki jazdy, postanowiła więc otworzyć szkołę przyjazną kobietom. Poza nauką jazdy szkoła oferuje swoim klientkom kawę, ciasteczka, bezpłatne masaże, manicure. Szkoła nie oferuje niskich cen, ale luksusową obsługę skierowaną do bardziej zamożnej grupy kobiet.

Kolejną strategią niszową jest strategia niszy produktów.

C. NISZE PRODUKTÓW

Nisze produktów

Najistotniejszym czynnikiem w tym modelu jest wyjątkowość koncepcji sprzedaży produktów i usług oferowanych już w tym zakresie na rynku.

Przedsiębiorstwo, które prowadzi swoją działalność w niszy produktów, **koncentruje swoje działania** na pewnym wyraźnie **wyznaczonym przez produkt rynku częściowym**. Menedżerowie lub właściciele firmy starają się oferować na tym rynku jak najszerszą gamę produktów, aby zająć jak największą jego część. Powoduje to, że wyspecjalizowany dostawca niszowy może (przynajmniej początkowo) w tym segmencie produktów osiągać efekty skali (zmniejszanie obciążenia kosztów jednostkowych danego produktu kosztami stałymi).

Główne cechy strategii nisz produktów są następujące:

- są **skuteczne**, gdy stosuje się je **szybciej i konsekwentniej**, niż mógłby to zrobić **potencjalny prekursor**; powodzenie ich stosowania to zdolność wprowadzenia produktu wyprzedzając konkurentów,
- **generują odpowiednio dużo wariantów danego produktu**, zaspokajając potrzeby i oczekiwania odbiorców przy pomocy odpowiednio ukształtowanej wartości użytkowej dla klienta, charakterystycznego dla danej firmy know-how oraz specyficznych procedur biznesowych,
- produkty zaspokajają zdefiniowane potrzeby odbiorców, ale **nie muszą być** konieczne **innovacyjne**.

¹⁰² www.podlaskie.strefabiznesu.pl

PRZYKŁADY STRATEGII NISZ PRODUKTÓW

1. Piwo, które żyje¹⁰³

Inwestycje największych producentów piwa w moce produkcyjne i zwiększanie sprzedaży sprawiły, że oferta polskiego piwowarstwa bardzo się ujedynoliciła. Rozróżnienie smaku pasteryzowanych piw jasnych z różnych dużych koncernów jest dla klientów prawie niemożliwe. Stworzyła się zatem nisza rynkowa dla innego produktu – niewielkie browary regionalne promują świeże, naturalnie warzone piwo. Rezygnują z pasteryzacji i utrzymują specyficzny, inny smak swojego piwa. W plebiscycie na najlepsze piwo ubiegłego roku, organizowanym przez miłośników piwa, czołowe miejsca zajmują nie produkty wielkich koncernów a browarów lokujących swoje produkty głównie na terenie zaledwie kilku powiatów. Inna oferta produktowa to także polskie pszenicznaki, które pojawiły się na rynku obok niemieckich czy ukraińskich piw pszenicznych.

2. „Allers”¹⁰⁴

Firma oferująca kompleksową ofertę odzieży BHP. Skierowana jest głównie do mniejszych firm, które chcą ubrać swoich pracowników w bardziej oryginalną odzież roboczą. Klienci zostali podzieleni na jeszcze mniejsze nisze, czyli: odzież – budowa, transport, produkcja, montaż; odzież – szpitale, hotele, kuchnia, sprząatanie, agencje ochrony; odzież – autoryzowane stacje serwisowe; odzież – spawacze, dekarze; odzież odblaskowa. Dodatkowym elementem oferowanym dla produktu jest możliwość naniesienia na zakupione ubrania reklamy swojej firmy.

3. „Piętrus” – łóżka z pomysłem¹⁰⁵

Firma zagospodarowała niszę łóżek wysokich, które pod powierzchnią spania zostawiają miejsce do wykorzystania na biurko lub sofę. Taka nisza dla dużych firm jest zbyt mała, a niewielkie zakłady ograniczają się w przeważającej części do drewnianych modeli dla dzieci. Słowo „Piętrus” ma kojarzyć się z piętrowym angielskim autobusem lub właśnie z łóżkiem piętrowym. Wysokość mebli i biurek pozwala na umieszczenie ich pod łózkami średnimi i wysokimi. Jest to idealne rozwiązanie do małych pokoi. Właściciel pomyślał także o odpowiedniej dla klientów formie sprzedaży. Zagospodarowano teren wokół zakładu z myślą o najmłodszych, przygotowując dla nich plac zabaw. Podczas gdy rodzice wybierają meble dla swoich dzieci, te mogą miło i bezpiecznie spędzić czas.

D. NISZE MARKI Przedsiębiorstwa działające w niszy mogą w swoich działaniach wykorzystywać także **strategie nisz marki** (nisze brandingowe).

Nisze marki

W strategii tej występuje najczęściej koncentracja na produkcie i grupie docelowej z jednoczesnym aktywnym budowaniem marki.

¹⁰³ www.rynki.pl

¹⁰⁴ www.odziez-robocza.pl

¹⁰⁵ www.pietrus.pl

Działania przedsiębiorstw stosujących tę strategię skupiają się głównie na produkcie (co odróżnia ją od niszy produktowej, która koncentruje się na charakterystycznej grupie docelowej), jednocześnie budując markę, skierowaną do klientów o określonym stylu życia i przestrzeni zakupów. Firmy „przemawiają” do potencjalnych klientów za pomocą zdefiniowanej oferty produktów, wykorzystując zdefiniowane emocjonalnie otoczenie.

Główne cechy strategii nisz marki są następujące:

- **stanowią najskuteczniejszą strategię indywidualnego** podziału na segmenty danego rynku, którego podstawą jest **wyróżnienie się** spośród produktów i usług konkurencji **dobrze prowadzoną marką**,
- **zaletą** jest możliwość wydzielenia własnego segmentu rynku dla własnych produktów, a zatem wyróżnienie się wśród konkurencyjnych firm **dobrze prowadzoną marką**,
- **związane są** przede wszystkim **z segmentem produktów luksusowych**.

Strategię niszy marki można stosować wówczas, gdy:

- klienci rozpoznają markę i wobec tego są lojalni przy zakupie,
- sprzężenie obietnicy jakości i użyteczności z nazwą marki jest dla konsumenta wiarygodne i ciągle na nowo przekonujące,
- marka budzi emocjonalne przywiązanie przy zakupie, przewyższając racjonalne myślenie,
- emocjonalne ułożenie marki w świadomości klientów jest duże, co powoduje, że są oni bardziej lojalni – stwarza to możliwość budowy głębszej niszy rynkowej.

Strategie niszy marki najczęściej **stosują większe przedsiębiorstwa**. Niszowość takich firm związana jest najczęściej z kombinacją niszy grup docelowych i niszami produktów.

1. Kler¹⁰⁶

Firma dokonała segmentacji rynku i jako docelowe segmenty wskazała: meble mieszkaniowe, biurowe, hotelowe i usługi wyposażenia wnętrz. W dalszej kolejności podzielono rynek według kolejnych kryteriów. W przypadku mebli mieszkaniowych najważniejszy był poziom dochodów i wiek klienta. Ofertę wszystkich produktów skierowano do klientów zamożnych. Jednocześnie klientów zróżnicowano pod względem wieku: powyżej 35 lat (ceniący modne i nowoczesne wnętrza) oraz powyżej 55 lat (ceniący klasyczne meble). Sukces w niszy osiągnięto dzięki tworzeniu mebli o najwyższej jakości zarówno pod względem estetycznym, jak i komfortu użytkowania.

2. Marwit¹⁰⁷

Firma Marwit jest producentem jednodniowych, świeżo wyciskanych soków marchewkowych oraz sezonowych (np. gruszkowo-jabłkowych, z rabarbarem, itp.). Grupą docelową są konsumenci dbający o wysoki standard jakości produktów i bezpieczeństwo zdrowotne. Właściciel wykorzystał niszę związaną z pojawieniem się wśród konsumentów, szczególnie w dużych miastach, mody na zdrową żywność oraz z bogaceniem się

PRZYKŁADY STRATEGII NISZ MARKI

¹⁰⁶ www.kler.pl

¹⁰⁷ www.marwit.pl

społeczeństwa i zwiększeniem zapotrzebowania na produkty premium. Sukces w niszy osiągnięto przez rozbudowę systemu dystrybucji, który umożliwił sprzedaż soku o 24 godzinnym okresie gwarancji w całym kraju. Firma, bazując na marce producenta zdrowej żywności, rozszerzyła swoją ofertę o nową niszę – gotowe do spożycia sałaty. Grupę docelową tych produktów stanowią osoby aktywne, mające mało wolnego czasu, a jednocześnie dbające o jakość spożywanych produktów.

E. NISZE PRĘDKOŚCI

Strategią niszową, która może mieć zastosowanie na rynkach szybko rozwijających się, jest **strategia niszy prędkości**.

Nisze prędkości / błyskawicznej konsolidacji

Podstawą budowania strategii jest koncentracja na najszybciej rozwijających się segmentach rynku lub też otwarcie się na sprawną i szybką konsolidację w celu osiągnięcia dobrej pozycji wśród liderów na rynku, a nawet objęcia pozycji lidera. Konsolidacja następuje zwykle w oparciu o stosunkowo małą paletę produktów.

Główne cechy strategii niszy prędkości są następujące:

- uzyskanie i **utrzymanie przewagi konkurencyjnej** na rynku możliwe jest **dzięki osiągnięciu efektu skali liderów**, opanowaniu segmentów prędkich lub też błyskawicznej konsolidacji,
- **zaletą** jest skoncentrowanie się firmy na segmencie prędkości oraz uzyskanie przewagi w sferze specyficznych doświadczeń, które utrudniają konkurencję liderom rynku.

PRZYKŁAD STRATEGII NISZY PRĘDKOŚCI

1. Firma Dr Irena Eris¹⁰⁸

Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris powstało w 1983 roku jako mały zakład rzemieślniczy, zatrudniający jednego pracownika i produkujący jeden rodzaj kremu. Skoncentrowanie się właścicieli firmy na uzyskaniu przewagi w sferze specyficznych doświadczeń spowodowało osiągnięcie skali lidera. Związane to było z wprowadzeniem na rynek produktów kosmetycznych o wysokiej jakości i innowacyjnych rozwiązaniach. Przykładem może być zastosowanie w kosmetykach, jako pierwsza firma na świecie, kompleksu FitoDHEA+folacyna+kinetyna. W firmie poszukiwano nowych nisz rynkowych – wykorzystano markę firmy do stworzenia sieci kosmetycznych instytucji i hoteli SPA oraz wprowadzono segment kosmetyków zapachowych. Przykład ten wskazuje na skuteczne połączenie niszy prędkości, innowacyjności i marki.

F. NISZE INNOWACJI

Kolejną strategią niszową jest **strategia niszy innowacji**.

Nisze innowacji

Plany zdobycia i utrzymania konkurencyjności na rynku opierają się w tej strategii na ustawicznych zmianach w zakresie: produktów, klientów lub regionu.

¹⁰⁸ www.fortepr.pl

Jeśli istnieją porównywalne oferty produktów na rynku ogólnym – **działania innowacyjne** przedsiębiorstw **umożliwiają im wprowadzanie nowości na rynek**. Powoduje to możliwość zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Nisza innowacji może zostać zbudowana jednak tylko wówczas, **gdy innowacji można „bronić”**, np. za pomocą patentów, licencji. Jest to działanie mające na celu zabezpieczenie przed przewagą skali liderów rynku i możliwość utrzymania przewagi konkurencyjnej w dłuższym czasie.

Główne cechy strategii innowacji są następujące:

- nisza o **najszerzym zasięgu**,
- nie ogranicza się do poszczególnych segmentów i „ograniczonych części łańcucha wartości” lecz **obejmuje całą aktywność gospodarczą** firmy,
- jej **zaletą** jest krzyżowanie się z innymi strategiami niszy rynkowej, np. gdy dotyczy innowacji produktu – tworzy niszę produktową,
- z uwagi na to, iż **duże firmy**, liderzy, **nie reagują** na potrzebę zmiany **dotychczas** **szybko, opieranie działalności firm mikro**, małych i średnich na tym właśnie czynniku **stanowi szansę osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności** na rynku.

Można wyróżnić kilka najbardziej **efektywnych wymiarów innowacji**.



Źródło: Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A. 2007. *Sukces w niszach rynkowych*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 84.

Przedstawione wymiary innowacji ściśle wiążą się z rodzajami innowacji, które firmy mogą wprowadzić. Wyróżnia się następujące rodzaje innowacji:

1. **produktowe** – są to całkowicie nowe i/lub zmodyfikowane wyroby lub nowy, udoskonalony rodzaj/sposób świadczenia usługi,
2. **procesowe** – nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji lub dostawy; znaczące zmiany w zakresie technologii (np. automatyzacja procesów wytwórczych), maszyn, urządzeń (nowe wyposażenie),
3. **marketingowe** – wprowadzone po raz pierwszy zmiany w projekcie lub wyglądzie produktu, w jego opakowaniu, promocji, dystrybucji czy w metodach kształtowania cen wyrobów/usług,
4. **organizacyjne** – nowe metody organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę firmy, np. nowe metody służące rozwojowi pracowników, lub w stosunkach z otoczeniem, np. nawiązanie współpracy z placówkami badawczymi, klientami, dostawcami.

PRZYKŁADY STRATEGII NISZ INNOWACYJNYCH

1. Centrum Badań DNA¹⁰⁹

Centrum Badań DNA założyli w 2006 r. dwaj młodzi naukowcy, biotechnolodzy, Michał Kaszuba i Jacek Wojciechowicz. Firma jest nowoczesnym ośrodkiem naukowo-badawczym, specjalizującym się w prowadzeniu badań genetycznych i analizach DNA. Klientami firmy są indywidualni pacjenci, lekarze, kliniki i laboratoria z całej Polski. Próbkę do badań można bowiem przesłać do Centrum Badań DNA z całego kraju pocztą kurierską. W ostatnim czasie firma wprowadziła innowacyjne usługi, takie jak: testy na predyspozycje genetyczne w kierunku takich chorób jak mukowiscydoza, dziedziczny rak piersi i jajnika lub zespół Ushera. Panele tych badań opierają się na innowacyjnej technologii mikromacierzy DNA. W 2009 r. znaleźli się w finale konkursu Przedsiębiorca Roku.

2. Expander¹¹⁰

Firma w 2000 r., jako pierwsza na rynku, wpadła na innowacyjny pomysł usługi pośrednictwa finansowego, sprzedającego przez Internet kredyty hipoteczne. Było to działanie wyprzedzające swoje czasy, gdyż w tym okresie liczba osób korzystających z Internetu nie przekraczała w Polsce 3 mln osób (w 2009 r. było to 20 mln osób). Podobna sytuacja miała miejsce na rynku e-commerce (wówczas 50 mln zł, dzisiaj ponad 11 mld zł). Czynniki te spowodowały, że sprzedaż kredytów hipotecznych przez Internet nie mogła być duża. Klienci korzystali wprawdzie z platformy Expandera, ale była to w większości przypadków tylko baza użytecznych informacji. Kredytobiorcy przyzwyczajeni byli bowiem do osobistego kontaktu ze sprzedawcą kredytów. Zmodyfikowano zatem strategię działania i rozpoczęto budowę w całej Polsce sieci oddziałów pośrednictwa finansowego. Przyniosło to oczekiwane korzyści finansowe i Expander w 2003 r. zaczął osiągać dochody. Innowacyjny biznes nie był więc od razu rentowny, ale przy umiejętnej zmianie strategii, stworzono innowacyjną usługę pośrednictwa finansowego z własną siecią placówek.

¹⁰⁹ www.fortepr.pl

¹¹⁰ www.forbes.pl

3. Optopol¹¹¹

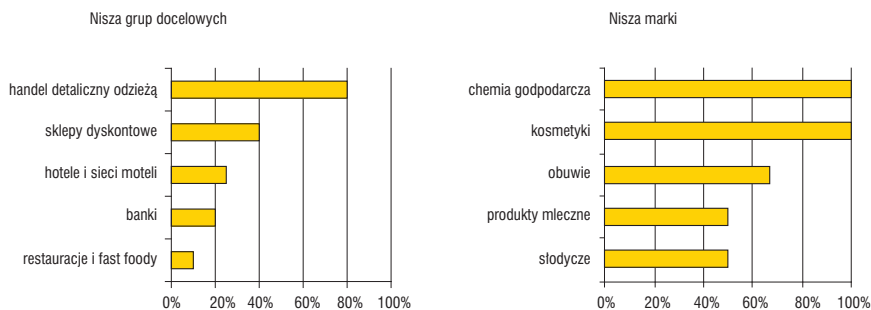
Właściciel firmy, Adam Bogdani, zainwestował w tomograf do badań siatkówki. Urządzenie z dokładnością mikroskopu pozwala prześwietlić tkanki w tylnej części oka, gdzie lokuje się najczęściej wad wzroku. To światowy przełom w okulistyce, który nastąpił w Polsce – dotychczas w tej dziedzinie nie było w kraju żadnych osiągnięć. Opracowali go naukowcy z Instytutu Fizyki Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jednak światowym koncernom z branży high-tech inwestycja ta wydawała się zbyt ryzykowna. Właściciel firmy Optopol postawił wszystko na jedną kartę i zainwestował w budowę prototypu i kilku tomografów, a następnie w 2006 r. rozpoczął ich seryjną produkcję. Optopol sprzedał wówczas 60 tomografów, większość na eksport do Japonii i USA – czyli tam, gdzie wydaje się najczęściej na urządzenia diagnostyczne do okulistyki. Stany Zjednoczone zajmują 45% tego rynku, Japonia – 15%, a Europa Zachodnia 26%. Na światowym Kongresie Amerykańskiej Akademii Okulistyki odbywającym się w Nowym Orleanie w listopadzie 2007 r. aparat okazał się bestsellerem. Od tego roku sprzedaż ruszyła lawinowo – głównie na rynki w Japonii i Stanach Zjednoczonych. Na eksport trafia 90% oferty. Po dwóch latach działalności firma ma 17% światowego rynku wartego 1,4 mld dol. rocznie. Nisza jest perspektywiczna, bo rynek aparatów do tomografii spektralnej ma rosnąć rocznie o ok. 34% na całym świecie.

