

Małgorzata SZTORC  
Politechnika Świętokrzyska  
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego  
Katedra Zarządzania i Marketingu  
msztorc@tu.kielce.pl

## STRATEGIE NISZY RYNKOWEJ NIEZALEŻNYCH PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH W WARUNKACH GLOBALIZACJI RYNKU

**Streszczenie.** Celem artykułu jest identyfikacja stosowanych przez niezależne hotele strategii niszy rynkowej, wykorzystywanych w walce konkurencyjnej z globalnymi koncernami. Badania zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety skierowanego do niezależnych przedsiębiorstw hotelowych funkcjonujących na rynku polskim. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że małe podmioty zauważają luki rynkowe, w których plasują nowe rodzaje usług, dostosowane do wymagań nabywców. Tym samym stosują głównie strategię konkurencji, polegającą na koncentracji, lub strategię hybrydową. Interpretacja wyników podjętych badań pozwala na stwierdzenie, że podejmowane przez małe hotele strategie funkcjonowania w niszy stanowią skuteczną metodę walki konkurencyjnej o udział w danym segmencie rynku.

**Słowa kluczowe:** luka rynkowa, strategii niszy rynkowej, hotelarstwo, niezależne hotele, globalizacja

## MARKET NICHE STRATEGIES OF INDEPENDENT HOTEL COMPANIES UNDER MARKET GLOBALISATION CONDITIONS

**Abstract.** The aim of the paper is to identify the market niche strategies applied by independent hotels to competitive struggle with global concerns. The research was conducted using a survey questionnaire addressed to independent hotel companies operating on the Polish market. The results of the research showed that small entities find market gaps, in which they develop new types of services tailored to the requirements of buyers. Thus, they mainly apply the competition strategy based on concentration or hybrid strategy. The interpretation of the research allows us to conclude that the strategies of operating in a niche implemented by small hotels are an effective method of competitive struggle for sharing a particular market segment.

**Keywords:** market gap, market niche strategies, hotel industry, independent hotels, globalisation

## 1. Wstęp

Współcześnie na rynku globalnym można zaobserwować znaczący wzrost natężenia procesu konkurencji. Przedsiębiorstwa w celu utrzymania dotychczasowej pozycji konkurencyjnej nie powinny koncentrować się wyłącznie na wysokiej jakości świadczonych usług. Produkty/usługi oferowane przez hotele powinny odznaczać się wysoką wartością i zaspokajać zróżnicowane potrzeby nabywców, a tym samym w zasadniczy sposób przewyższać propozycję konkurencji. Niemniej jednak dla większości przedsiębiorstw przeszkodę stanowi znalezienie właściwego obszaru rynkowego, z lojalnym segmentem klientów stanowiących podstawę rozwoju niezależnego hotelu. Zwiększająca się konkurencja w sektorze usług hotelarskich przyczynia się do kształtowania nowych metod umożliwiających implikowanie procedur pozwalających na zaobserwowanie i przenikanie do wolnych nisz rynkowych. Wybrane przedsiębiorstwa, a zwłaszcza globalne koncerny hotelowe, usiłują w sposób bezpośredni rywalizować z występującą konkurencją. Postępowanie tego rodzaju rzadko kiedy postrzegane jest jako odpowiedni sposób eliminacji ryzyka występującego w otoczeniu. Z perspektywy rynku charakteryzującego się powolnym wzrostem zastosowanie taktyki polegającej na bezpośredniej rywalizacji z pozostałymi obiektami hotelowymi jest rozwiązaniem nieefektywnym. Stosowną metodę stanowi wykreowanie nowego obszaru rynkowego, czyli ukształtowanie wyróżniającej się na tle konkurencji oferty asortymentowej, spełniającej potrzeby nabywców.

Współcześnie w warunkach globalizacji rynku wzrasta znaczenie problematyki transgranicznej segmentacji rynku oraz kompetencji przy identyfikacji luk rynkowych. Uznaje się, że rozwój rynku stanowi rezultat występowania dwóch tendencji: 1. globalizacji oraz połączonego z nią ujednoczenia rynków i zachowań nabywców, 2. różnicowania rynków i postępowania konsumentów. Drugi kierunek jest wynikiem zróżnicowanych wymagań rynku oraz potrzeb gości hotelowych. W związku z ukształtowaniem się jednego rynku, na którym systematycznie wyodrębniane są nowo powstające segmenty, tworzony jest rozdrobniony system. Tym samym formułuje on przesłanki, modele oraz strategie funkcjonowania przedsiębiorstw w niszach rynkowych.