Między przedstawionymi **strategiami niszowymi** występują następujące **zależności**:

PODSUMOWANIE

- **realizacja** przedstawionych **strategii nisz rynkowych zależy od specyfiki branży**, w jakiej działa firma – istnieją jednoznaczne specyficzne wyróżniki dla danej branży,
- wyodrębnione **typy strategii niszowych** często **występują w postaci kombinacji** – daje to możliwość uzyskiwania korzyści wynikających z zalet kilku rodzajów nisz,
- **dostępne rodzaje nisz rynkowych** można **wykorzystywać w różnych sposób** – stwarza to możliwość ich zastosowania na różnych etapach rozwoju firmy.

Przykładowe strategie nisz rynkowych, stosowanych przez firmy **działające w poszczególnych branżach** przedstawiono poniżej:



Źródło: Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A.. 2007. *Sukces w niszach rynkowych*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 106–107.

¹¹¹ www.forbes.pl

Strategia niszy grup docelowych stosowana jest najczęściej w branżach takich jak: handel detaliczny odzieżą (80%), sklepy dyskontowe (40%) i hotelarstwo (25%). Nisza marki występuje najczęściej w przypadku produkcji chemii gospodarczej i kosmetyków (100%) oraz obuwia (blisko 70%). Przedstawione przykłady wskazują, jakie strategie sprzyjają rozwojowi firm w danej branży, a jakie nie.

Częstym działaniem firm jest **kombinacja** strategii **nisz rynkowych**.

Kombinacja strategii niszy rynkowych

Kombinacje strategii niszy rynkowych zapewniają firmom większe zróżnicowanie profili ich działalności, co przyczynia się do wyższej skuteczności całej strategii niszowej.

Niewiele firm działa w oparciu tylko o jedną strategię niszową. Badania Krögera, i in.¹¹² wskazują, że **83% firm stosuje kombinacje różnych typów niszy**. Złożone formy niszy stwarzają firmom większe możliwości rozwojowe i większe szanse przetrwania na rynku. Wiąże się to z faktem, iż firmy działające w takich niszach mogą wygrywać konkurencję ze względu na swój indywidualny charakter.

Podziału strategii niszy rynkowych, skierowanych głównie do małych firm, można również dokonać na podstawie **presji konkurencyjnej** i **charakteru zajmowanych rynków**.

		CHARAKTER ZAJMOWANYCH RYNKÓW	
		Nisza szeroka i płytka	Nisza wąska (supernisza)
PRESJA KONKURENCYJNA	Niska	<p>Spryciarz wchodzący</p> <p>Dynamiczny rozwój firmy w celu zdobycia pozycji rynkowej i późniejszego odsprzedażania firmy zagranicznemu koncernowi</p>	<p>Wojownik niszy</p> <p>Koncentracja na poprawie swoich przewag konkurencyjnych i stopniowe, coraz głębsze wchodzenie w niszę</p>
	Wysoka	<p>Obrońca</p> <p>Koncentracja na segmentach rynku zaniebawianych przez działające lub wchodzące koncerny</p>	<p>Globalny zdobywca</p> <p>Koncentracja na ekspansji w globalne nisze przy wykorzystaniu przewagi w określonej dziedzinie, nawet bez zdobywania silnych pozycji na rynku</p>

Źródło: Lutostański Ł. 2008. *Strategie małych mistrzów w warunkach dysproporcji potencjałów*, [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.). *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*. t. 3. SGH, Warszawa, s. 118.

Tę propozycję podziału mogą **wykorzystywać małe przedsiębiorstwa**, które **dzięki innowacjom i kreatywności** przedsiębiorcy **znajdują niszę na lokalnym** lub nawet **globalnym** rynku.

4. Jak opracować strategię niszy rynkowej?

4.1. Kto jest moim klientem?

Niniejszy podrozdział przekazuje praktyczne informacje nt. opracowywania strategii w przedsiębiorstwie. Przedstawia przedsiębiorcom/menedżerom praktyczne wskazówki w zakresie stosowania podstawowych metod określania klientów danego przedsiębiorstwa, oceny potencjału własnego przedsiębiorstwa, również w relacji do konkurentów. Tłumaczy także, w jaki sposób można przeprowadzić proces formułowania misji i celów strategicznych firmy.

WPROWADZENIE

Przykłady firm podane w tym i kolejnych podrozdziałach **mają charakter hipotetyczny**. Ich dobór był podyktowany przedstawieniem opracowywania strategii niszy rynkowej w różnych branżach i odmiennym zasięgu działania.

Strategia niszy rynkowej wymaga określenia ściśle sprecyzowanej grupy odbiorców. Pierwszym krokiem jest zatem **dokonanie segmentacji rynku**. Poniżej przedstawione zostaną **przykłady podstawowych kryteriów podziału rynku na określone segmenty**.

Dokonanie segmentacji rynku w opracowywaniu strategii niszy rynkowej jest niewystarczające. Oferta firmy skierowana jest bowiem do określonej grupy klientów o skonkretyzowanych potrzebach. Dlatego niezbędne jest określenie **grupy docelowej klientów w niszy**.

Na końcu rozdziału zamieszczone zostały arkusze, pozwalające na indywidualną ocenę poszczególnych elementów w procesie budowy strategii.

W związku z powyższym, w podrozdziale omówiono następujące zagadnienia:

- A. Sposoby segmentacji rynku**
- B. Wybór grupy docelowej klientów**

A. SPOSOBY SEGMENTACJI RYNKU

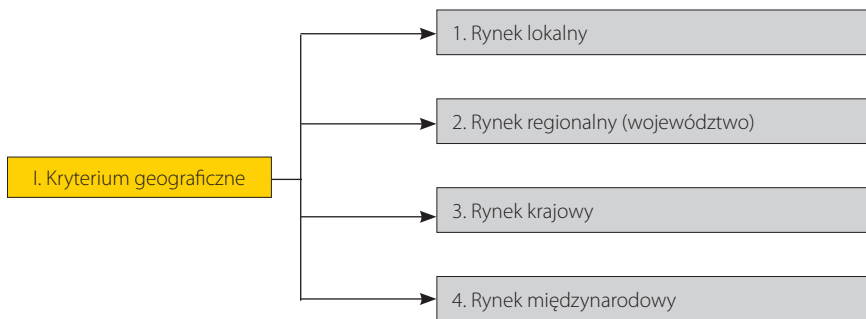
Mały przedsiębiorca z reguły nie jest w stanie pozyskać masowego odbiorcy. Musi określić konkretną grupę klientów, którą będzie obsługiwał. W tym celu należy podzielić rynek na zbliżone do siebie grupy nabywców, czyli tzw. **segmenty rynku**.

Segment rynku

„Grupa nabywców w obrębie rynku, utworzona przez klientów o podobnych potrzebach”¹¹³.

Podziału rynku na grupy można dokonać na podstawie **różnych kryteriów charakteryzujących konsumenta**.

Podstawowym sposobem segmentacji rynku jest zastosowanie **kryterium geograficznego**.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Przybyłowski K., Steven W.H., Kerin R.A., Rudelius W. 1998. *Marketing*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 205.

PRZYKŁADY WYODRĘBNIENIA NISZY ZE WZGLĘDU NA KRYTERIUM GEOGRAFICZNE

1. Parking strzeżony

Wyodrębnioną niszą rynkową jest dzielnica miasta X.

2. Szkoła języków obcych dla dzieci

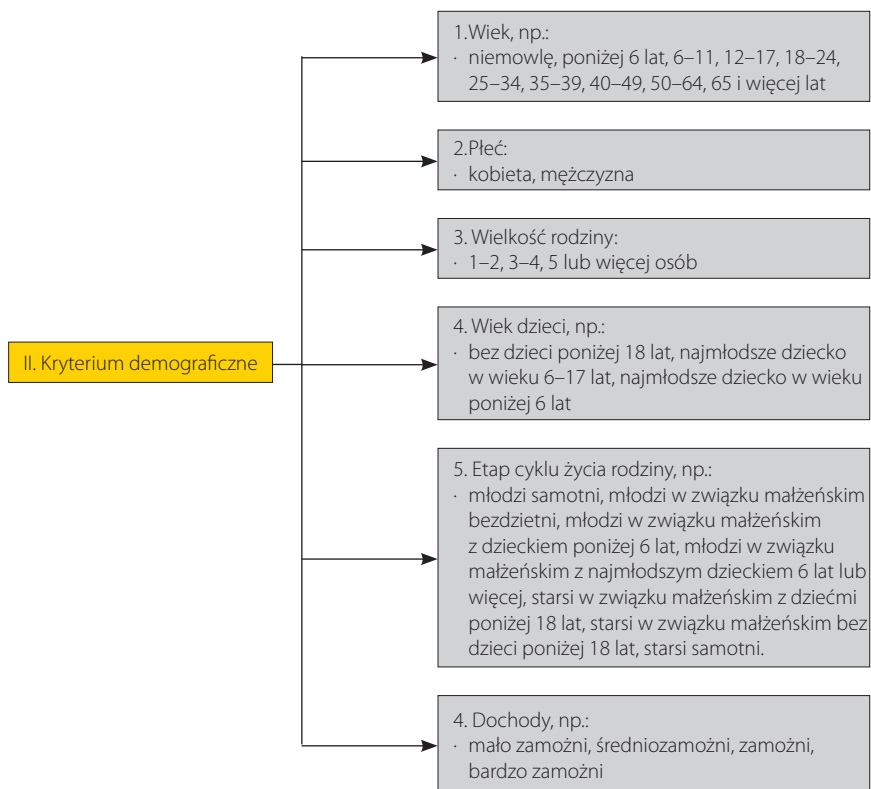
Rynkiem, na którym działa firma, jest miasto Y.

3. Turystyka wyspecjalizowana – single

Działalność firmy obejmuje cały kraj.

Kolejnym kryterium segmentacji rynków jest **kryterium demograficzne**.

4. Jak opracować strategię niszy rynkowej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Przybyłowski K., Steven W.H., Kerin R.A., Rudelius W. 1998. *Marketing*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 205.

Kryterium	Parking strzeżony	Szkoła języków obcych dla dzieci	Turystyka wyspecjalizowana
Wiek	osoby powyżej 18 lat (konieczność posiadania prawa jazdy, co związane jest z możliwością posiadania samochodu)	nie dotyczy – klientami nie są dzieci, lecz rodzice je posiadający	powyżej 18 lat
Płeć	kobiety i mężczyźni	kobiety i mężczyźni	kobiety i mężczyźni
Wielkość rodziny	nie dotyczy	2 lub więcej osób	nie dotyczy
Wiek dzieci	nie dotyczy	dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym	nie dotyczy
Etap cyklu życia rodziny	nie dotyczy	młodzi i starsi z dzieckiem w wieku przedszkolnym i szkolnym	młodzi samotni i starsi samotni
Dochody	średniozamożni, zamożni	zamożni, bardzo zamożni	średniozamożni, zamożni, bardzo zamożni

**PRZYKŁAD
WYODRĘBNIENIA
KLIENTÓW
ZE WZGLĘDU NA
KRYTERIUM
DEMOGRAFICZNE**

Źródło: opracowanie własne.

B. WYBÓR GRUPY DOCELOWEJ KLIENTÓW

Proces segmentacji rynków według przedstawionych kryteriów nie kończy postępowania przedsiębiorcy. Najważniejszy jest wybór **grupy docelowej klientów**.

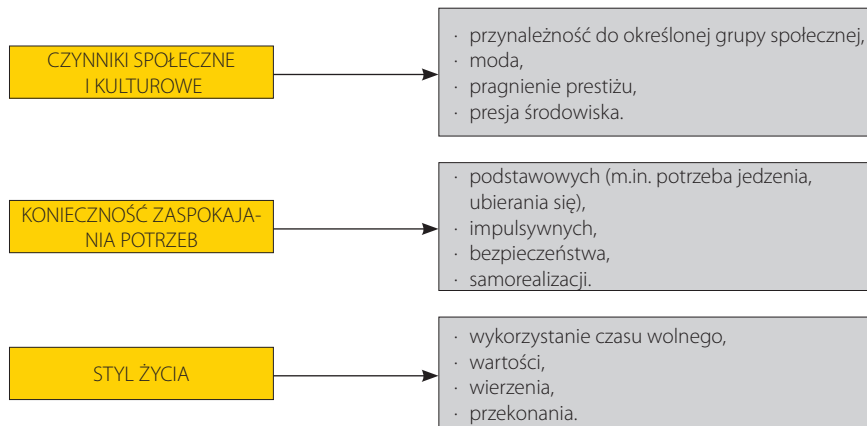
Docelowa grupa klientów (nisza funkcjonowania firmy)

Ta część rynku, której zaspokojenie potrzeb będzie najbardziej pasowało do celów i możliwości firmy.

Celem wyboru grupy docelowej, którą chce obsługiwać firma, **jest głębsze spojrzenie na konsumenta**, jego charakterystykę oraz potrzeby. Podstawą jest **wyodrębnienie ze wszystkich grup** tych osób, które poszukują określonej cechy lub funkcjonalności produktu lub usługi i **zaspokajają wybraną potrzebę klienta**. Pozwoli to znaleźć niszę rynkową oraz stworzyć obraz klienta wraz z jego potrzebami, problemami i zachowaniami.

Wybór określonej niszy rynkowej jest bardzo ważny. **Jeśli popełni się błąd** na tym etapie projektowania swojego biznesu, wszystkie **działania mogą nie przynieść oczekiwanego skutku**.

Po wyodrębnieniu grupy klientów ze względu na kryteria geograficzne i demograficzne należy zatem określić, **jakie cechy produktu są ważne z punktu widzenia klienta**. Konsumenty przy wyborze skierowanej do nich oferty kierują się bowiem wieloma **motywami zakupu**.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Przybyłowski K., Steven W.H., Kerin R.A., Rudelius W. 1998. *Marketing*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, Warszawa, s. 205.

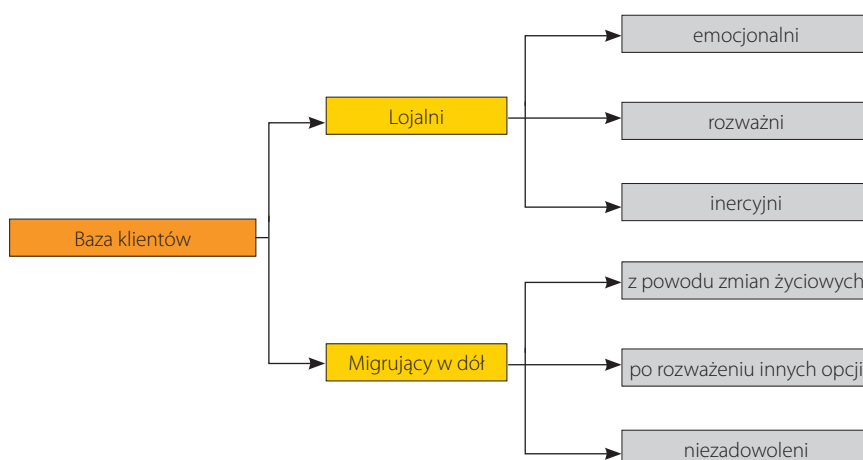
W przypadku różnych grup istotne są różne kryteria. Inne wystąpią w sytuacji, gdy firma oferuje modną odzież dobrej jakości, inna – gdy sprzedaje luksusowe meble. W pierwszym przypadku kluczowy będzie styl życia i miejsce zamieszkania, w drugim – zarówno styl życia, jak i osiągnięte zarobki.

Kryterium	Parking strzeżony	Szkoła języków obcych dla dzieci	Turystyka wyspecjalizowana
Czynniki społeczne i kulturowe	nie dotyczy	moda, presja środowiska	przynależność do określonej grupy społecznej
Konieczność zaspokajania potrzeb	bezpieczeństwa	bezpieczeństwa, samorealizacji	samorealizacji, impulsywnych
Styl życia	nie dotyczy	wykorzystanie czasu wolnego dzieci, przekonanie o konieczności znajomości języków obcych w życiu	wykorzystanie czasu wolnego

**PRZYKŁAD
ZASPOKAJANIA
POTRZEB KLIENTÓW**

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ważnym elementem oceny klientów jest ich **lojalność**. Nowe spojrzenie na lojalność klientów zawiera w sobie **syntezę zachowań, nastawień i poziomu satysfakcji klientów**.



Źródło: Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa, s. 258.

Lojalni – korzystają z produktu lub usługi tak samo lub bardziej intensywnie niż dotychczas.

Migrujący „w dół” – korzystają z produktu lub usługi w mniejszym zakresie lub mniej intensywnie niż dotychczas.

Kryterium		Parking strzeżony	Szkoła języków obcych dla dzieci	Turystyka wyspecjalizowana
Lojalni	emocjonalni	90%	50%	10%
	rozważni	-	30%	10%
	inercyjni	-	-	10%
Migrujący w dół	emocjonalni	7%	8%	20%
	rozważni		10%	40%
	inercyjni	3%	2%	10%

**PRZYKŁAD OCENY
LOJALNOŚCI
KLIENTÓW W NISZY**

Źródło: opracowanie własne.

W strategii należy określić, która z grup klientów jest dla nas najbardziej istotna. Zamiast inwestować w utrzymywanie i tak skłonnych do odejścia klientów, należy koncentrować się na tych, którzy często korzystają z naszych produktów lub usług. Jednocześnie należy poznać przyczyny odejścia klientów, aby zapobiegać takim sytuacjom w przyszłości.

PODSUMOWANIE I. Docelowa grupa klientów w niszy

1. Parking strzeżony

Firma skierowała swoje działania do posiadaczy aut w dzielnicy miasta X. Przesłanką podjęcia takiej decyzji jest wciąż duża liczba włamań i kradzieży samochodów w naszym kraju. Jednocześnie wzrasta świadomość kierowców. Coraz częściej swoją własność oddają pod opiekę ludziom pilnującym ich auto na strzeżonym parkingu. Wybierając dzielnicę na lokalizację parkingu przedsiębiorca kierował się jego brakiem w tym miejscu. Kolejnym czynnikiem uruchomienia działalności był brak garaży w budynkach mieszkalnych oraz mała liczba miejsc parkingowych. Oferta kierowana jest do osób mieszkających na osiedlu i posiadających samochody, do osób średniozamożnych i zamożnych, które mogą pozwolić sobie na dodatkowy wydatek z domowego budżetu. Znajomość klientów jest bardzo duża, dzięki czemu dobrze rozpoznane są ich potrzeby i wymagania.

2. Szkoła języków obcych dla dzieci

Firma wybrała niszę rodzin posiadających dzieci w wieku przedszkolnym oraz w wieku szkolnym (szkoła podstawowa). Właściciel podjął taką decyzję na podstawie własnych obserwacji metod pracy szkół języków obcych. Wskazywały one, że na rynku większość firm szczególnie uwagę zwraca na starszych uczniów i dorosłych chcących uczyć się Business English. Ponadto, znajomości języków obcych jest obecnie wśród pracodawców oferujących atrakcyjne warunki płacy jednym z podstawowych warunków zatrudnienia. Rodzice widzą więc w nauce języków obcych inwestycję w przyszłość swoich pociech. Niebagatelne znaczenie ma w tym przypadku także szeroka możliwość wyjazdów zagranicznych, podczas których dzieci spotykają się z rówieśnikami z wielu krajów. Oferta skierowana jest do klientów zamożnych i bardzo zamożnych.

3. Turystyka wyspecjalizowana – single

Firma prowadząca działalność turystyczną, obsługująca klienta masowego dostrzegła możliwość wejścia w nisze tzw. singli. Potocznie single są to osoby, które nie zawarły jeszcze małżeństwa i nie założyły rodziny. W Polsce tendencje w tej grupie osób są coraz bliższe tendencjom światowym. Wydłuża się okres nauki, większe znaczenie przypisuje się karierze zawodowej, a to skutkuje opóźnieniem momentu zawierania małżeństw. Większa liczba rozwodów także powoduje wzrost liczby singli. Zupełnie innym „rodzajem singli” są osoby starsze, które po śmierci małżonków zostały same – są to najczęściej osoby po 55 roku życia, ciekawe świata, pragnące aktywnie spędzać czas. Oferta firmy skierowana jest do tych wszystkich wymienionych osób o zróżnicowanych dochodach – zarówno tych średniozamożnych, zamożnych oraz bardzo zamożnych. Z tego względu oferty wyjazdów będą zróżnicowane pod względem kosztów.

II. Znaleźnię odpowiednich korzyści lub konkurencyjnych cech oferowanego produktu

1. Parking strzeżony

Firma wybrała podstawową cechę konkurencyjności oferowanego produktu, jaką jest brak konkurencyjnych ofert na wybranym rynku. Uwzględnia przy tym podstawowy motyw zakupu produktu przez konsumenta, jakim jest poczucie bezpieczeństwa.

2. Szkoła języków obcych dla dzieci

Szkoła nauki języków obcych dla dzieci wybrała korzyści i cechy wyróżniające, związane z dostosowaniem sposobu nauki języków obcych do dzieci. Opracowano metodę nauki, która szczególnie u młodszych dzieci daje doskonałe efekty i jest wstępem do „oswajania” się z językiem. Posiada dwie podstawowe cechy wyróżniające – zabawa i zaspokajanie ciekawości maluchów. Klientami tej firmy są rodzice kierujący swoje dzieci na naukę języka obcego. W ten sposób firma realizuje korzyści rodziców, zaspokajając ich potrzebę związaną z koniecznością (lub modą) na znajomość języków obcych wśród najmłodszych.

3. Turystyka wyspecjalizowana – single

Nisza rynkowa związana z grupą docelową singli jest ofertą uzupełniającą działalność firmy. Wyróżnikiem tej oferty jest dostosowanie jej do specyficznych potrzeb singli. Zarówno w przypadku singli „młodych”, jak i „55+” jest to zaspokojenie potrzeb przynależności do określonej grupy społecznej i spędzania z nią wspólnego czasu oraz możliwości poznawania osób o tym samym statusie społecznym.

4.2. Jaka jest moja pozycja wobec konkurentów?

Strategia konkurencji zastosowana przez firmę ma na celu takie jej ustawienie na rynku, aby **zmaksymalizować możliwe korzyści** płynące z tego, co odróżnia ją od konkurentów. Działalność w niszy rynkowej ma na celu unikanie konkurencji lub jej znaczne ograniczenie. Jednak bardzo rzadko zdarza się, że konkurencja nigdy nie występuje. **Oceny sytuacji konkurencyjnej w niszy** należy zatem dokonać odpowiadając na następujące pytania.

WPROWADZENIE

A. Czy występują i kim są główni konkurenci w niszy?

B. Jakie są ich słabe i mocne strony?

C. W jakich obszarach masz przewagę nad konkurentami?

Powstaje zatem, wydawałoby się oczywiste, pytanie: **kto jest moim konkurentem?**

Kolejnym krokiem jest ocena pozycji firmy wobec konkurentów, która zależy od:

- I. **Potencjału firmy** (zasobów i umiejętności, którymi dysponuje),
- II. **Instrumentów konkurowania**, które wykorzystuje firma w walce konkurencyjnej.

Porównanie potencjału firmy i stosowanych przez nią instrumentów konkurowania z głównymi konkurentami pozwala na **ocenę słabych i mocnych stron firmy**.

Układ podrozdziału jest zatem następujący.

- A. **Konkurenci w niszy**
- B. **Potencjał (mojej) firmy**
- C. **Instrumenty konkurowania**
- D. **Słabe i mocne strony (mojej) firmy**

A. KONKURENCI W NISZY

Konkurent

Firma, która rywalizuje z moją firmą na obszarze mojego działania.

PRZYKŁAD OPISU KONKURENTÓW

Parking strzeżony	Na terenie dzielnicy miasta X nie działają bezpośredni konkurenci. Wynika to z faktu, że w dzielnicy tej nie zbudowano jeszcze żadnego parkingu strzeżonego. W bezpośrednim sąsiedztwie dzielnicy X moja firma posiada funkcjonujące parkingi strzeżone. Potencjalnym konkurentem jest firma „Z”, która posiada parkingi obok rejonu mojego działania i może rozszerzyć swoją działalność o niezagospodarowane dotąd rejony.
Szkoła języków obcych dla dzieci	W mieście X działają cztery szkoły języków obcych. Tylko jedna z nich ma ofertę skierowaną do dzieci w wieku 3–6 lat, pozostałe rozpoczynają naukę języka obcego wśród dzieci powyżej 6 lat. Jest to firma funkcjonująca na rynku już kilkanaście lat, ale traktująca nauczanie dzieci przed-szkolnych jako margines swojej działalności.
Turystyka wyspecjalizowana	W obszarze działania firmy funkcjonuje wiele przedsiębiorstw skierowanych do odbiorcy masowego. Tylko niektóre z nich różnicują swoją ofertę w zależności od profilu klienta. O ile „młodzi single” występują w prospektach wielu firm podróży na terenie całego kraju, to oferta skierowana do „singli 55+” jest oferta unikatową – na terenie kraju występują tylko dwa takie przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

B. POTENCJAŁ FIRMY

Potencjał firmy związany jest z rodzajem i jakością posiadanych przez nią zasobów.

Temat zasobów został omówiony w podrozdziale 1.1. niemniej można stwierdzić, że do składników, jakie należy brać pod uwagę przy ocenie potencjału, zalicza się:

1. Zasoby ludzkie
2. Zasoby finansowe
3. Zasoby rzeczowe
4. Zasoby informacyjne

4. Jak opracować strategię niszy rynkowej?

Najczęściej stosowaną metodą **oceny potencjału przedsiębiorstwa** jest **metoda punktowa**. Etapy tej metody są następujące.

1. Ustalenie najważniejszych zasobów i umiejętności istotnych dla prowadzenia danej działalności gospodarczej.

2. Ocena danego składnika w skali punktowej w firmie i wśród głównych konkurentów.

3. Porównanie sum ważonych w badanej firmie z ocenami konkurentów.

Źródło: opracowanie własne.

Nie trzeba oceniać wszystkich zasobów, jakie posiada przedsiębiorstwo. Pierwszym krokiem jest ustalenie **listy najważniejszych składników zasobów w działalności firmy**. W głównej mierze zależy to od branży i specyfiki działania firmy. **Przykładowa lista składników zasobów** w różnych branżach może być następująca.

Pośrednictwo finansowe	Branża budowlana
1. Jasno określone cele finansowe	1. Możliwości finansowe
2. Wysoka płynność finansowa	2. Terminowość i solidność wykonywanych prac
3. Polityka w zakresie zarządzania ryzykiem	3. Poziom kosztów działania
4. Przywiązanie klientów	4. Jakość stosowanych materiałów
5. Zaufanie klientów	5. Kwalifikacje pracowników
6. Uznanie na rynkach pośrednictwa finansowego	6. Stan techniczny maszyn i urządzeń

NAJWAŻNIEJSZE SKŁADNIKI ZASOBÓW

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności należy określić, **jaka jest waga (znaczenie)** danego zasobu **w działalności firmy**. **Suma wag** wszystkich składników branż pod uwagę **powinna wynosić 1**. Następnym krokiem jest **ocena danego składnika w firmie i u konkurentów**. Można tu posłużyć się punktacją od 1 (bardzo słaba) do 5 (bardzo dobra). **Ocenę ważoną** oblicza się **jako iloczyn wagi** danego składnika potencjału firmy i **jego oceny** w przedsiębiorstwie.

Składnik potencjału firmy	Waga (W)	Ocena (O)		Ocena ważona (OW=W*O)	
		Parking	Konkurent	Parking	Konkurent
Lokalizacja parkingu	0,5	5	1	2,5	0,5
Zasoby finansowe	0,2	4	4	0,8	0,8
Dogodny dojazd	0,2	2	3	0,4	0,6
Możliwości rozbudowy	0,1	1	5	0,1	0,5
Ocena sumaryczna	1,00	X	X	3,8	2,4

PRZYKŁAD OCENY POTENCJAŁU FIRMY – PARKING STRZEŻONY

**PRZYKŁAD OCENY
POTENCJAŁU FIRMY –
SZKOŁA JĘZYKÓW
OBcych DLA DZIECI**

Składnik potencjału firmy	Waga (W)	Ocena (O)		Ocena ważona (OW=W*O)	
		Szkoła	Konkurent	Szkoła	Konkurent
Dostosowanie lokalu do potrzeb małych dzieci	0,3	5	4	1,5	1,2
Kompetencje pracowników	0,3	5	3	1,5	0,9
Lokalizacja budynku	0,2	3	5	0,6	1,0
Zasoby finansowe	0,2	3	3	0,6	0,6
Ocena sumaryczna	1,00	X	X	4,2	3,7

**PRZYKŁAD OCENY
POTENCJAŁU FIRMY –
TURYSTYKA
WYSPECJALIZOWANA
(SINGLE)**

Składnik potencjału firmy	Waga (W)	Ocena (O)		Ocena ważona (OW=W*O)	
		Single	Konkurent	Single	Konkurent
Kanały dystrybucji usługi do klienta	0,4	3	5	1,2	2,0
Zasoby finansowe	0,3	4	5	1,2	1,5
Kompetencje pracowników	0,2	3	3	0,6	0,6
Lokalizacja	0,1	3	3	0,3	0,3
Ocena sumaryczna	1,00	X	X	3,3	4,4

Źródło: opracowanie własne.

**PODSUMOWANIE OCENY
POTENCJAŁU FIRMY**

1. Parking strzeżony

Ocena potencjału firmy w porównaniu do głównego konkurenta wskazuje, że parking posiada znaczną przewagę w tym zakresie. Różnica w ocenie ważonej wyniosła 1,4 punktu.

2. Szkoła języków obcych dla dzieci

Potencjał firmy w wybranej niszy jest dość znaczący – przewaga najważniejszych zasobów i umiejętności wyniosła 0,5 punktu.

3. Turystyka wyspecjalizowana – single

Potencjał firmy turystycznej jest niższy w porównaniu do głównego konkurenta. Ocena ważona najważniejszych składników potencjału firmy jest niższa od konkurentów o 1,1 punktu.

Źródło: opracowanie własne.

**C. INSTRUMENTY
KONKUROWANIA**

W celu budowy skutecznej strategii przedsiębiorstwa niezbędna jest prawidłowa ocena czynników decydujących o wyborze przez odbiorców określonej oferty – nazywa się je instrumentami konkurowania na rynku.

Instrumenty konkurowania

„Świadomie stosowane przez przedsiębiorstwo narzędzia w celu pozyskania klientów dla przedstawionej oferty rynkowej”¹¹⁴.

Firma, w zależności od branży, w której działa, stosuje te instrumenty konkurowania, które są ważne dla klienta. **Konsumenci największą wagę przywiązują** najczęściej do:

- ceny produktu/usługi,
- warunków płatności,
- jakości produktu/usługi,
- kompleksowości obsługi,
- nowoczesności produktu/usługi,
- stopnia wyróżniania się produktu i firmy na tle ofert konkurentów,
- reklamy i promocji sprzedaży,
- marki produktu, terminowości dostaw,
- usługi przed i posprzedażnej.

Oceny stosowanych instrumentów konkurowania można dokonać, podobnie jak potencjału firmy, **metodą punktową**. Pierwszym etapem jest **wyбір instrumentów konkurowania ważnych z punktu widzenia konsumenta**. Następnym etapem jest **ich ocena w przyjętej skali** zarówno w moim przedsiębiorstwie, jak i u głównego konkurenta/konkurentów.

Instrument konkurowania	Waga (W)	Ocena (O)		Ocena ważona (OW=W*O)	
		Parking strzeżony	Konkurent	Parking strzeżony	Konkurent
Cena usługi	0,5	5	1	2,5	0,5
Jakość usługi	0,3	4	4	1,2	1,2
Poziom obsługi klienta	0,2	2	3	0,4	0,6
Ocena sumaryczna	1,00	x	x	4,1	2,3

PRZYKŁAD OCENY INSTRUMENTÓW KONKUROWANIA – PARKING STRZEŻONY

Instrument konkurowania	Waga (W)	Ocena (O)		Ocena ważona (OW=W*O)	
		Szkoła	Konkurent	Szkoła	Konkurent
Cena usługi	0,3	3	2	0,9	0,6
Jakość usługi	0,2	4	3	0,8	0,6
Nowatorstwo proponowanej usługi	0,2	5	2	1,0	0,4
Marka firmy	0,1	2	4	0,2	0,4
Reklama i promocja sprzedaży	0,2	1	5	0,2	1,0
Ocena sumaryczna	1,00	x	x	3,10	3,00

PRZYKŁAD OCENY INSTRUMENTÓW KONKUROWANIA – SZKOŁA JĘZYKÓW OBCYCH DLA DZIECI

¹¹⁴ Stankiewicz M.J. 2005. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom Organizatora, Toruń, s. 78.

**PRZYKŁAD OCENY
INSTRUMENTÓW
KONKUROWANIA
– TURYSTYKA
WYSPECJALIZOWANA
(SINGLE)**

Instrument konkurowania	Waga (W)	Ocena (O)		Ocena ważona OW=W*O	
		Single „młodzi”	Konkurent	Single „młodzi”	Konkurent
Cena usługi	0,2	3	2	0,6	0,4
Jakość usługi	0,3	4	3	1,2	0,9
Nowatorstwo proponowanej usługi	0,1	3	3	0,3	0,3
Marka firmy	0,2	3	4	0,6	0,8
Reklama i promocja sprzedaży	0,2	3	5	0,6	1,0
Ocena sumaryczna	1,00	x	x	3,3	3,4
		Single „55+”	Konkurent	Single „55+”	Konkurent
Cena usługi	0,2	1	3	0,2	0,6
Jakość usługi	0,3	4	3	1,2	0,9
Nowatorstwo proponowanej usługi	0,3	5	2	1,5	0,6
Marka firmy	0,1	3	4	0,3	0,4
Reklama i promocja sprzedaży	0,1	5	1	0,5	0,1
Ocena sumaryczna	1,00	x	x	3,7	2,6

Źródło: opracowanie własne.

**PODSUMOWANIE
OCENY INSTRUMENTÓW
KONKUROWANIA**

1. Parking strzeżony

Instrumenty konkurowania stosowane przez firmę zdecydowanie przewyższają te stosowane przez głównego konkurenta. Różnica oceny ważonej wyniosła 1,8 punktu.

2. Szkoła języków obcych dla dzieci

Poziom instrumentów konkurowania stosowanych przez firmę jest zbliżony do głównego konkurenta.

3. Turystyka wyspecjalizowana – single

Poziom instrumentów konkurowania stosowany przez firmę zależy od niszy. W przypadku singli „młodych” jest on zbliżony do głównego konkurenta. Instrumenty konkurowania stosowane w niszy singli „55+” są na wyższym poziomie niż głównego konkurenta – różnica oceny ważonej wyniosła 1,1 punktu.

Źródło: opracowanie własne.

**D. SŁABE I MOCNE
STRONY FIRMY**

Ocena potencjału firmy, jak i stosowanych przez nią instrumentów konkurowania w stosunku do głównego rywala **pozwala na wskazanie mocnych i słabych stron firmy**. Można tego dokonać za **pomocą graficznej prezentacji**. Jest to technika pozwalająca wizualnie

4. Jak opracować strategię niszy rynkowej?

i w szybki sposób wskazać te składniki potencjału i instrumentów konkurowania, które należy poprawić w firmie lub wykorzystać w rywalizacji rynkowej z konkurentami.

PRZYKŁAD OCENY POTENCJAŁU FIRMY³

Kryteria oceny	Punktowa skala ocen					
	1	2	3	4	5	
Parking strzeżony						
Lokalizacja parkingu	◆				■	+4
Zasoby finansowe				■	◆	0
Dogodny dojazd		■	◆			-1
Możliwości rozbudowy	■				◆	-4
Szkoła języków obcych dla dzieci						
Dostosowanie lokalu do potrzeb małych dzieci				◆	■	+1
Kompetencje pracowników			◆		■	+2
Lokalizacja budynku			■		◆	-2
Zasoby finansowe			■	◆		0
Turystyka wyspecjalizowana – single						
Kanały dystrybucji usługi do klienta			■		◆	-2
Zasoby finansowe				■	◆	-1
Kompetencje pracowników			■		◆	0
Lokalizacja			◆		■	0

Skala ocen:

1 – bardzo niska ocena

5 – bardzo wysoka ocena

Oznaczenia:

■ moja firma

◆ najsilniejszy konkurent

Źródło: opracowanie własne.