Efektywne kooperowanie niezależnego hotelu w warunkach gospodarki rynkowej zobowiązuje do właściwego wyznaczenia strategicznych celów i sposobów ich osiągnięcia. Obejmuje także zdefiniowanie szans rynkowego zwycięstwa oraz pojawiających się zagrożeń, z jakimi powinno zmierzyć się przedsiębiorstwo podczas implikacji strategii rozwoju. Dlatego też celem artykułu jest określenie strategii stosowanych przez niezależne obiekty

funkcjonujące na polskim rynku usług noclegowych z perspektywy uwarunkowań globalnych.

W związku z szybkim tempem zachodzących procesów globalizacji rynku hotele zmuszone są do natychmiastowej reakcji na zachowania międzynarodowych korporacji. Niezależne obiekty, aby funkcjonować na rynku, mają możliwość zajęcia odpowiedniej pozycji w niszy rynkowej. Zazwyczaj małe hotele działają w wybranych lukach, w których wykorzystują strategie polegające na kreowaniu jakości oferowanych usług po odpowiedniej cenie. Uznawane są one za element wspomagający uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

## 2. Istota niszy rynkowej

Współczesne przedsiębiorstwa hotelowe z jednej strony mają możliwość funkcjonowania na globalnym rynku, który oferuje atrakcyjne usługi dla masowej grupy nabywców, z drugiej strony prowadzona działalność nie powinna być elementem umiarkowanie opłacalnym w stosunku do ubiegania się o właściwą pozycję na kluczowym rynku. W zasadzie wydaje się nieracjonalne, że wydzielona mniejsza część rynku może stanowić stymulator większych zysków, przede wszystkim dla niezależnych hoteli.

W literaturze przedmiotu niszą rynkową określa się wąską grupę odbiorców, szukających ściśle określonych korzyści, wyodrębnioną przez zastosowanie większej liczby kryteriów podziału rynku na segmenty przechodzące w nisze<sup>1</sup>. Na poszczególne segmenty rynku składają się z reguły odznaczający się od pozostałych zbiorowości nabywcy, którzy występują w obrębie danego rynku<sup>2</sup>, m.in. segment gości luksusowych hoteli (pięciogwiazdkowych), gości hoteli o podwyższonym standardzie (czterogwiazdkowych), gości hoteli ekonomicznych i budżetowych (trzy- i dwugwiazdkowych). Zgodnie z definicją P. Druckera niszą nazywany jest „wąski rynek o ograniczonym popycie, którego działania marketingowe zwiększyć nie mogą”<sup>3</sup>. W podobny sposób niszę definiuje E. Michalski, który uważa, że występuje ona wówczas, gdy „producent dokona jeszcze głębszego podziału rynku opierającego się na szczegółowych cechach nabywców, wówczas segmenty zmieniają się w nisze. Nisza (luka) rynkowa jest to wąski segment rynku, który obejmuje dokładnie zdefiniowaną grupę nabywców, szukających ściśle określonych pożytków z produktu”<sup>4</sup>. Dlatego też niszę rynkową tworzą konsumenci mający specyficzny zestaw wymagań ze skłonnością do uregulowania wyższej należności za produkt, dzięki której uzyskują dodatkową satysfakcję.

<sup>1</sup> Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 152.

<sup>2</sup> Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wronk W.: Marketing. Podręcznik europejski. PWE, Warszawa 2002, s. 96-100.

<sup>3</sup> Drucker P.: Innowacja i przedsiębiorczość. PWE, Warszawa 1992, s. 106.

<sup>4</sup> Michalski E.: Marketing. PWN, Warszawa 2004, s. 83.

Ograniczona specjalizacja hotelu wykazuje ukierunkowanie na zawężoną grupę nabywców oraz koncentrację na doskonalszym produkcie, który przyczynia się do zwiększenia popytu. Dlatego też małe hotele wykorzystują niszę rynkową w celu osiągnięcia korzyści skali produkcji (świadczenia usług).