Przez połączenie liniami ocen poszczególnych składników zaznacza się różnice między potencjałem naszej firmy a konkurentem – tam gdzie odległości są największe występują mocne (różnice dodatnie) lub słabe (różnice ujemne) strony firmy.

¹¹⁵ Oceny poszczególnych zasobów przeniesiono na schemat z tabeli oceny potencjału; przykładowo: lokalizacja parkingu strzeżonego została wcześniej oceniona na 5 pkt, a konkurenta na 1 pkt (różnica +4).

PRZYKŁAD OCENY
INSTRUMENTÓW
KONKUROWANIA

Kryteria oceny	Punktowa skala ocen				
	1	2	3	4	5
Parking strzeżony					
Cena usługi	◆				■ +4
Jakość usługi			◆	■	0
Poziom obsługi klienta		■	◆		-1
Szkoła języków obcych dla dzieci					
Cena usługi		◆	■		+1
Jakość usługi			◆	■	+1
Nowatorstwo proponowanej usługi		◆			■ +3
Marka firmy		■		◆	-2
Reklama i promocja sprzedaży	■				◆ -4
Turystyka wyspecjalizowana – single „młodzi”					
Cena usługi		◆	■		+1
Jakość usługi			◆	■	+1
Nowatorstwo proponowanej usługi			■	◆	0
Marka firmy			■	◆	-1
Reklama i promocja sprzedaży			■		◆ -2
Turystyka wyspecjalizowana – single 55+					
Cena usługi	■		◆		-2
Jakość usługi			◆	■	+1
Nowatorstwo proponowanej usługi		◆			■ +3
Marka firmy			■	◆	-1
Reklama i promocja sprzedaży	◆				■ +4

Skala ocen:

1 – bardzo niska ocena

5 – bardzo wysoka ocena

Oznaczenia:

■ moja firma

◆ najsilniejszy konkurent

Źródło: opracowanie własne.

4. Jak opracować strategię niszy rynkowej?

Przedstawiona analiza umożliwia wskazanie **mocnych i słabych stron firmy**, czyli tych obszarów, w których występują największe różnice między firmą a głównym konkurentem (**różnice dodatnie – mocne strony, różnice ujemne – słabe strony firmy**).

Parking strzeżony	
Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dogodna lokalizacja parkingu. 2. Niska cena usługi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak możliwości rozbudowy parkingu. 2. Niewystarczający poziom obsługi klienta.
Szkoła języków obcych dla dzieci	
Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dostosowanie lokalu do potrzeb małych dzieci. 2. Wysokie kompetencje i kreatywność pracowników. 3. Nowatorstwo proponowanej usługi – program nauczania dostosowany do najmłodszych dzieci. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niezbyt dogodna lokalizacja budynku szkoły. 2. Mało rozpoznawalna marka firmy. 3. Słaby poziom reklamy i promocji.
Turystyka wyspecjalizowana – single	
Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niższa cena usługi w niszy „single młodzi”. 2. Innowacyjność proponowanej usługi w niszy „single 55+”. 3. Wysoki poziom reklamy i promocji w grupie „single 55+”. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niedoskonałość kanałów dystrybucji. 2. Niższe w porównaniu z konkurencją zasoby finansowe. 3. Słaby poziom reklamy i promocji w grupie „single „młodzi”. 4. Przeciętna rozpoznawalność marki. 5. Wyższa cena usługi w niszy „single 55+”.

PODSUMOWANIE

OCENA MOCNYCH I SŁABYCH STRON FIRMY

Źródło: opracowanie własne.

Pamiętaj – identyfikując mocne strony i słabości przedsiębiorstwa należy stosować następujące zasady.

1. Listę silnych stron organizacji tworzą wszystkie czynniki wewnętrzne, które dają jej przewagę nad konkurentami.

2. Słabe strony organizacji wynikają z braku lub ograniczonej dostępności niezbędnych zasobów do prawidłowego funkcjonowania organizacji.

3. Ocenie należy poddawać tylko te czynniki, które mają ważne znaczenie dla funkcjonowania organizacji.

4. Czynniki wybrane do analizy powinny być specyficzne (ważne) dla rodzaju prowadzonej działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gierszewska G., Romanowska M. 1995. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa, s. 173–188.

4.3. Dlaczego działam i jakie są moje cele strategiczne?

WPROWADZENIE Podstawowym celem podrozdziału jest przedstawienie **sposobu formułowania misji** i wynikających z niej **celów strategicznych firmy**.

Podrozdział będzie zatem zawierał dwa obszary problemowe:

A. Misja firmy

B. Cele strategiczne

A. MISJA FIRMY Odpowiedzią na pytanie *dla czego działam* powinno być **sformułowanie misji firmy**. Misję kształtuje pięć podstawowych elementów:

I. HISTORIA FIRMY

definiując misję, należy pamiętać o dotychczasowych osiągnięciach przedsiębiorstwa

II. PREFERENCJE WŁAŚCICIELA

osoby kierujące firmą mają z reguły swoje własne cele oraz wizje, własne pomysły na prowadzenie danej działalności

III. OTOCZENIE FIRMY

środowisko, w jakim działa firma, stwarza zarówno okazje, jak i zagrożenia, które muszą być uwzględniane przy określaniu misji

IV. ZASOBY FIRMY

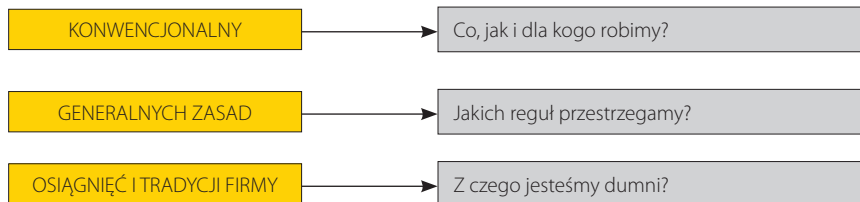
posiadane zasoby w istotnym stopniu decydują o możliwościach realizacji misji

V. KOMPETENCJE W NISZY

posiadane przez firmę umiejętności działania w danej branży przesądzają o realizacji misji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.eurofinance.com.pl

Misję można określić na podstawie jednego z trzech **podstawowych schematów formułowania misji**.



Źródło: Niedzielski E. (red.). 2000. *Zarządzanie strategiczne, przewodnik do ćwiczeń*. Wydawnictwo UWM, Olsztyn, s.11.

Parking strzeżony

Bezpieczny sen posiadaczy samochodów naszego osiedla jest głównym powodem naszej działalności. Setki osób pobliskich osiedli powierzyło nam swoje pojazdy. Jesteśmy z tego dumni i stale pracujemy nad udoskonaleniem swoich usług. Chcemy być postrzegani jako najbezpieczniejsza firma świadcząca usługi parkingowe w mieście.

PRZYKŁAD FORMUŁOWANIA MISJI FIRMY

Szkoła języków obcych dla dzieci

Od początku naszej działalności stawiamy na profesjonalizm, wysoką jakość usług oraz wdrażanie nowoczesnych i przyjaznych dzieciom metod nauczania języków obcych. Umożliwiamy małym dzieciom zabawę i pokonywanie barier językowych w kontaktach z rówieśnikami z innych krajów.

Turystyka wyspecjalizowana – single

Jesteśmy nowoczesną i ciągle rozwijającą się firmą. Otwarci na potrzeby rynku – staramy się spełniać jego oczekiwania. Mamy za sobą wieloletnie doświadczenie oraz wiedzę, dzięki którym z powodzeniem świadczymy usługi turystyczne dla singli. Gwarantujemy elastyczne podejście do klienta i profesjonalną obsługę. Stwarzamy naszym klientom możliwość budowania relacji międzyludzkich. Oferujemy dbałość o najwyższą jakość naszych usług.

Źródło: opracowanie własne

Pamiętaj – misja musi być zrozumiała dla twoich klientów. Dlatego powinna spełniać następujące wymagania.

1. Rynkowe ukierunkowanie – misja powinna dokładnie określać niszę, na której firma działa lub zamierza działać.
2. Realność – założenia misji nie powinny być ani zbyt obszerne, gdyż mogą być niemożliwe do spełnienia, ani też zbyt wąskie, ponieważ mogą ograniczać zakres działania firmy.
3. Motywacyjność – skuteczna misja motywuje każdego członka firmy do osiągnięcia w swojej dziedzinie sukcesu.
4. Szczegółowość – założenia misji powinny być na tyle szczegółowe, aby określić główne kierunki działania firmy.

Źródło: Digman L.A. 1990. *Strategic Management*. II Ed Irwin Inc., s. 125.

B. CELE STRATEGICZNE Analiza klientów, potencjału konkurencyjności, instrumentów konkurowania oraz sformułowanie misji organizacji – powinny kończyć się **określeniem celów strategicznych firmy**.

Podstawowe funkcje celów strategicznych są następujące.

1. Miara skuteczności – formułowanie celów jest powiązane z mechanizmem oceny i kontroli.
2. Stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w firmie.
3. Mogą być źródłem motywacji pracowników – konkretnie sformułowane cele o odpowiednim stopniu trudności i powiązane z nagrodą działają mobilizująco.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Griffin R. W. 1998. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 200.

Podziału celów strategicznych można dokonać w zależności od różnych kryteriów. W małych firmach wśród głównych kategorii celów można wyróżnić: **cele rynkowe i cele finansowe**.

CELE RYNKOWE	CELE FINANSOWE
<ul style="list-style-type: none">· wzrost wielkości sprzedaży,· zwiększenie zasięgu niszy,· uzyskanie wyższego poziomu jakości niż konkurenci,· uzyskanie konkurencyjnego poziomu kosztów,· poprawa poziomu obsługi klientów,· przyspieszenie czasu reakcji na zmiany rynkowe,· poprawa wizerunku firmy na rynku.	<ul style="list-style-type: none">· wzrost przychodów ze sprzedaży,· wzrost rentowności sprzedaży,· poprawa płynności finansowej,· zwiększenie stabilności przychodów,· zwiększenie stopnia zróżnicowania źródeł przychodów,· zwiększenie zdolności kredytowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gołębiowski T. 2001. *Zarządzanie strategiczne – planowanie i kontrola*. Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 376.

Cele strategiczne powinny wypytywać z **problemów i możliwości** zidentyfikowanych w fazie **formułowania misji organizacji** oraz w naturalny sposób z przeprowadzonej **analizy mocnych i słabych stron firmy**.

Parking strzeżony

Rozszerzenie zakresu niszy o znajdujące się w pobliżu dzielnice miasta.
Poprawa poziomu obsługi klientów.
Umocnienie wysokiej jakości usług.

PRZYKŁAD FORMUŁOWANIA CELÓW STRATEGICZNYCH

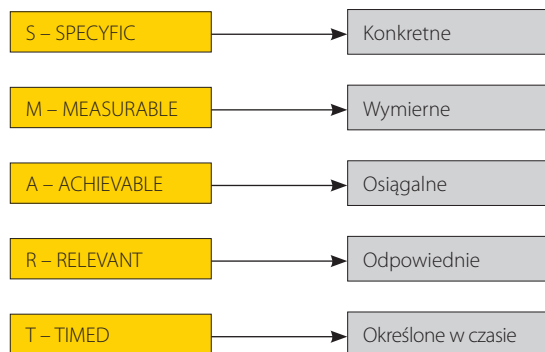
Szkoła języków obcych dla dzieci

Osiągnięcie pozycji lidera niszy w zakresie nauczanie języków obcych dzieci w wieku 3–6 lat w ciągu 2 lat.
Poprawa rozpoznawalności marki firmy.
Udoskonalenie systemu promocji firmy.
Ciągłe udoskonalanie innowacyjności metod nauczania dzieci.

Turystyka wyspecjalizowana – single

Rozszerzenie strategii działania o niszę singli i zdobycie w niej dominującej pozycji wśród „singli 55+”.
Udoskonalenie systemów dystrybucji usługi.
Poprawa rozpoznawalności marki.

Pamiętaj – zgodnie z zasadą S M A R T cele firmy powinny być¹¹⁶:



¹¹⁶ Digman L.A. 1990. *Strategie Management*. II Ed. Irwin Inc.

Załączniki

1. Arkusz wyboru cech konsumentów w niszy

Zaznacz w odpowiednim kwadracie cechy klienta, do którego skierowany jest Twój produkt/usługa.

CECHY KONSUMENTA W NISZY			
KRYTERIUM	PODZIAŁ		NISZA RYNKOWA
GEOGRAFICZNE	Lokalny		
	Regionalny		
	Krajowy		
	Międzynarodowy		
DEMOGRAFICZNE	WIEK	niemowlę	
		poniżej 6 lat	
		6–11 lat	
		12–17 lat	
		18–24 lat	
		25–34 lat	
		35–39 lat	
		40–49 lat	
		50–64 lat	
	65 i więcej lat		
	PŁEĆ	kobieta	
		mężczyzna	
	WIELKOŚĆ RODZINY	1–2 osoby	
		3–4 osoby	
		5 lub więcej osób	
	ETAP CYKLU ŻYCIA RODZINY	młodzi samotni	
		młodzi w związku małżeńskim bezdzietni	
		młodzi w związku małżeńskim z najmłodszym dzieckiem poniżej 6 lat	
		młodzi w związku małżeńskim z najmłodszym dzieckiem w wieku 6 lat lub więcej	
		starsi w związku małżeńskim mający dzieci poniżej 18 lat	
		starsi w związku małżeńskim bez dzieci poniżej 18 lat	
		starsi samotni	
	DOCHODY	mało zamożni	
średniozamożni			
zamożni			
bardzo zamożni			
MOTYWY WYBORU KONSUMENTA W NISZY			
CZYNNIKI SPOŁECZNE I KULTUROWE	przynależność do określonej grupy społecznej		
	moda		
	pragnienie prestiżu		
	presja środowiska		
	inne (jakie?)		

KONIECZNOŚĆ ZASPOKAJANIA POTRZEB	podstawowych (m.in. potrzeba jedzenia, ubierania się)	
	impulsywnych	
	bezpieczeństwa	
	samorealizacji	
	inne (jakie?)	
STYL ŻYCIA	wykorzystanie czasu wolnego	
	wartości	
	wierzenia	
	przekonania	
	inne (jakie?)	

2. Arkusz oceny lojalności klientów w niszy

Na podstawie doświadczenia proszę oszacować, jaki jest procentowy udział klientów lojalnych i migrujących w dół.

Kryterium		Udział klientów w danej grupie (%)	
		Firma	Konkurent
Lojalni	emocjonalni		
	rozważni		
	inercyjni		
Migrujący w dół	emocjonalni		
	rozważni		
	inercyjni		

3. Arkusz oceny potencjału i instrumentów konkurencyjności w niszy

Wybierz z zaproponowanej listy najważniejsze zasoby oraz instrumenty konkurencyjności i zaznacz je w odpowiednim kwadracie (jeśli zasób/instrument istotny dla działania Twojej firmy nie występuje, należy go dopisać). Następnie należy określić znaczenie danego czynnika w firmie i przypisać mu odpowiednią wagę (suma wag wszystkich czynników powinna wynosić 1). Wybrane czynniki należy ocenić w skali od 1 (bardzo niska ocena) do 5 (bardzo wysoka ocena) zarówno w firmie, jak i u konkurentów. Kolejnym krokiem jest obliczenie oceny ważonej jako iloczynu wagi danego czynnika/instrumentu konkurencyjności i jego oceny.

	Zasoby i instrumenty konkurowania	Wybór najważniejszego składnika	Waga <0; 1> (W)	Ocena (1–5 punktów) (O)		Ocena ważona (OW=W*O)	
				Firma	Konkurent	Firma	Konkurent
Produkcja	jakość i koszt wytwarzania	<input type="checkbox"/>					
	lokalizacja	<input type="checkbox"/>					
	inne (jakie?)	<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>					
Technologia	nowoczesność maszyn i urządzeń	<input type="checkbox"/>					
	posiadane certyfikaty jakości	<input type="checkbox"/>					
	inne (jakie?)	<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>					
Produkt/usługa	jakość produktu/usługi	<input type="checkbox"/>					
	cena produktu/usługi	<input type="checkbox"/>					
	marka	<input type="checkbox"/>					
	serwis gwarancyjny	<input type="checkbox"/>					
	usługi posprzedażowe	<input type="checkbox"/>					
	inne (jakie?)	<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>					
Załoga	kwalfikacje	<input type="checkbox"/>					
	płynność załogi	<input type="checkbox"/>					
	szkolenia	<input type="checkbox"/>					
	polityka płacowa	<input type="checkbox"/>					
	inne (jakie?)	<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>					
Marketing	jakość dystrybucji	<input type="checkbox"/>					
	koszt dystrybucji	<input type="checkbox"/>					
	poziom reklamy i promocji	<input type="checkbox"/>					
	marka firmy	<input type="checkbox"/>					
	inne (jakie?)	<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>					
Finanse	poziom zadłużenia	<input type="checkbox"/>					
	płynność finansowa	<input type="checkbox"/>					
	zdolność do samofinansowania	<input type="checkbox"/>					
	poziom zysku	<input type="checkbox"/>					
	struktura kosztów	<input type="checkbox"/>					
	inne (jakie?)	<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>					

4. Graficzna prezentacja potencjału i instrumentów konkurowania

Proszę wybrać z poprzedniego arkusza najważniejsze składniki potencjału firmy i instrumenty konkurowania, a ich ocenę umieścić na schemacie. Następnie należy obliczyć różnicę między ocenami firmy i konkurenta oraz umieścić ją w prostokątach.

Kryteria oceny	Punktowa skala ocen				
	1	2	3	4	5
Nowoczesność stosowanej technologii					
Zasoby finansowe					
Kompetencje pracowników					
Lokalizacja firmy					
Kanały dystrybucji					
Kanały dystrybucji usługi do klienta					
Cena produktu/usługi					
Jakość produktu/usługi					
Marka firmy					
Inne – jakie?					
					