Z kolei Strategor uznaje za niszę rynkową strategiczny podsegment rynku, który wymaga specyficznej oferty<sup>5</sup>, natomiast L. Falkenstein wnioskuje, że nisza oznacza coś dostrzeganego jako specjalne, wyjątkowe, jedyne w swoim rodzaju, pojedyncze, niestandardowe. Według autorki kreowana jest ona przez przedsiębiorstwo w charakterze celowego narzędzia, które ma odbiorców, wiodących hotel w kierunku zgodnym z oczekiwaniami zarządzających. Dodatkowo koncentruje się na jasno określonych perspektywach rozwoju oraz w sposób wyraźny wyodrębnia przedsiębiorstwo spośród konkurujących<sup>6</sup>. Niszę rynkową identyfikuje się także jako pozycję, w której hotel osiąga stabilność niezależnie od: zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, silnych relacji z kooperantami oraz szansy dywersyfikacji. Wymienionym determinantom na ogół sprzyja rozpoznanie konkurencji wraz z określoną perspektywą strategiczną. Umożliwia ona planowanie wzrostu dochodów oraz maksymalizację zysków. Z perspektywy konkurencji „nisza stanowi zawężenie grona firm, tylko do tych, które posiadają określone aspekty jakości i innowacji, lecz nie cenę”<sup>7</sup>. Wśród determinant niszy należy wyróżnić: jakość oferowanych produktów/usług, innowacje oraz sposób obsługi nabywców.

Zaprezentowane powyżej definicje charakteryzują się jednokierunkowym ujęciem, w którym brak jest rozgraniczenia istnienia niszy rynkowej od pozostałych segmentów rynku. Niedokładność określenia elementów unikatowości może wpływać na zaproponowanie oferty zawężonej grupie nabywców lub sposób jej dostarczenia na globalny rynek. Rozbieżność tego rodzaju autorzy wskazują wyłącznie intuicyjnie. Wobec tego wyodrębniony fragment rynku, który stanowią kontrahenci (konsumentów lub przedsiębiorstwa) mający analogiczne upodobania, wymagania oraz potrzeby, należy przedstawić jako niszę rynkową. Każdy nabywca „znajdujący się w danej niszy posiada wyraźnie wyodrębniony, stosunkowo złożony zbiór potrzeb oraz gotowy jest zapłacić wyższą cenę za produkt, który w sposób najlepszy zaspokoi jego wymagania. Przedsiębiorstwa działające w niszach powinny dokonać specjalizację, aby odnieść sukces. Należy zwrócić uwagę, że lider niszy nie jest narażony na ostre ataki ze strony innych konkurentów”<sup>8</sup>. W związku z tym nisza przyporządkowuje specyficzny segment rynku, do którego przedsiębiorstwa implementują strategie charakterystyczne dla marketingu skoncentrowanego.

<sup>5</sup> Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 2001, s. 63-64.

<sup>6</sup> Falkenstein L.: Using Your Specialness to Focus Your Business, Corner Your Market and Make Customer Seek You Out. HarperCollins Publisher, New York 1996, p. 41.

<sup>7</sup> Oblój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2001, s. 69-70.

<sup>8</sup> Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 245.

Proces identyfikacji luki uznawany jest za jedną z umiejętności marketingowych przedsiębiorstwa. Stanowi on podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danym segmencie rynku. Mimo to najlepszym rezultatem jest uzyskanie trwałej przewagi nad konkurentami, ujmowanej w charakterze „długotrwałej korzyści z wdrażania unikalnej strategii kreującej wartość, niepowielanej równocześnie przez żadnego obecnego lub potencjalnego konkurenta”<sup>9</sup>. Koncepcja uwarunkowana jest „uzyskaniem kontroli na małym odcinku i utrzymaniu się w niszy w sposób spokojny oraz bezpieczny, zakłada także unikanie konfrontacji z silniejszymi konkurentami”<sup>10</sup>. Rozpoznanie luk rynkowych może dotyczyć pojedynczych rynków, produktów lub nabywców. Luka widniejąca na rynku może być także rezultatem rynkowej specjalizacji, profesjonalnej znajomości branży umożliwiającej wczesne wykreowanie lub zdobycie produktu o szczególnie istotnym znaczeniu. Wobec tego osiągnięcie zwycięstwa w niszy rynkowej łączy się z wychwyceniem takiego rodzaju szansy na rynku, która zapewni uzyskanie mocnej pozycji konkurencyjnej.