					

**GRAFICZNA
PREZENTACJA
OCENY POTENCJAŁU
I INSTRUMENTÓW
KONKUROWANIA FIRMY**

5. Arkusz oceny mocnych i słabych stron firmy

W arkuszu należy umieścić te czynniki potencjału firmy i instrumentów konkurowania, których różnica w ocenie, zaznaczona na poprzednim schemacie, jest największa (dodatnia – mocne strony firmy, ujemna – słabe strony firmy).

Mocne strony	Słabe strony
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
5.....	5.....

**OCENA MOCNYCH
I SŁABYCH STRON
FIRMY**

6. Arkusz przygotowania misji firmy

Opierając się na odpowiedziach na pytania zawarte w tabeli należy zaproponować misję firmy posługując się trzema podstawowymi schematami formułowania misji.

SCHEMAT	MISJA
KONWENCJONALNY <i>CO, JAK I DLA KOGO ROBIMY?</i>
GENERALNYCH ZASAD <i>JAKICH REGUŁ PRZESTRZEGAMY?</i>
OSIĄGNIĘĆ I TRADYCJI FIRMY <i>Z CZEGO JESTEŚMY DUMNI?</i>

5. Jaka jest praktyka stosowania strategii niszy rynkowej w mikrofirmach?

5.1. Jaka była charakterystyka badanych mikrofirm?

WPROWADZENIE Podrozdział ma na celu przedstawienie podstawowych informacji o badanej populacji **mikroprzedsiębiorców**¹¹⁷.

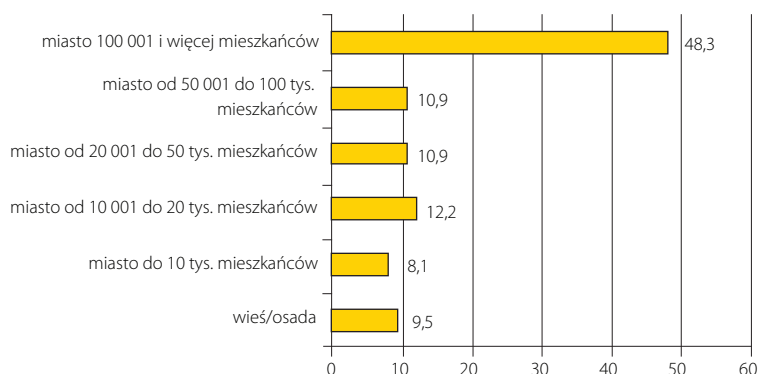
Zawarto w nim następujące zagadnienia:

- A. Lokalizacja i zasięg działania firm**
- B. Rodzaj prowadzonej działalności**
- C. Wykształcenie właścicieli mikroprzedsiębiorstw**

A. LOKALIZACJA I ZASIĘG DZIAŁANIA FIRM

Mikrofirmy w zdecydowanej większości **działają w dużych aglomeracjach miejskich**:

- 48,3% respondentów prowadzi firmy zlokalizowane w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców,
- pozostałe typy jednostek osadniczych (średnie i małe miasta, wieś) reprezentowane są na zbliżonym poziomie – ok. 10% (Rys. 1).

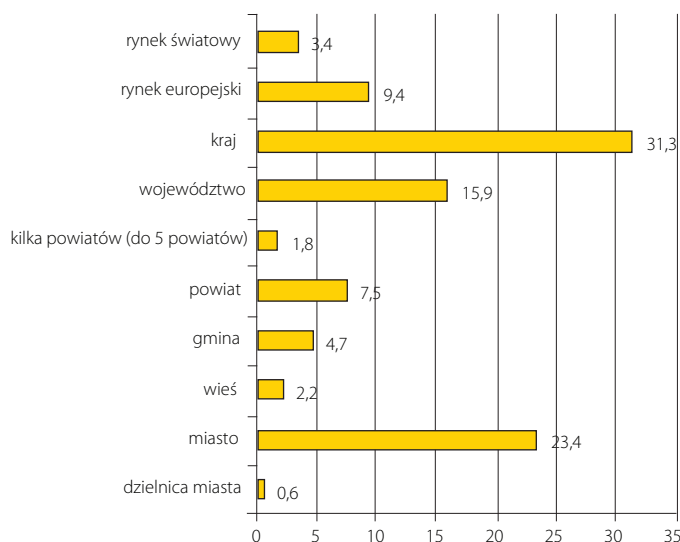


Rysunek 1. Lokalizacja badanych firm (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie firm jest **zasięg ich działania**. Przeprowadzone badania wskazują, że:

- jedna trzecia badanych stwierdziła, że prowadzą działalność o zasięgu krajowym,
- drugą lokatę zajęły firmy działające w obszarze miasta, w którym funkcjonują (23,4%),
- liczebną przewagę mają firmy o zasięgu ponadlokalnym (obszar województwa i wyżej – w sumie 60%),
- warto wskazać, że mikrofirmy zainteresowane są także rynkami zagranicznymi – blisko 13% z nich działa na rynkach europejskich i światowych (Rys. 2).



Rysunek 2. Zasięg działania badanych firm (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Prowadzący firmy dzielą się na dwie zbiorowości – 50,9% respondentów stwierdziło, że **zasięg działania firmy jest konsekwencją ich świadomego wyboru**, natomiast w przypadku 43,3% decydujące znaczenie **miała specyfika prowadzonej działalności**, czyli czynnik niezależny od przedsiębiorcy.

W przypadku właścicieli, którzy **świadomie kształtują zasięg**, w jakim działa ich firma występują dwa skrajne przypadki – **samoograniczenie i nastawienie na ekspansję**. Ponad połowa respondentów stwierdziła, że ich firmy podejmują działania ofensywne, mające na celu rozszerzenie rynków i wyprzedzenie konkurencji. Natomiast co piąta wskazywała na defensywny charakter działalności. Warto zwrócić uwagę, że także co piąty respondent nie potrafił ocenić, jaka jest sytuacja jego firmy.

Należy przypuszczać, co potwierdzają badania jakościowe, że **lokalizacja działalności w wielkich miastach** ułatwia firmie **przetrvanie** w najtrudniejszym, **początkowym etapie** rozwoju, a następnie **daje możliwość zwiększenia zasięgu** prowadzonej działalności.

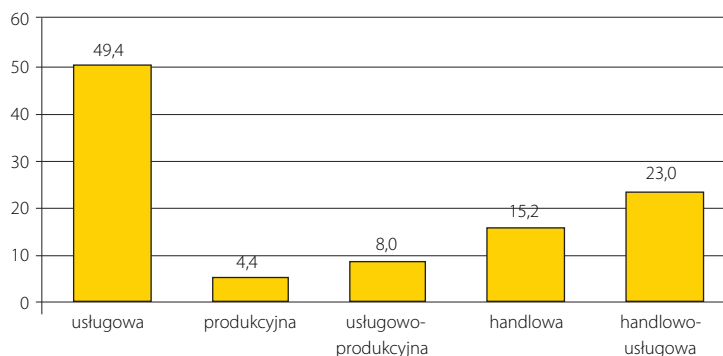
B. RODZAJ PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI

Kolejnym czynnikiem charakteryzującym badane mikrofirmy jest **rodzaj prowadzonej działalności**.

Przeprowadzone badania wskazują, że:

- prawie połowa mikroprzedsiębiorców (49,4%) działa w sektorze usług,
- kolejna grupa mikrofirm zajmuje się działalnością handlowo-usługową (23,0%),
- nieco ponad 15% mikrofirm prowadzi działalność handlową (Rys. 3).

Rysunek 3. Rodzaj prowadzonej działalności badanych firm (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rodzaj działalności prowadzonej przez mikrofirmy wynika z następujących przesłanek:

- **firmy usługowe i handlowe rzadziej niż produkcyjne wymagają znacznych nakładów finansowych**, stąd popularność tego typu aktywności wśród podmiotów działających w najmniejszej skali,
- **działalność usługowa** może być **realizowana w głównej mierze** w oparciu o **kompetencje, doświadczenie, umiejętności przedsiębiorcy** przy wykorzystaniu najprostszych narzędzi, co jest niemożliwe w przypadku większości typów działalności produkcyjnej,
- dominacja działalności usługowej stwarza podstawy do oceny, że firmy ani w momencie startu, ani w trakcie swojej działalności nie dysponowały znaczącymi zasobami materialnymi i finansowymi, które umożliwiałyby zaangażowanie w działalność produkcyjną – powoduje to **skupienie firm mikro w sektorach o tzw. niskim progu wejścia** – niewielkie zasoby finansowe są potrzebne, aby zaistnieć na rynku.

Z wypowiedzi respondentów uzyskanych w trakcie jakościowego etapu badań wynika dodatkowo, że przedsiębiorcy **decydują o zaangażowaniu w usługi lub handel** podjęli ze względu na **brak możliwości** bądź **niechęć do pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania**, co byłoby niezbędne, gdyby zdecydowali się na działalność produkcyjną. Kluczowym kryterium była możliwość oparcia się na własnych zasobach – czy to w postaci indywidualnych umiejętności, czy to niewielkich środków wystarczających na wynajem pomieszczeń do handlu lub świadczenia usług indywidualnych.

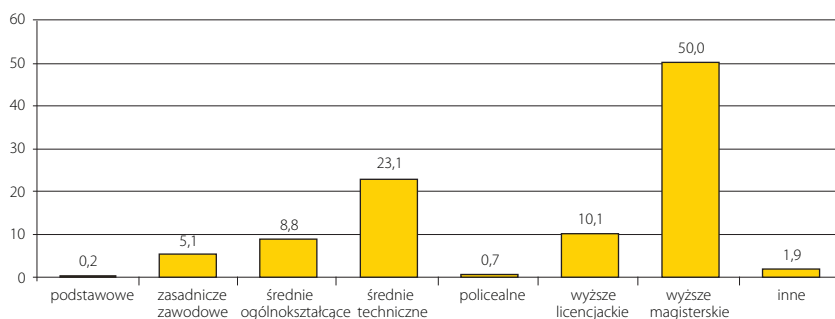
W tym punkcie analiza wskazuje na **pewną słabość sektora – bazowanie głównie na własnych umiejętnościach** oraz **niewielkich zasobach materialnych i finansowych**.

Kluczowym czynnikiem określającym potencjał zasobów ludzkich jest **wykształcenie** właściciela. Nie ma jednoznacznych danych mówiących o dodatniej relacji między poziomem przedsiębiorczości a poziomem wykształcenia. Jednak w realiach nowoczesnych gospodarek wykształcenie jest zasobem, który sprzyja aktywności gospodarczej.

C. WYKSZTAŁCENIE WŁAŚCICIELI MIKRO-PRZEDSIĘBIORSTW

Przeprowadzone badania wskazują, że:

- wśród badanych mikroprzedsiębiorców zdecydowanie dominują osoby z **wykształceniem wyższym** (licencjackie 10,1% i magisterskie 50%),
- kolejne miejsce zajęła kategoria – wykształcenie średnie (ogólnokształcące 8,8% i techniczne 23,1%) – Rys. 4.



Rysunek 4. Wykształcenie właścicieli mikrofirm (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tak liczną reprezentację **osób z wykształceniem wyższym trzeba zaakcentować**, bowiem pomimo „umasawiania” wykształcenia wyższego, jakie nastąpiło w Polsce w minionych latach, to w kwestii wykształcenia badani przedsiębiorcy zdecydowanie przewyższają średnią krajową¹¹⁸.

¹¹⁸ Osoby z wykształceniem wyższym stanowią w Polsce ok. 10% – *Rocznik Demograficzny 2010*. 2010. GUS, Warszawa, s. 157.

PODSUMOWANIE Przeprowadzone badania i ich analiza pozwalają na przedstawienie następujących wniosków:

Wnioski

1. Mikrofirmy w zdecydowanej większości **działają w dużych aglomeracjach miejskich**. **Lokalizacja działalności w wielkich miastach** ułatwia firmie **przetrwanie** w najtrudniejszym, **początkowym etapie** działalności, a następnie **daje możliwość zwiększenia zasięgu** prowadzonej działalności.
2. Mikrofirmy w większości **są firmami o zasięgu ponadlokalnym**. Zasięg działania firmy jest konsekwencją ich świadomego wyboru oraz specyfiki prowadzonej działalności, czyli czynnika niezależnego od przedsiębiorcy.
3. **Prawie 90% mikrofirm prowadzi działalność usługową, handlową i usługowo-handlową**. Skupienie firm mikro w **sektorach o tzw. niskim progu wejścia** wynika z mniejszych niż w przypadku firm produkcyjnych zasobów finansowych oraz możliwości realizowania działalności w głównej mierze w oparciu o kompetencje, doświadczenie i umiejętności przedsiębiorcy.
4. **Bardzo pozytywnym wskaźnikiem** w działalności mikrofirm **jest wykształcenie ich właścicieli**. Dominują wśród nich osoby posiadające wykształcenie wyższe oraz średnie. Jest to potencjalny czynnik sprzyjający rozwojowi mikrofirm.

5.2. Jakie strategie konkurowania wykorzystują mikrofirmy?

WPROWADZENIE Przyjmowane przez małe firmy strategie konkurowania mogą mieć różny charakter. W początkowej części podrozdziału zostaną omówione **strategie konkurowania** stosowane przez właścicieli badanych mikrofirm.

Opracowanie strategii konkurowania wymaga od przedsiębiorcy znajomości podstawowych zasad i metod zarządzania strategicznego lub skorzystania ze wsparcia zewnętrznego. Przedstawione zostały zatem także **oczekiwania mikroprzedsiębiorców** dotyczące **po mocy przy opracowywaniu strategii**.

W podrozdziale zostaną zatem przedstawione następujące zagadnienia:

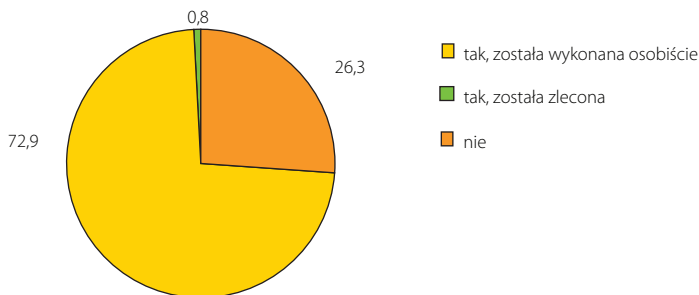
A. Rodzaje strategii konkurencji

B. Opracowywanie strategii – wsparcie, jakiego oczekują mikroprzedsiębiorcy

A. RODZAJE STRATEGII KONKURENCJI

Przeprowadzone badania wskazują, że mikroprzedsiębiorcy **sporadycznie dokonują świadomego wyboru strategii funkcjonowania firmy**. Znajduje to potwierdzenie także na **etapie zakładania firmy**. Moment startu jest punktem kluczowym dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Popelnione wówczas błędy mogą spowodować szybką porażkę i upadek firmy. Wydaje się, że najbardziej racjonalne jest jak najlepsze przygotowanie się do tej chwili. Okazuje się jednak, że prawie jedna trzecia badanych **nie dokonała nawet wstępnej analizy kosztów i korzyści, szans i zagrożeń**, jakie związane były z rozpoczęciem określonej

działalności. Natomiast co czwarty respondent, który podjął taki trud, zrobił to we własnym zakresie, a jedynie niecałe 1% zleciło taką analizę na zewnątrz (Rys. 5).



Rysunek 5. Czy przed rozpoczęciem działalności przeprowadzona została wstępna analiza kosztów i korzyści, szans i zagrożeń, jakie związane były z dokonywanym wyborem? (% wskazań)

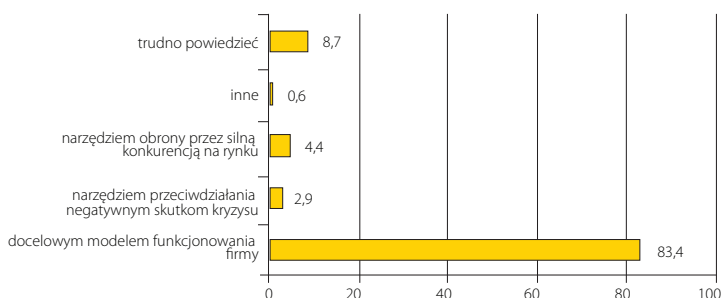
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W przypadku małych firm, szczególnie tych rozpoczynających działalność, zasadniczym **ograniczeniem możliwości korzystania z usług konsultingowych jest brak środków**. Co więcej, **mała skala działalności pozwala na rozpoznanie rynku**, nawet bez profesjonalnych badań.

W trakcie wywiadów indywidualnych respondenci wskazywali, że przy decyzji o rozpoczęciu działalności zastanawiali się nad tym, czy działalność będzie efektywna i przyniesie satysfakcjonujący dochód, ale kluczowe były jednak inne argumenty. W wielu wypadkach **o decyzji i wyborze profilu działalności decydował przypadek**. Pewien namysł nad sensownością decyzji występował, jednak **większe znaczenie zdawała się mieć presja konieczności** – jeśli nie własna firma, to bezrobocie bądź trwanie w niesatysfakcjonującej sytuacji zawodowej. Z drugiej strony pojawiały się wypowiedzi osób, które **zakładając firmę wchodziły w rynek znany sobie z poprzedniej pracy**, odchodząc z dotychczasowego miejsca zatrudnienia niejako zabierając klientów ze sobą. W takich wypadkach analiza kosztów i zagrożeń odnosiła się raczej do zagadnień osobistych – głównie w odniesieniu do obniżenia poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego rodziny. Podejście reprezentowane przez drugą z przytoczonych kategorii wypowiedzi sugeruje, że **wielu spośród przedsiębiorców nie kieruje się kategoriami ekonomicznymi** – wzrostu, rozwoju, konkurencyjności, a przynajmniej nie tylko. Równie **ważne są dla nich wartości pozaekonomiczne** – poczucie bezpieczeństwa, dobrze wykonywanej pracy oraz możliwość pracy na swoim.

Przedstawiona sytuacja powoduje, że w większości przypadków dotychczasowy **sposób działania firmy jest modelem docelowym** i właściciele **nie zamierzają zmienić strategii** postępowania (Rys. 6).