Natomiast w literaturze z dziedziny zarządzania strategicznego koncepcja niszy rynkowej nie jest w sposób szczegółowy scharakteryzowana. W związku z tym konieczne wydaje się rozróżnienie strategii niszy rynkowej od marketingowej strategii niszy rynkowej. Należy zaznaczyć, że wewnątrz strategii niszy (jako pojęcia szerszego) zawiera się koncepcja luki marketingowej. W celu osiągnięcia sukcesu w niszy należy spełnić sześć warunków określonych na podstawie funkcjonowania 500 przedsiębiorstw<sup>11</sup>:

- wąsko zdefiniować rynek własnego funkcjonowania,
- określić globalny zasięg działania,
- pozostać w bliskich relacjach z klientem,
- wykorzystywać innowacyjne rozwiązania,
- wykorzystywać przewagi konkurencyjne,
- nie zawierać sojuszy strategicznych z innymi przedsiębiorstwami.

Strategiczne założenie niszy rynkowej wyraża się w „pewnej niewielkiej grupie odbiorców, którzy oczekują na zaspokojenie wyraźnie sprecyzowanych potrzeb. Zapotrzebowanie tego rodzaju obejmuje zarówno sposób nabycia produktów, jak i usług. Elementem wpływającym na decyzje zakupowe klientów może być zarówno cena, jak i jakość danego produktu bądź usługi”<sup>12</sup>.

Nisze rynkowe pozostają z reguły bagatelizowane przez koncerny hotelowe z uwagi na ich nierentowną obsługę, dlatego też stanowią one perspektywę dla niezależnych hoteli, które są w stanie obsługiwać w wyższym stopniu luki rynkowe przy równoczesnym wykorzystaniu własnych kompetencji. W związku z koncentracją uwagi na konkretnej niszy zasadnicze znaczenie ma bieżąca chłonność rynku oraz dalsze prawdopodobieństwo jej rozwoju. Faza

<sup>9</sup> Śmigiełska G.: Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 16.

<sup>10</sup> Garbarski L., Rutkowski J., Wrzosek W.: Marketing. PWE, Warszawa 1992, s. 365.

<sup>11</sup> Simon H.: Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków. PWN, Warszawa 1999, s. 103.

<sup>12</sup> Moszkowicz M.: Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu. PWE, Warszawa 2005, s. 158.

klasyfikacji nabywców do poszczególnych nisz lub bezpośrednio zestawienie jednostkowych klientów są związane z procesem fragmentaryzacji rynku. W pewnych okolicznościach rynkowych dla niezależnych przedsiębiorstw stanowi ona zdecydowaną metodę postępowania, ale należy wspomnieć, że jednocześnie powoduje utratę korzyści ekonomii skali.

Współcześnie identyczni nabywcy, w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań, kształtują coraz mniejsze grupy. Proces tego rodzaju generalnie zauważalny jest na dominującej części rozwiniętych i dojrzałych rynków. Jego niepożądane skutki wynikają z geograficznej dekoncentracji nabywców. Sytuacja tego rodzaju powoduje, że dostosowanie oferty hotelu do wymagań gości stanowi coraz trudniejsze zadanie. Funkcjonowanie małych hoteli na rynku niszowym koncentruje się głównie na działalności w podsegmentach wyodrębnionych wewnątrz segmentów. W związku z tym nisze występują jako mniejsze formacje, w których funkcjonuje przeważnie jeden lub kilka niezależnych hoteli. Przedsiębiorstwa operujące w niszach próbują zidentyfikować żądania własnych rynków wystarczająco dobrze, aby skłonić nabywców do zapłaty wyższej ceny za proponowany asortyment.

Aktywność w niszach umożliwia niezależnym hotelom konsolidowanie ograniczonych zasobów z zamiarem ich użytkowania wśród niewielkich obszarów rynku. Zazwyczaj są one niedostatecznie atrakcyjne dla globalnych korporacji hotelowych i w ostateczności pozostawione mniejszym przedsiębiorstwom.