Rysunek 6. Jaki jest obecny profil działalności firmy? (% wskazań)

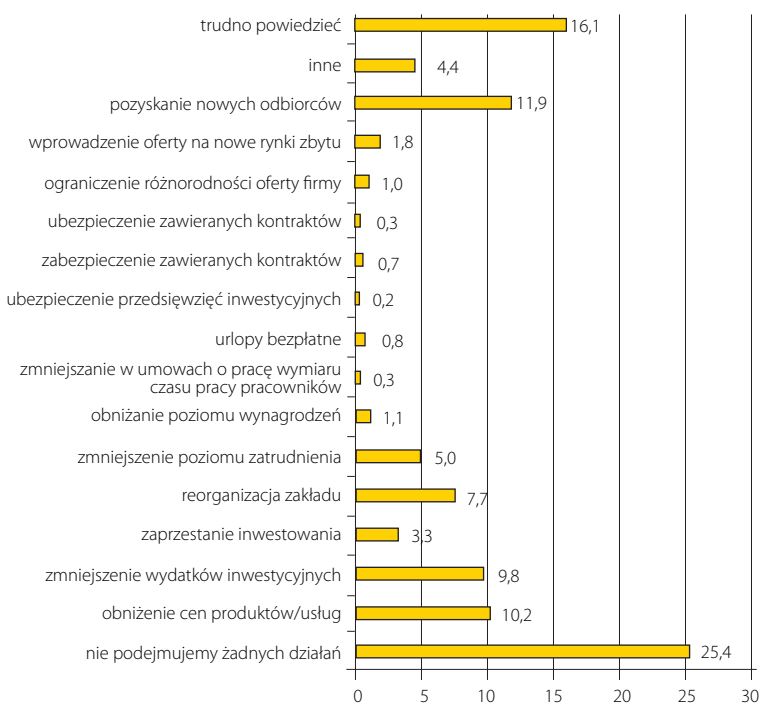


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Mikroprzedsiębiorcy nie przewidują żadnych znaczących zmian w prowadzonej działalności – czy to w celu zdobycia nowych rynków, czy też tylko dla obronienia się przed konkurencją i utrzymania już posiadanych rynków. Przedsiębiorcy zdają się być bardzo przywiązani do ich biznesowego „tu i teraz” – nawet pod wpływem znaczącej presji czynników zewnętrznych (negatywne skutki kryzysu gospodarczego, silna konkurencja) nie są gotowi zaakceptować konieczności zasadniczych zmian w prowadzeniu firmy. Podejście takie może być niebezpieczne i zagrażać rozwojowi, a nawet istnieniu firmy na rynku. Związane jest to często ze skupieniem uwagi mikroprzedsiębiorców na bieżącej działalności, a nie na myśleniu perspektywicznym i planowaniu przyszłości np. przez opracowanie strategii rozwoju firmy.

Nastawienie firmy do sytuacji kryzysowych jest jednym z kolejnych obszarów umożliwiających określenie **typów realizowanych w firmach strategii**. W uproszczeniu można podzielić przedsiębiorstwa na **aktywne**, podejmujące próbę włączenia się w rozwiązanie sytuacji problemowej, oraz **pasywne**, biernie dostosowujące się do okoliczności.

Rysunek 7. Działania podejmowane w przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że badane firmy w większości przypadków **podejmują działania mieszczące się w zakresie strategii pasywnej**:

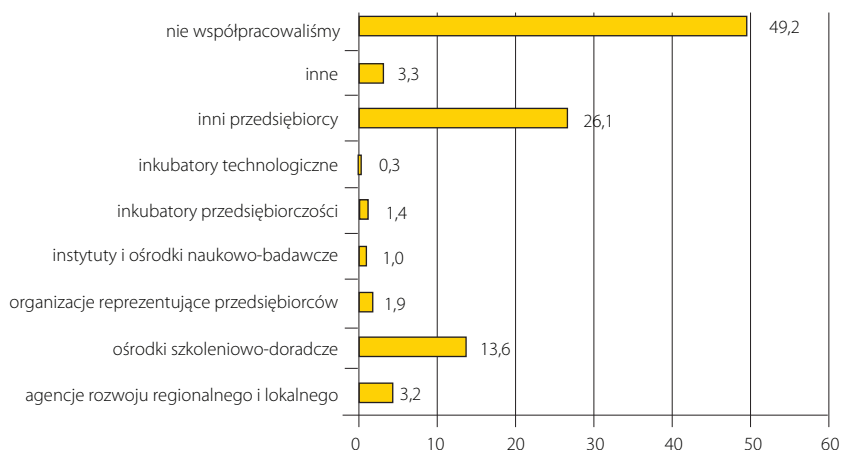
- **najlichniesz grupa** stwierdziła, że **nie są podejmowane żadne działania** (25,4%),
- następane w kolejności są **osoby niezdecydowane**, które nie potrafią określić, czy i jakie działania podejmowane są w sytuacjach kryzysowych (16,1%),
- w ten obraz wpisuje się także znaczący udział firm, których reakcja na kryzys polega na **obniżeniu ceny produktu** (10,2%), **zmniejszeniu wydatków inwestycyjnych** (9,8%), a także **zmniejszeniu poziomu zatrudnienia** (5,0%).

Część przedsiębiorców, również w okresie kryzysu, realizowała aktywną strategię, przede wszystkim przez:

- **pozyskiwanie nowych odbiorców** (11,9%),
- **reorganizację zakładu** (7,7%).

Należy oczywiście zaznaczyć, że **wyбір sposobu radzenia sobie z kryzysem** może **podlegać czynnikom obiektywnym**, niezależnym od chęci przedsiębiorcy. Jednak tak licznie reprezentowana grupa firm realizujących pasywne strategie może świadczyć o braku przygotowania firmy do sytuacji kryzysowej. Brak planu „B” powoduje, że po okresie koniunktury, kiedy nagle pojawiają się problemy z popytem, firmy nie podejmują żadnych działań, **starając się biernie przeczekać zaistniałą sytuację** lub, zmuszone do oszczędności, korzystają z rozwiązań najprostszych, ograniczając wydatki – a nie szukając nowych rynków bądź obszarów działalności.

Jedną ze strategii rynkowych, jaką mogą posługiwać się przedsiębiorcy, jest **współpraca z innymi podmiotami** rynkowymi w celu osiągnięcia efektu synergii (Rys. 8).



Rysunek 8. Z którymi podmiotami w latach 2007–2009 współpracowała Pana/i firma? (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przedstawione dane wskazują, że:

- **połowa firm** w latach 2007–2009 **nie nawiązywała współpracy z żadnymi podmiotami** – instytucjami bądź jednostkami gospodarczymi (49,2%),
- wśród pozostałych dominują firmy, których **relacje koncentrują się na innych przedsiębiorcach** (26,1%),
- następnie plasują się podmioty **współpracujące z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi** (13,6%),

- w przypadku mikrofirm niewielki zakres prowadzonej działalności powoduje, że ich właściciele uważają, że **nie są partnerami dla instytucji badawczych** (1,0%) bądź **organizacji wspierających rozwój gospodarczy** (poniżej 1%).

W praktyce gospodarczej wielu państw można zaobserwować rosnące znaczenie zjawiska współdziałania kilku podmiotów (np. instytucji badawczych, naukowych, wdrożeniowych czy przedsiębiorstw). Współpraca ta może przynosić ich uczestnikom szereg korzyści. Zalicza się do nich wzrost produktywności, innowacyjności i przedsiębiorczości firm, co w konsekwencji przekłada się na poprawę ich konkurencyjności. Istotnym efektem współdziałania podmiotów jest także tworzenie tzw. kapitału społecznego, którego podstawą jest wzrost wzajemnego zaufania.

Współpraca nawiązywana była przede wszystkim w celu osiągnięcia porozumienia w działaniu oraz w związku ze szkoleniami pracowników i właścicieli. Intensywne więzi łączące przedsiębiorców z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi wynikają z konieczności podnoszenia kompetencji pracowniczych i właścicielskich w czasach gospodarki opartej na wiedzy. Na lokalnych rynkach powiązania między podmiotami działającymi w tej samej bądź podobnej branży są złożone i wykraczają poza prostą relację występującą między konkurentami:

„ta nasza lokalna konkurencja też się dzieli na dwie grupy, to znaczy to jest jakby konkurencja zupełnie niezależna od nas, czyli firmy w pełni samowystarczalne, a połowa naszej konkurencji lokalnej to są firmy, które się u nas zaopatrują. Czyli to jest konkurencja łamane przez klient. I to są ludzie, z którymi mamy dosyć dobre kontakty, oni u nas drukują, oni u nas oklejają. Działamy dla nich równie szybko na jakichś tam upustach agencyjnych, oni mają u nas taniej, my za to mamy jakąś tam... materiał do druku stały, w momencie, kiedy maszyna stoi, zawsze można ją jakoś zapełnić. I to jest taka konkurencja, która wiem, że nigdy mi świństwa nie zrobi. Tak samo jak ja jej nie zrobię. Jeśli przesyła mi plik do druku jakiegoś swojego klienta, ja do tego klienta z całą pewnością nie zadzwonię.”*

Stosunek do konkurencyjnych przedsięwzięć jest w sektorze mikrofirm dosyć specyficzny:

„...konkurencja jest. Ja mam sporo znajomych stolarzy. Ale no jeden z drugim, tak jak ja przynajmniej, współpracuję z nimi. Ja jak mam robotę, która, powiedzmy, mi nie pasuje, to dzwonię, koledze mówię: chcesz – bierz. I odwrotnie.”**

W wielu wypowiedziach pojawia się wątek mówiący o tym, że konkurowanie ceną, podbieranie klientów traktowane jest jako psucie rynku, a nie rzeczywista konkurencja. Rywalizacja, w opinii respondentów, powinna odbywać się przede wszystkim poprzez jakość, solidność i terminowość wykonywanych prac.

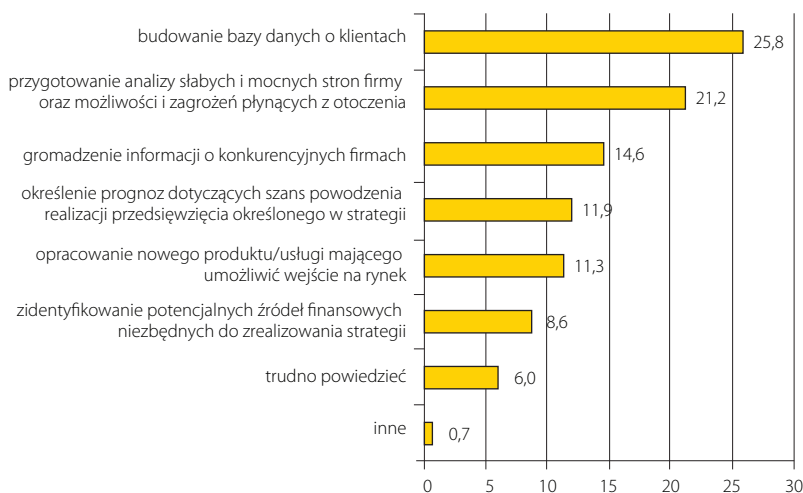
B. OPRACOWYWANIE STRATEGII – WSPARCIE, JAKIEGO OCZEKUJĄ MIKROPRZEDSIĘBIORCY

Przekonanie o niskiej potrzebie posiadania spisanej strategii działania (potrzebę taką zadeklarowało jedynie 13,2% badanych) decyduje o tym, że **mikroprzedsiębiorcy nie dostrzegają potrzeby otrzymywania zewnętrznej pomocy** w jej przygotowaniu – 81,4% respondentów wskazało taką właśnie odpowiedź.

* Cytat z Indywidualnego Wywiadu Pogłębionego z mikroprzedsiębiorcą prowadzącym działalność poligraficzną, badanie „Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw”.

** j.w. – mikroprzedsiębiorca prowadzący stolarnię.

Mikroprzedsiębiorcy dostrzegają przydatność takiego narzędzia i wyrażają chęć uzyskania pomocy przy jego tworzeniu wskazują na następujący **zakres wsparcia**. Przedsiębiorcy **najczęściej wskazywali na potrzebę budowania bazy danych o klientach** (25,8% wskazań) oraz na pomoc w **przygotowaniu analizy SWOT** (21,2% odpowiedzi) – Rys. 9. W świetle wcześniejszych wypowiedzi respondentów, dotyczących ciągłego braku środków finansowych, zaskakującym może wydać się fakt, iż **najmniejszą popularnością** cieszyłoby się wsparcie przy **zidentyfikowaniu potencjalnych źródeł finansowania**.

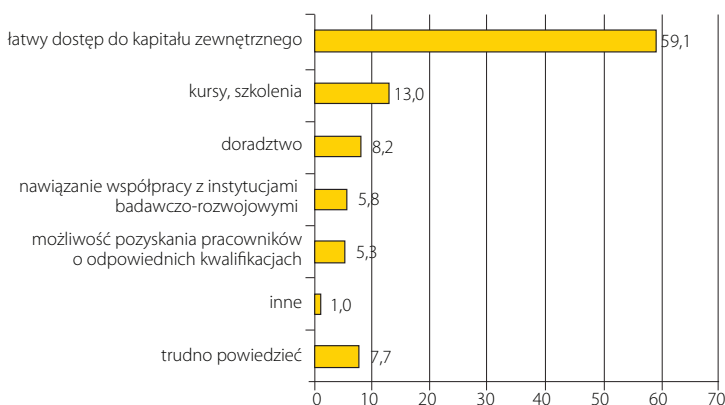


Rysunek 9. Zakres potrzebnej pomocy przy opracowaniu strategii działania firmy (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Opracowanie strategii firmy nie kończy procesu budowy strategii. Zgodnie ze schematem przedstawionym w podrozdziale 2.1. kolejnym etapem jest realizacja (wprowadzenie w życie) strategii przedsiębiorstwa. Istotne jest zatem określenie potrzeb mikroprzedsiębiorców związanych z realizacją opracowanej i przyjętej strategii działania.

Potrzeby dotyczące realizacji strategii funkcjonowania firmy w głównej mierze wiążą się z **ułatwieniem dostępu do finansowania zewnętrznego** (59,1% wskazań) – Rys. 10.



Rysunek 10. Potrzeby dotyczące realizacji strategii funkcjonowania firmy (% wskazań)

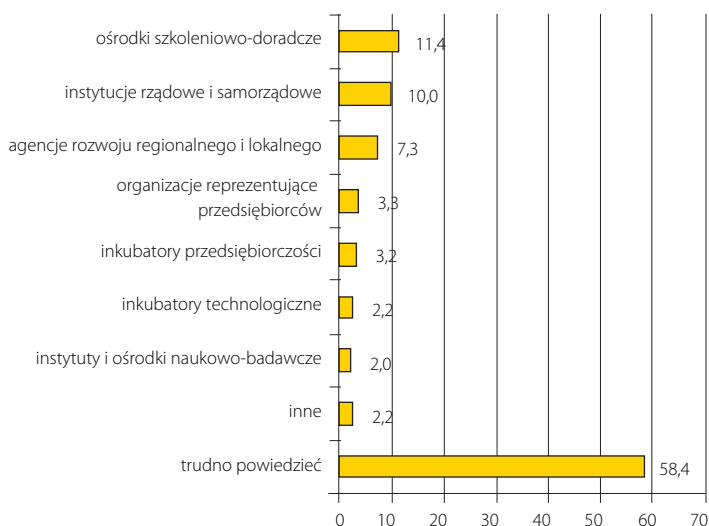
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przedstawione dane wskazują, że mikroprzedsiębiorcy oczekują łatwiejszego dostępu do kapitału zewnętrznego, ale na etapie realizacji strategii. W trakcie tworzenia strategii nie dostrzegają często potrzeby identyfikacji potencjalnych źródeł finansowania. Może to wynikać z przekonania o własnych umiejętnościach i wiedzy w tym zakresie.

Mało wartościowa w opinii ankietowanych jest wiedza, którą zaoferować mogą różnego rodzaju **kursy i szkolenia** czy **usługi doradcze** (tylko 13% ankietowanych udzieliło takiej odpowiedzi). Można odnieść wrażenie, że przedsiębiorcy przekonani są o swoich umiejętnościach prowadzenia firmy, skoro sami ją założyli i kierują nią już od jakiegoś czasu.

Niewielkie przekonanie o skuteczności i przydatności innych form wsparcia niż tylko finansowe skutkuje tym, że przedsiębiorcy w większości **nie wiedzą, skąd mogliby czerpać pomoc** w sytuacji, gdyby okazała się potrzebna. **Poproszeni o wskazanie instytucji**, które powinny udzielać pomocy w zakresie opracowywania i realizowania strategii rozwoju firmy, przedsiębiorcy w większości **nie potrafili jasno tego określić** (blisko 60% respondentów nie potrafiło wskazać żadnej instytucji w tym obszarze). Pozostali deklarowali najczęściej, że w proces opracowywania i realizacji strategii powinny angażować się **ośrodki szkoleniowo-doradcze**, a także **instytucje rządowe i samorządowe** oraz **agencje rozwoju regionalnego i lokalnego** (Rys. 11).

Rysunek 11. Instytucje, które powinny udzielać pomocy w zakresie opracowania i realizacji strategii działania (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

PODSUMOWANIE Wnioski

1. Mikroprzedsiębiorcy najczęściej **nie posiadają żadnej spisanej strategii**, polegają na intuicji i dostosowują się do sytuacji panującej na rynku. Przy **całej różnorodności** odpowiedzi respondentów można wskazać pewien **dominujący wzorzec postępowania**. Realizowane przez przedsiębiorców strategie najlepiej odpowiadają **podejściu ewolucyjnemu**, które zakłada, że strategia nie jest wynikiem racjonalnego planowania, powstaje raczej jako efekt ścierających się oddziaływań różnych czynników, a jej zadaniem jest zintegrowanie głównych celów w „jedną całość”. Należy wspomnieć, że **opisywany model pojawia się w działaniach przedsiębiorców nieświadomie**.