Operujące w segmentach lub niszach hotele dopasowują ofertę produktową oraz narzędzia marketingowe do wymogów zróżnicowanych ogniw rynku, lecz nie do wszystkich pojedynczych nabywców. Dlatego też rynkiem niszowym należy określić zarazem niewielki rynek wyspecjalizowanych usług oraz segment ukierunkowany w ramach rynku na wszechstronnie dostarczane produkty. Według P. Kotlera z reguły występuje pięć okoliczności, dzięki którym niezależny hotel może wykreować odpowiednią niszę<sup>13</sup>:

- nisza powinna mieć odpowiedni rozmiar i wystarczającą siłę nabywczą,
- nisza musi mieć szansę rozwoju,
- nisza powinna pozostać poza sferą zainteresowania dużych firm,
- firma, która chce zaistnieć w danej niszy, musi dysponować odpowiednimi umiejętnościami oraz środkami, by ją obsługiwać,
- firma musi być w stanie obronić się przed atakami konkurentów przez zdobycie dobrej reputacji wśród konsumentów.

Reasumując, należy stwierdzić, że typowymi parametrami modelowej niszy rynkowej są: odpowiednia wielkość, siła nabywcza gwarantująca rentowność, perspektywy rozwoju, niezaangażowanie funkcjonowania w niszy koncernów, optymalne zasoby wykorzystywane do obsługi luki oraz przeciwdziałanie atakom konkurencji przez umacnianie pozycji i reputacji.

---

<sup>13</sup> Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 252.

### 3. Przesłanki strategii niszy rynkowej w kontekście globalizacji rynku

Wielokierunkowość rozwiązań dostarczanych przez współczesne metody zarządzania, nagła globalizacja gospodarki oraz przełom w sferze technologii informacyjnych wskazują, że strategiczne zarządzanie organizacją powinno uwzględniać zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa, dlatego też należy określić cele hotelu, aby wyodrębnić potrzeby rynku i nabywcy. Z kolei następujące w obszarze ponadnarodowym zjawiska gospodarcze, społeczne i polityczne zobowiązują przedsiębiorstwa do wewnętrznych przekształceń. Pod wpływem wymienionych determinant rynek globalny stanowi wyzwanie, z którym zмага się coraz więcej przedsiębiorstw przenikających z lokalnej skali działania do funkcjonowania o zasięgu globalnym. Wobec postępujących procesów globalizacji wyzwaniem stało się rynkowe przetrwanie oraz pozostanie hotelem konkurencyjnym.

W literaturze przedmiotu globalizacja przedstawiana jest jako pewnego rodzaju proces narastającego uzależnienia się organizacji od otoczenia międzynarodowego i światowych uwarunkowań. A. Zorska uważa, że stanowi ona długofalową procedurę „związaną z integrowaniem działalności na poziomie gospodarek, przemysłów/sektorów oraz przedsiębiorstw ponad granicami państw przez rozszerzanie, pogłębianie i intensyfikowanie różnego rodzaju powiązań (handlowych, inwestycyjnych, kooperacyjnych, informacyjnych), co prowadzi do tworzenia się współzależnego systemu ekonomicznego w skali światowej, czyli globalnej gospodarki”<sup>14</sup>. Natomiast globalizacja przedsiębiorstw nie jest bezpośrednią tendencją wynikającą z rozwoju międzynarodowego rynku, ale „stała się ona strategią uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w drodze wyższej efektywności produkcji (świadczenia usług), dystrybucji, zarządzania, badań i rozwoju oraz stosownych działań marketingowych”<sup>15</sup>. W przypadku rynku turystyczno-hotelarskiego globalizacja rozwija się od początku lat 50. XX w. wraz z ekspansją korporacji transnarodowych (koncernów hotelowych, linii lotniczych, organizatorów turystyki).

Zatem globalizacja doprowadziła do zróżnicowania barier, które wydzielały potencjał lokalnych niezależnych hoteli od globalnych konkurentów. W związku z tym kategoria globalizacji zespalana jest najczęściej z międzynarodowymi korporacjami. Na postać sektora niezależnych hoteli oddziałują reprezentatywne cechy, powszechne dla mniejszych przedsiębiorstw, a dotychczas niespotykane wśród korporacji. Powodują one, że mały hotel potrafi wykreować przewagę konkurencyjną nad realnie niemożliwą do przewyciężenia międzynarodową korporacją. Jednym z narzędzi podejmowanych w walce konkurencyjnej jest wdrożenie strategii niszy rynkowej, czyli ukierunkowanie na działania, które nie są realizowane przez globalną konkurencję.

<sup>14</sup> Zorska A.: Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania. PWE, Warszawa 2007, s. 17.