2. Właściciele mikroprzedsiębiorstw twierdzą przy tym, że **brak planowania jest spowodowany**: uciążliwością planowania w bieżącym prowadzeniu działalności gospodarczej, zbyt dużymi nakładami finansowymi i rzeczowymi oraz potrzebą specjalistycznej wiedzy i wykwalifikowanego personelu lub zaangażowania kosztownego konsultanta zewnętrznego.
3. **Strategia konkurencji** budowana jest przede wszystkim w oparciu o **zmiany wprowadzane w bieżącej ofercie** firmy. Dostosowując się do sytuacji rynkowej przedsiębiorcy dokonują zmian w specyfice oferowanego produktu. Należy jednakże zauważyć, że **nie chodzi tutaj o zasadnicze przemodelowanie profilu działalności firmy**, a jedynie nadążanie za zmieniającymi się trendami lub modami w ramach jakiegoś obszaru działalności.
4. **Strategie konkurencji** stosowane przez mikrofirmy **mają najczęściej charakter pasywny**, polegający przede wszystkim na: braku podejmowania jakichkolwiek działań dostosowawczych, obniżeniu ceny produktu, zmniejszeniu wydatków inwestycyjnych, a także zmniejszeniu poziomu zatrudnienia. **Strategia aktywna** mikroprzedsiębiorstwa realizowana jest przede wszystkim przez pozyskiwanie nowych odbiorców lub reorganizację firmy.
5. **Strategię współpracy** stosuje połowa badanych mikrofirm. Te z nich, które takie działania podjęły, współpracują przede wszystkim z innymi przedsiębiorstwami oraz z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi.

5.3. Jakie rodzaje strategii niszowych stosują mikrofirmy i jak wpływa to na ich konkurencyjność?

Mikroprzedsiębiorcy mogą stosować **strategie niszy rynkowej** różnego rodzaju. W podrozdziale przedstawiono, które z nich cieszyły się największą popularnością.

WPROWADZENIE

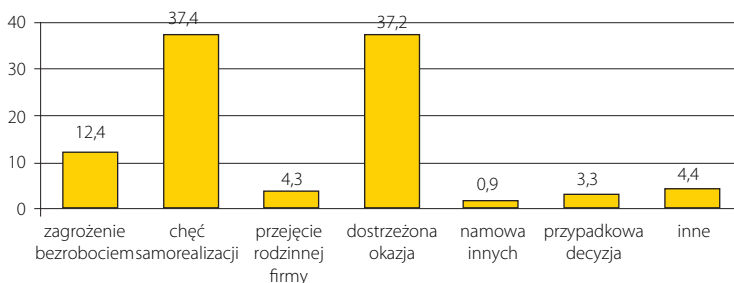
Częstym zjawiskiem w działalności firm jest **aktywność w kilku niszach**. Kolejna część podrozdziału prezentuje **wpływ zwiększenia zakresu niszowości na konkurencyjność mikrofirm** (zwrócono uwagę na potencjał konkurencyjności, innowacyjność i współpracę między podmiotami).

W podrozdziale zostaną zatem przedstawione następujące zagadnienia:

- A. Rodzaje strategii niszowych
- B. Zakres niszowości a konkurencyjność mikrofirm

Związek między prowadzoną działalnością a faktem jej realizacji w ramach strategii niszowej zasadniczo **umyka przedsiębiorcom**. Bezpośrednio zapytani o przyczyny wyboru strategii niszowej – koncentrują się raczej na kwestii rozpoczęcia działalności w ogóle (Rys. 12).

A. RODZAJE STRATEGII NISZOWYCH



Rysunek 12. Główne przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej (% wskazań)

Zasadnicza kwestia, czy operowanie w niszy jest działaniem ofensywnym, czy też swoistego rodzaju ucieczką przed narastającą konkurencją – nie znajduje prostej odpowiedzi. Poglębionej analizie wspomnianego dylematu dokonano przede wszystkim w oparciu o wypowiedzi przedsiębiorców zebrane w trakcie jakościowej części badań – Indywidualnych Wywiadów Poglębionych (IDI).

Jak zauważają badani, zasadniczą **cechą mikrofirm jest ich elastyczność** – zdolność do szybkiego reagowania na sytuację panującą na rynku. Jednakże pod tym pojęciem nie należy rozumieć gotowości do zmiany profilu, miejsca lub podstawowych zasad zarządzania. Wspomniana elastyczność, to przede wszystkim:

- **gotowość do dostosowania się do wymagań klientów** (ale w ramach prowadzonego profilu działalności),
- **realizacja zleceń niestandardowych**, którymi nie są zainteresowani producenci czy usługodawcy masowi.

Z drugiej strony, tak rozumiana umiejętność przystosowania się to także **zdolność do przetrwania nawet w najtrudniejszych warunkach** – gotowość do zaakceptowania znacznie niższego poziomu dochodów w trakcie oczekiwania na „lepsze” czasy.

Z tego względu **strategia niszowa** realizowana przez badanych przedsiębiorców **zawiera w sobie zarówno element ofensywny** – korzystanie z dostrzeżonej okazji i wchodzenie w te obszary rynku, którymi na razie nie zainteresowała się konkurencja, **oraz defensywny** – firmy gotowe są zamknąć się w niszy, ograniczając skalę działalności w sytuacji, kiedy warunki prowadzenia działalności gospodarczej ulegają, z różnych przyczyn, pogorszeniu.

Funkcjonowanie w niszy rynkowej nie jest jednym z etapów (początkowym) rozwoju firmy. Właściciele przedsiębiorstw od lat zakorzenionych na rynku, unikając wspomnianych wyżej zagrożeń, zamykają się w znanej sobie niszy. Sukces nie jest mierzony dynamiką rozwoju firmy tylko poczuciem bezpieczeństwa i stabilizacji na znanym sobie i pewnym rynku. Długoletnia stabilność funkcjonowania jest więc czynnikiem, który zachęca do trwania w obrębie danej niszy, dodatkowo wspartym przekonaniem, że wypracowana do tej pory pozycja uniemożliwia konkurencji wypchnięcie firmy z rynku. **„Zasiedzenie” w niszy** daje **poczucie przewagi nad konkurentami** i sprzyja utrwaleniu takiego stanu.

W prezentowanym badaniu analiza strategii stosowanych przez badane mikroprzedsiębiorstwa została sklasyfikowana wg następujących nisz:

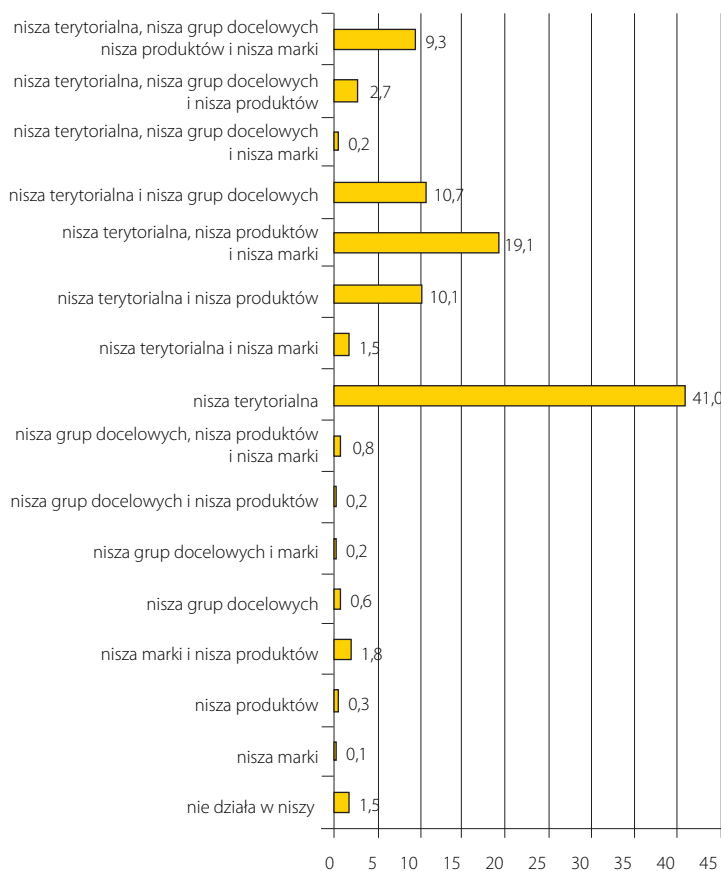
- **terytorialnych (odpowiadających regionalnym):**
działalność prowadzona jest na określonym obszarze w warunkach całkowitego braku konkurencji lub posiadanie wyższej od konkurencji pozycji firmy na rynku, również z uwagi na pozamaterialne czynniki konkurencyjności;
- **grup docelowych:**
oferta skierowana jest do ściśle zdefiniowanych grup odbiorców (zdefiniowanych wiekiem, płcią, zainteresowaniami, potrzebami, stylem życia) i całkowicie lub niemalże całkowicie zaspokaja ich potrzeby i oczekiwania;
- **produktów (obejmujących niszę prędkości oraz innowacyjności):**
produkt lub usługa oferowane na rynku charakteryzują się takimi cechami, które powo-

dują, iż są one wyjątkowe a zarazem unikatowe, stanowią część najszybciej rozwijających się segmentów rynku oraz udoskonalane są w oparciu o innowacje;

- **marki:**
wprowadzanie na rynek takich produktów i usług, które różnią się od innych tego rodzaju produktów/usług lub są rozpoznawalne przez odbiorców z uwagi na dobrze prowadzoną markę.

Poszczególne firmy **różniły się zakresem niszowości** (Rys. 13):

- najliczniej reprezentowane były przedsięwzięcia, których niszowość ograniczała się do wymiaru terytorialnego (41%),
- kolejną grupą firm były prowadzące działalność zarówno w niszy terytorialnej, produktów, jak i marki (19,1%),
- co dziesiąta firma stosowała jednocześnie strategię: niszy terytorialnej i produktów, niszy terytorialnej i grup docelowych, niszy terytorialnej, produktów, marki i grup docelowych.



Rysunek 13. Rozkład zakresu/ów działania firm w oparciu o typy strategii niszowej (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Strategia niszowa w mikroprzedsiębiorstwach nie jest zatem wyborem o charakterze zero-jedynkowym – nie jest najważniejsze, czy firma operuje w niszy, czy poza nią, bo niemal wszystkie prowadzą działalność w ramach jakiegoś typu niszy. Wydaje się więc, że zasadniczą kwestią jest natężenie występowania cech określających przynależność do niszy – po-

znanie płaszczyzn, na jakich, w danej firmie, prowadzona jest działalność niszowa. Poszczególne **mikrofirmy pogrupowano**, w celu większej czytelności, w zależności od **zakresu stosowanej strategii niszowej**:

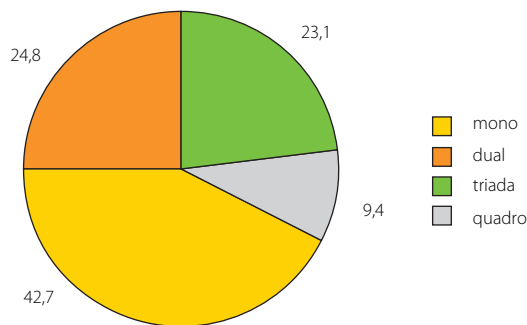
I. MONO	mikrofirmy działają tylko w jednym rodzaju niszy (nisza terytorialna)
II. DUAL	mikrofirmy prowadzą działalność w dwóch rodzajach niszy (terytorialna i produktów, marki i produktów oraz terytorialna i grup docelowych)
III. TRIADA	mikrofirmy działające w trzech wymiarach niszowości (terytorialna, produktów i marki, terytorialna, grup docelowych i produktów)
IV. QUADRO	mikrofirmy operujące w czterech obszarach niszowości (terytorialna, grup docelowych, produktów i marki)

Źródło: opracowanie własne.

Wyróżnione cztery zakresy niszowości można interpretować jako wskaźnik określający pozycję firmy powstający przy ustaleniu stopnia zaangażowania w realizowanie strategii niszowej. Kluczowym elementem dalszych analiz byłby więc nie tyle fakt **realizowania strategii niszowej**, ile **jej zakres określony różnorodnością typów strategii** realizowanych przez firmę.

Mikrofirmy najczęściej ograniczały się do jednego zakresu niszowości – taką strategię stosowało ponad 40% badanych mikroprzedsiębiorców (Rys. 14). Przedstawiona sytuacja związana jest **z dominacją wśród mikrofirm** tych, których **zakres niszowości ograniczał się do wymiaru terytorialnego**.

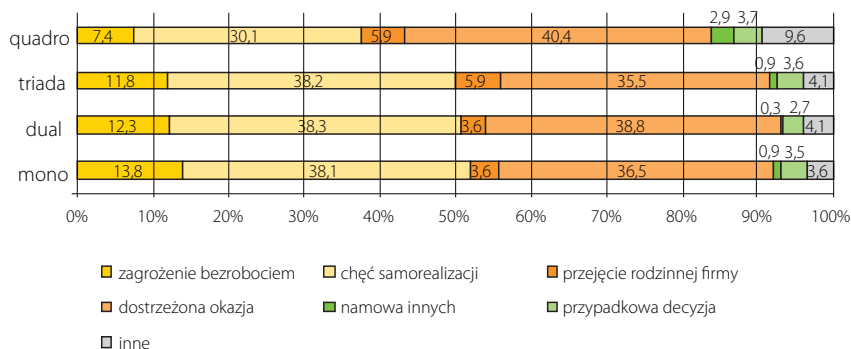
Rysunek 14. Zakres niszowości mikrofirm (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Znaczna część mikroprzedsiębiorców **rozszerzała zakres funkcjonowania niszy** o kolejne płaszczyzny działania – różnicowanie produktów, wybór grup docelowych i marki. **Co czwarta mikrofirma operowała w dwóch lub trzech wymiarach niszowości**. Firm, których działalność pasowała do wszystkich wyróżnionych typów niszowości, było 9,4%.

Motywy, jakie stały za decyzją o rozpoczęciu działalności gospodarczej, umożliwiają **określenie czynników sprzyjających zaangażowaniu w omawiane typy strategii** (Rys. 15).



Rysunek 15. Zakres niszowości a przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

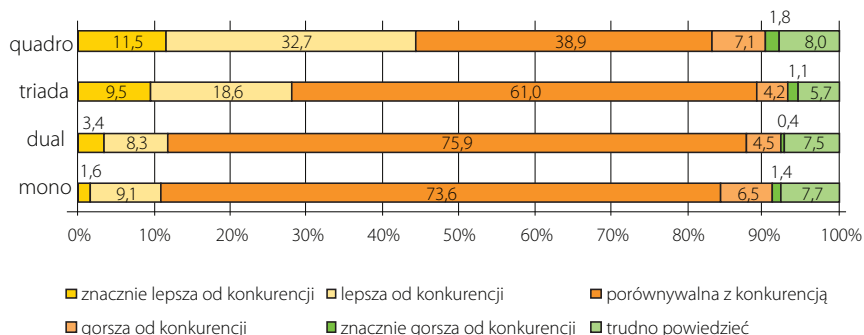
Przedsiębiorcy prowadzący firmy, których działalność plasuje się w zróżnicowanych zakresach niszowości, nieco różnił się wskazując główne przyczyny rozpoczęcia działalności, a mianowicie:

- właściciele firm należących do **kategorii quadro** jako przyczynę rozpoczęcia działalności wskazywali **najczęściej dostrzeżoną okazję – najrzadziej bezrobocie**,
- w przypadku **pozostałych zakresów niszowości** występowała równowaga między liczbą osób, które zadeklarowały, że głównym motywem rozpoczęcia działalności była **chęć samorealizacji**, jak i **dostrzeżona okazja**,
- **największy odsetek osób**, które wskazywały na **bezrobocie** jako czynnik skłaniający ich do podjęcia działalności gospodarczej, **występował** wśród mikrofirm prowadzących działalność **tylko w zakresie jednej niszy**.

Funkcjonowanie w jednej niszy jest zatem najłatwiejszą formą rozpoczęcia działalności gospodarczej. Rozwój firmy wynikający najczęściej z dostrzeżonej okazji, powoduje zwiększenie zakresu niszowości działania.

Podstawą działalności firm jest proces rywalizacji z konkurentami i uzyskanie nad nimi przewagi konkurencyjnej. Przeprowadzone badania wskazują, że rozszerzanie **zakresu niszowości** wyraźnie wpływa na **poprawę pozycji konkurencyjnej firmy** (Rys. 16):

B. ZAKRES NISZOWOŚCI A KONKURENCYJNOŚĆ MIKROFIRM



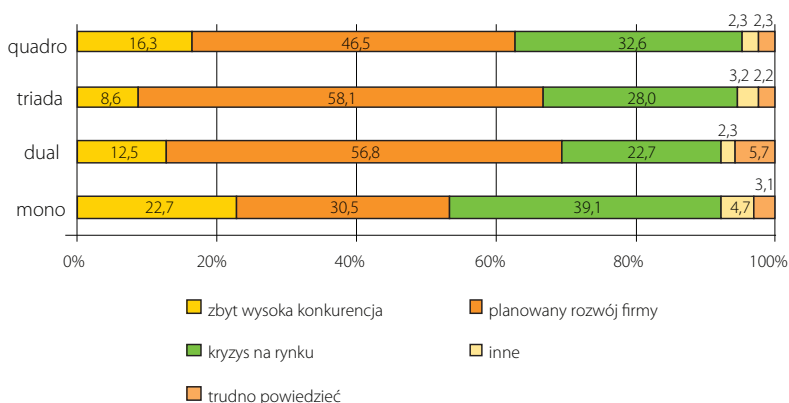
Rysunek 16. Zakres niszowości a pozycja konkurencyjna mikrofirmy (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Działalność firm w **niszy o najszerszym zasięgu** powoduje, że aż **ponad 40%** z nich ocenia swoją **pozycję wobec konkurentów jako lepszą i znacznie lepszą**. **Co trzecia** z mikroprzedsiębiorstw prowadzących swoją działalność **w trzech obszarach niszowości** ocenia swoją pozycję wobec głównych konkurentów jako **lepszą i znacznie lepszą**. Najgorzej w tym zestawieniu prezentują się firmy zaliczone do kategorii niszy jednozakresowej – mono.

Pozycja, którą zajmują na rynku firmy o różnym zakresie niszowości, powoduje występowanie odmiennych **przyczyn wprowadzania zmian** w zakresie ich działalności (Rys. 17).

Rysunek 17. Zakres niszowości a przyczyny zmian w zakresie działalności firmy (% wskazań)

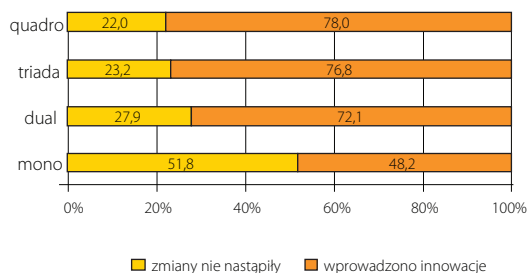


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Firmy typu mono zmiany w zakresie działalności wprowadzały najczęściej pod wpływem **występującego na rynku kryzysu**. Tylko co trzecia z nich stwierdziła, że wprowadzone zmiany wynikały z planowanego rozwoju. **Zwiększenie zakresu niszowości wpływało pozytywnie** na proces planowania w firmie – blisko 60% przedsiębiorstw operujących w niszy dwu- i trzyzakresowej stwierdziło, że **zmiana działalności związana była z planowanym rozwojem**.

Ciekawa sytuacja występowała wśród przedsiębiorstw **operujących w największym zakresie niszowości**. Poszerzenie skali działania powoduje, że chociaż zmiany w działalności firmy są związane z planowanym rozwojem, to duże znaczenie odgrywa także zwiększona presja konkurentów oraz sytuacja kryzysowa na rynku.

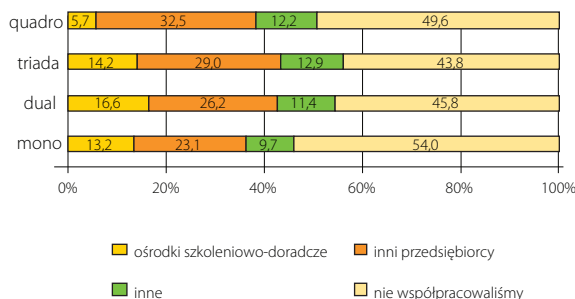
Szczególne miejsce wśród czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw zajmują **innowacje**. Wprowadzanie innowacji to z jednej strony naturalna konieczność spowodowana wymaganiami rynku, z drugiej – ważny środek do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. **Zakres niszowości decyduje o poziomie innowacyjności** mikroprzedsiębiorstw (Rys. 18).



Rysunek 18. Zakres niszy a innowacje wprowadzone w latach 2007–2009 (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zdecydowanymi „liderami” wprowadzania innowacji są firmy operujące **w niszach o szerokim zakresie** – około trzy czwarte mikrofirm z niszy typu dual, triada i quadro wprowadziło w ciągu trzech ostatnich lat innowacje. Firmy realizujące **strategie niszowości w ramach typu mono zdecydowanie najrzadziej** wprowadzały do swojej działalności zmiany o charakterze innowacyjnym. Pomimo tego, że do przedstawionych wyników należy podejść z pewną ostrożnością¹¹⁹, wskazują one jednak wyraźnie, że **zwiększenie zakresu niszowości jest czynnikiem sprzyjającym poprawie innowacyjności mikrofirm. Poprawie pozycji konkurencyjnej** przedsiębiorstw sprzyja także podejmowanie działań ukierunkowanych na podejmowanie **współpracy między podmiotami** (Rys. 19).



Rysunek 19. Zakres niszowości a podmioty, z którymi współpracowano w latach 2007–2009 (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Firmy należące do typu triady oraz dual częściej niż pozostałe podejmują współpracę różnego typu. Natomiast firmy należące do kategorii quadro nieco częściej współpracują z innymi podmiotami gospodarczymi, ale zdecydowanie najrzadziej z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi.

Wnioski

- Wybór strategii niszowej incydentalnie ma charakter świadomej, strategicznej decyzji. Zaangażowanie w działalność przedsiębiorczą, szczególnie w odniesieniu do realizowania strategii niszowości, związane jest z dążeniem przedsiębiorców do zrealizowania pozaekonomicznych wartości – chęci samorealizacji, przywiązania do stworzonego „warsztatu” pracy.

¹¹⁹ Badania przeprowadzone na zlecenie PARP w 2010 r. wskazują, że odsetek mikrofirm w Polsce wprowadzających innowacje w 2009 r. wyniósł 26% – Juchniewicz M. Grzybowska B. *Innowacyjność mikrofirm w Polsce*.

2. Zasadniczym czynnikiem sprzyjającym angażowaniu się w działalność niszową jest pojawiająca się na rynku okazja, która może doprowadzić do wytworzenia trwałej niszy. Uzyskiwanie przewidywalnych i satysfakcjonujących dochodów powoduje, że przedsiębiorcy nie decydują się na podjęcie znacznego (ich zdaniem) ryzyka polegającego na podjęciu aktywnych działań w celu dalszego rozwoju firmy, czy to poprzez zwiększenie zakresu, czy też zasięgu jej działalności.
3. Zakres stosowanych przez mikroprzedsiębiorstwa strategii niszowych był zróżnicowany. Najliczniejsza grupa prowadziła działalność w oparciu o jednozakresową strategię niszową – niszę terytorialną. Co czwarta mikrofirma operowała w dwóch lub trzech wymiarach niszowości. Najmniejsza liczba mikrofirm prowadziła działalność stosując zdywersyfikowane strategie niszowe.
4. Połączenie różnych strategii niszowych w działalności mikrofirm jest bardzo pozytywnym zjawiskiem powodującym wzrost ich pozycji konkurencyjnej. Samoocena pozycji wobec konkurentów wśród mikrofirm zaliczonych do kategorii niszy jednozakresowej była znacznie niższa niż w przypadku nisz wielozakresowych.
5. Zmiany w działalności mikrofirm operujących w niszy jednozakresowej wynikały głównie z bieżącej sytuacji gospodarczej (kryzys). Zwiększenie zakresu niszowości było korzystnym czynnikiem, sprzyjającym realizacji działań o charakterze planowym – zmiany w większym stopniu wynikały z planowanego rozwoju firmy.
6. Czynnikiem sprzyjającym poprawie konkurencyjności mikrofirm jest prowadzenie działalności innowacyjnej i podejmowanie współpracy z innymi podmiotami. Bardziej aktywne w tych procesach były firmy operujące w niszach o szerokim zakresie.

5.4. Rekomendacje dla przedsiębiorców

1. Brak spisanej przez mikroprzedsiębiorców strategii działania **nie może być jednoznacznie negatywnie oceniany**. **Formalne planowanie strategiczne** powinno być wdrażane wraz ze wzrostem i rozwojem mikrofirmy. Podejmowane wówczas decyzje stają się bardziej skomplikowane, co wymusza wprowadzenie bardziej profesjonalnych systemów zarządzania.
2. Istotnym elementem jest także branża działania mikrofirm – **planowanie częściej powinno być stosowane w branżach rosnących** (np. high-tech). Planowanie strategiczne niezbędne jest także w firmach, które **zwiększają swój obszar działalności lub działają na rynku ponadlokalnym**.
3. **Czynnikiem sprzyjającym** prawidłowemu opracowywaniu przez mikroprzedsiębiorców strategii jest tworzenie własnych baz danych o klientach, dostawcach i konkurentach. Może to być pomocne w ocenie otoczenia firmy oraz określeniu jej mocnych i słabych stron.
4. Mikrofirmy utrzymując **stabilną wielkość przychodów** w zajmowanej niszy rynkowej **osiągają satysfakcjonującą pozycję na rynku**. Nie ma więc konieczności bronięcia się przed działalnością w ramach jakiejś niszy. W przypadku, gdy **istnieje możliwość zwiększenia zakresu niszowości** – można zarekomendować takie działanie. Bazowanie na jednym tylko wymiarze niszowości, zwłaszcza związanej z zajmowanym teryto-

rium, nie daje zbyt silnych atutów w rywalizacji z konkurencją. **Zwiększenie zakresu niszowości** może być **czynnikiem zwiększającym konkurencyjność i innowacyjność mikrofirm**.

- 5. Mikroprzedsiębiorcy planujący zwiększenie zakresu niszowości** powinni korzystać **z branżowych informacji** dotyczących wyników badań potrzeb rynku, przewidywań i prognoz na podstawie zachowań konkurentów oraz zmian demograficznych lub kulturowych (zachowania konsumentów) i branżowych wzorców zachowań. Wiedza ta jest niezbędna mikroprzedsiębiorcom do podejmowania decyzji strategicznych i planowania rozwoju. Na stronach internetowych można odnaleźć wskazane wcześniej informacje, lecz są one rozproszone i umieszczane sporadycznie. Niezbędna jest zatem ich **koordynacja przez instytucje administracji publicznej**. Podobną rolę mogą odgrywać kierowane do mikroprzedsiębiorstw podręczniki, wskazujące, jak rozpocząć i rozwijać działalność w niszy rynkowej.

Literatura

1. Ackoff R.L. 1993. *Zasady planowania w korporacjach*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Andrews K.R. 1987. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.
3. Ansoff H.I. 1965. *Corporate Strategy*. Penguin Book, Harmonds Worth.
4. Bednarczyk M. 1996. *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*. „Zeszyty Naukowe, Monografie”. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
5. Bieda J., Gruszczyńska-Malec G. 2005. *Zarządzanie. Podstawy teoretyczne*. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania w Katowicach, Katowice.
6. Bieniok H. 1998. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice.
7. Bławat F. 2004. *Strategie wzrostu małej firmy*, [w:] F. Bławat (red.). *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Scientific Publishing Group, Gdańsk.
8. Chandler A.D. 1962. *Strategy and Structure. Chapters in History of the American Enterprise*. Cambridge-Massachusetts.
9. Chrostowski A., Szczepankowski P. 1996. *Planowanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Clausewitz K. 1995. *O wojnie*, tłum. A. Cichowicz, L.W. Koc, F. Schoener. Wydawnictwo Test, Lublin.
11. Danner M. 2002. *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*. Wiesbaden.
12. Dickey T. 1995. *Planowanie finansowe w małej firmie*. Signum, Kraków.
13. Digman L.A. 1990. *Strategic Management*. II Ed Irwin Inc.
14. Dobska M., Dobski P. 1998. *Czy warto formułować misję firmy? „Manager”*.
15. Doukidis G.I., Lybareas P., Galliers R.D. 1996. *Information Systems Planning in Small Business: A Stages of Growth Analysis*. „Journal Systems Software”.
16. Elkin P.M. 2010. *Planowanie i strategie biznesowe*. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
17. Garbarski L. 1994. *Zrozumieć nabywcę*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
18. Gliński B., Kuc B.R. (red.). 1990. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
19. Gołaszewska-Kaczan U. (red.). 2000. *Analiza strategiczna. Wybrane metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
20. Gościński J. 1982. *Sterowanie i planowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Gregor B. 1999. *Marketing*, [w:] B. Piasecki (red.). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. PWN, Warszawa, Łódź.

22. Griffin R.W. 1996. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
23. Griffin R.W. 2007. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Janiuk I. 2004. *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
25. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. 2004. *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
26. Juchniewicz M., Grzybowska B. 2010. *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*. PARP, Warszawa.
27. Juchniewicz M., Pasternak K. 1999. *Planowanie działalności przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo UWM, Olsztyn.
28. Kieżun W. 1997. *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
29. Koontz H., Weihrich H. 1990. *Essentials of Management*. McGraw-Hill Publishing Company, New York.
30. Kortan J. 1997. *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
31. Kotarbiński T. 1975. *Traktat o dobrej robocie*. Wyd. 4. Zakład im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
32. Kotler P. 1994. *Marketing*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
33. Kotler P. 1994. *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa.
34. Kożusznik B., Cywolnik M. (red.). 2000. *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo WSE, Białystok.
35. Kröger F.A., Vizjak A., Kwiatkowski A. 2007. *Sukces w niszach rynkowych*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
36. Krupski R. 1999. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. AE, Wrocław.
37. Kudłacz T. 2008. *Programowanie rozwoju regionalnego i lokalnego*, [w:] Z. Strzelecki, *Gospodarka regionalna i lokalna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
38. Lipecki J. 1996. *Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”.
39. Lutostański Ł. 2007. *Strategie małych mistrzów w warunkach dysproporcji potencjałów*, [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*. t. 3. SGH, Warszawa.
40. Marszałek A. 2006. *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*. „*Zeszyty Naukowe*”. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
41. Mazur-Łukomska K. 2001. *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”.
42. Mintzberg H. 1987. *Crafting Strategy*. „*Harvard Business Review*”, July-August.
43. Mintzberg H., McHugh A. 1996. *Strategy Formation in an Adhocracy*. *Administration Science*, AMA-COM.
44. Moszkowicz M. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
45. Niedzielski E. (red.). 2000. *Zarządzanie strategiczne, przewodnik do ćwiczeń*. Wydawnictwo UWM, Olsztyn.
46. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. 2004. *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?* AJG-OPO, Bydgoszcz.
47. Oblój K. 1998. *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

48. Penc J. 2002. *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa.
49. Pięrcionek Z. 2003. *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
50. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H. 2001. *Strategia marketingowa przedsiębiorstw handlowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
51. Pokorska B. 2007. *Strategie marketingowe w niszach rynkowych (na przykładzie firm franchisingowych)*, „Handel Wewnętrzny”.
52. Popławski W., Sojak S. 1994. *Wprowadzenie do zarządzania małym przedsiębiorstwem. Zbiór przypadków*. Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń.
53. Porter M.E. 1994. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
54. Przybyłowski K., Steven W.H., Kerin R.A., Rudelius W. 1998. *Marketing*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
55. Robbins S.P., DeCenzo D.A. 2002. *Podstawy zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
56. Robinson R.B. Jr, Pearce J.A. II. 1984. *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*. “Academy of Management Review”.
57. *Rocznik Demograficzny 2010*. 2010. GUS, Warszawa.
58. Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
59. Safin K. 2001. *Wybory strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)*, [w:] M. Moszkowicz (red.). *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji. Cz. II*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
60. Safin K. 2002. *Zarządzanie małą firmą*. Wydawnictwo AE, we Wrocławiu, Wrocław.
61. Sawicki J. 2006. *Handel detaliczny w 2010 r.*, „Marketing i Rynek”.
62. Smolarek M. 2008. *Planowanie strategiczne w małej firmie*. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec.
63. Spillan J., Hough M. 2003. *Crisis Planning in Small Business: Importance, Impetus and Indifference*. “European Management Journal”.
64. Stabryła A. 1997-1998. *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*. Wydawnictwo Antykwa, Kraków-Kluczbork.
65. Stankiewicz M.J. 2005. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom Organizatora, Toruń.
66. Stoner Ch. R. 1983. *Planning in Small Manufacturing Firms: a Survey*. “Journal of Small Business Management”.
67. Stoner J. Wankel Ch. 1997. *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
68. Grupa Strategor. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. 1997. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
69. Sudoł S. 1999. *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyki zarządzania*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
70. Targalski J., Francik A. 2009. *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
71. Thompson A.A., Strickland A.J. III. 2001. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
72. Tonge R., Larsen P.C., Ito M. 1998. *Strategic Leadership in Super-Growth Companies. A Re-Appraisal*. “Long Range Planning”.

73. Waldziński D. 2010. *Rola planowania w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, [w:] K. Krukowski (red.). *Planowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym*. Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok.
74. Webber R.A. 1995. *Zasady zarządzania organizacjami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
75. Webber R.A. 1998. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
76. Welsh J.A., White J.F. 1981. *A Small Business is not a Little Big Business*. "Harvard Business Review", July-August.
77. Wilmańska-Sosnowska S. 2003. *Wymiar myślenia strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw*, [w:] J. Jeżak (red.). *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*. Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center), Łódź.
78. www.eurofinance.com.pl
79. www.ey.com.pl
80. www.forbes.pl
81. www.fortepr.pl
82. www.kler.pl
83. www.mamacaffe.pl
84. www.odzież-robocza.pl
85. www.pietrus.pl
86. www.podlaskie.strefabiznesu.pl
87. www.ppr.pl
88. www.rynki.pl
89. www.marwit.pl
90. www.umcs.net.pl
91. www.wprost.pl
92. www.wyborcza.pl

Spis rysunków

Rysunek 1. Lokalizacja badanych firm (% wskazań).....	105
Rysunek 2. Zasięg działania badanych firm (% wskazań).....	105
Rysunek 3. Rodzaj prowadzonej działalności badanych firm (% wskazań).....	106
Rysunek 4. Wykształcenie właścicieli mikrofirm (% wskazań).....	107
Rysunek 5. Czy przed rozpoczęciem działalności przeprowadzona została wstępna analiza kosztów i korzyści, szans i zagrożeń, jakie związane były z dokonywanym wyborem? (% wskazań).....	109
Rysunek 6. Jaki jest obecny profil działalności firmy? (% wskazań).....	110
Rysunek 7. Działania podejmowane w przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych (% wskazań).....	110
Rysunek 8. Z którymi podmiotami w latach 2007–2009 współpracowała Pana/i firma? (% wskazań).....	111
Rysunek 9. Zakres potrzebnej pomocy przy opracowaniu strategii działania firmy (% wskazań).....	113
Rysunek 10. Potrzeby dotyczące realizacji strategii funkcjonowania firmy (% wskazań).....	113
Rysunek 11. Instytucje, które powinny udzielać pomocy w zakresie opracowania i realizacji strategii działania (% wskazań).....	114
Rysunek 12. Główne przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej (% wskazań).....	115
Rysunek 13. Rozkład zakresu/ów działania firm w oparciu o typy strategii niszowej (% wskazań).....	117
Rysunek 14. Zakres niszowości mikrofirm (% wskazań).....	118
Rysunek 15. Zakres niszowości a przyczyny rozpoczęcia działalności gospodarczej (% wskazań).....	119
Rysunek 16. Zakres niszowości a pozycja konkurencyjna mikrofirmy (% wskazań).....	119
Rysunek 17. Zakres niszowości a przyczyny zmian w zakresie działalności firmy (% wskazań).....	120
Rysunek 18. Zakres niszy a innowacje wprowadzone w latach 2007–2009 (% wskazań).....	121
Rysunek 19. Zakres niszowości a podmioty, z którymi współpracowano w latach 2007–2009 (% wskazań).....	121

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Celem działania Agencji, która w 2010 r. obchodzi dziesięciolecie istnienia, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej **www.pi.gov.pl**, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej **web.gov.pl** PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83 00-834 Warszawa

tel. + 48 22 432 80 80, fax: + 48 22 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel. + 48 22 432 89 91-93

0 801 332 202

info@parp.gov.pl

ISBN 978-83-7633-002-0