<sup>15</sup> Wajszczuk J.: Międzynarodowe środowisko finansowe: kierunki instytucjonalizacji. Key Text, Warszawa 2005, s. 49.

Istota strategii niszy rynkowej wynika z „formy zdobycia lub też utrzymania konkurencyjności firmy na rynku, a polega na celowym lub wymuszonym działaniu w ramach wąskiego zakresu rynku”<sup>16</sup>. Pozwala również skoncentrować działalność marketingową: na wytypowanym fragmencie danego rynku; na tej części potrzeb wśród nabywców, które aktualnie nie są zupełnie lub kompletnie nasycone. Analiza niszy stanowi jeden ze sposobów zastosowania nowatorskich metod i koncepcji kreowania produktów.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw według jednej ze strategii niszy rynkowej jest związane z perspektywą zdobycia kluczowych korzyści, które będą rezultatem osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak koncepcja tego rodzaju obciążona jest zagrożeniem imitacji ze strony pozostałych podmiotów.

Celem strategii niszy jest wybór fragmentu rynku najbardziej sprzyjającego konkuro- waniu pod względem segmentacji geograficznej bądź rozpoznanie nietypowych cech produktów, które są istotne dla konkretnej, zwykle umiarkowanej liczby nabywców. Przejawem implementacji tego rodzaju strategii są cele strategiczne wyrażające się w stosowaniu niższych od konkurencji cen lub znacznej dysproporcji wynikającej z właściwości oferowanych produktów dopasowanych do potrzeb nabywców<sup>17</sup>.

Strategia niszy rynkowej powinna opierać się na zastosowaniu nowych produktów oraz technologii, jak również pozostać zorientowana na identyfikację potrzeb nabywców. Według T. Dalgica i M. Leeuwa, aby strategia na rynku niszowym była skuteczna, organizacje powinny zwrócić uwagę, czy na rynku występuje pięć istotnych elementów: pozycjonowanie, rentowność, wyróżniające kompetencje, niewielkie segmenty rynku, przestrzeganie strategii rynkowej<sup>18</sup>.

Zastosowanie przez niezależny hotel taktyki niszy rynkowej może spowodować wymiennie korzyści. Powodzenie i zagrożenia wynikające z implementacji strategii luki są związane z niżej wymienionymi determinantami<sup>19</sup>:

#### 1. Sukces w niszy rynkowej:

- pojmowany jest jako proces rozwoju przedsiębiorstwa, który polega na osiągnięciu wyższej wielkości sprzedaży,
- strategiczne kryterium osiągnięcia tych celów stanowi szczegółowa wiedza o potencjalnych nabywcach, która zintegrowana jest z charakterem produkcji/świadczenia usług, sposobem dystrybucji oraz promocji,
- spełnienie wyżej wymienionych okoliczności gwarantuje hotelowi ograniczenie kosztów oraz zdobycie wyższej rentowności.

<sup>16</sup> Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE Warszawa 2005, s. 103-104.

<sup>17</sup> Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005, s. 103.

<sup>18</sup> Dalgic T., Leeuw M.: Niche marketing revisited: concept, applications, and some European cases. „European Journal of Marketing”, No. 4, Vol. 28, 1994, p. 39-41.

<sup>19</sup> Moszkowicz M.: Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu. PWE, Warszawa 2005, s. 158-160.



2. Ryzyko w niszy rynkowej związane jest z:

- relatywnie pokazaną możliwością przewyciężenia ograniczenia wejścia w interesujący obszar niszy konkurencji,
- perspektywą pojawienia się na rynku produktów lub usług atrakcyjniejszych dla nabywców danej niszy.

Wymienione elementy przyczyniają się do nieustannego monitorowania rynku przez niezależny hotel oraz konieczności reagowania i ingerencji w podejmowane działania. Zatem istota właściwego zastosowania strategii niszy rynkowej polega na tym, aby „w twardej walce konkurencyjnej, na każdym rynku znaleźć mniejsze rynki cząstkowe, w których można wygodnie przetrwać”<sup>20</sup>. W związku z opracowaniem przez M.E. Portera rezultatów obserwacji wdrażania strategii konkurencji w sektorach na początku lat 80. XX w. przekształcono strategię niszy ze stanowiska marketingowego w kompleksową strategię przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Strategia niszy rynkowej powinna być wprowadzana w przedsiębiorstwie zgodnie z poniższymi elementami charakterystycznymi dla strategii konkurencji. W rezultacie hotel może skorzystać z trzech koncepcji przedstawionych na rys. 1.

		<b>Przewaga strategiczna</b>	
		unikalność postrzegana przez klienta	pozycja niskiego kosztu
<b>Cele strategiczne</b>	<b>w skali sektora</b>	<b>ZRÓŻNICOWANIE</b>	<b>WIODĄCA POZYCJA KOSZTOWA</b>
	<b>w skali segmentu</b>	<b>KONCENTRACJA</b>	

Rys. 1. Strategie konkurencji według M.E. Portera

Źródło: Porter M.E.: Strategia konkurencji. Metody analizy, sektorów i konkurentów. MT Biznes, Warszawa 2010, s. 62.

Z powyższego rysunku wynika, że M.E. Porter wyodrębnia trzy zasadnicze rodzaje kompatybilnych od wewnątrz strategii konkurencji. Prowadzą one do ukształtowania i utrzymania znaczącej pozycji w perspektywie długookresowej oraz osiągnięcia korzystniejszych rezultatów od wyników konkurentów funkcjonujących w sektorze<sup>22</sup>. Należy zaznaczyć, że zamierzeniem strategii wiodącej pozycji kosztowej (przywództwa kosztowego) oraz zróżnicowania jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej w szerokim zakresie rynku, natomiast strategia koncentracji charakteryzuje się zdobyciem przewagi kosztowej lub wyróżnieniem się w wąskim segmencie rynku<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A.: Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 26-27.

<sup>21</sup> Noy E.: Niche Strategy: Merging Economic and Marketing Theories with Population Ecology Arguments. „Journal of Strategic Marketing”, No. 18, 2010, p. 77-79.

<sup>22</sup> Strategie tego rodzaju w literaturze przedmiotu nazywane są ofensywnymi lub ogólnymi, ponieważ stanowią one istotę typologii strategii konkurencji. Na gruncie strategii opracowanych przez M.E. Portera wzoruje się wielu autorów, m.in. Z. Pierścionek, J. Rymarczyk, M. Gorynia.

<sup>23</sup> Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2007, s. 266.

Strategia przywództwa kosztowego opiera się na uzyskaniu dominującej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych. Założeniem koncepcji jest osiągnięcie niższego kosztu wytworzenia w porównaniu z konkurentami, bez zaniżania jakości wytwarzanych produktów oraz poziomu obsługi<sup>24</sup>.

Z kolei strategia zróżnicowania (dyferencjacji) wynika z wpływu zróżnicowania usługi lub wyrobu na ukształtowanie oferty uznawanej za unikalną. Strategię dyferencjacji stosuje się wówczas, gdy występują różnice: wzoru wyrobu lub marki, technologii, cech wyrobu, obsługi posprzedazowej lub sieci sprzedażowej. Tym samym polega ona na wyróżnieniu się wśród konkurencji atrybutami ważnymi z punktu widzenia nabywcy. Taktyka tego rodzaju może wynikać z udoskonalenia produktu, systemu sprzedaży bądź metod obsługi<sup>25</sup>. Zastosowanie zróżnicowania umożliwia uzyskanie wyższej niż przeciętna stopy zwrotu w danym sektorze, ponieważ tworzy pozycję przedsiębiorstwa, która jest chroniona przed oddziaływaniem pięciu sił konkurencji.

Koncentracja uznawana jest za trzeci rodzaj strategii konkurencji, który może się opierać na: określonej grupie nabywców, pewnym składniku asortymentu lub rynku geograficznym. Najczęściej jej rezultat stanowi osiągnięcie przez hotel zróżnicowania przez lepsze zaspokojenie potrzeb nabywców lub zmniejszenie kosztów obsługi. Strategia koncentracji wykorzystywana jest także w przypadku, gdy przedsiębiorstwo proponuje swoje produkty konkretnemu segmentowi rynku, rezygnując tym samym z chęci zdobycia całego rynku<sup>26</sup>. Inaczej taktyka tego rodzaju nazywana jest strategią niszy rynkowej z uwagi na fakt, że jej celem jest wyodrębnienie części rynku, czyli zdefiniowanej grupy nabywców o specyficznych preferencjach.

Niezależne hotele mają także możliwość zastosowania strategii hybrydowej<sup>27</sup> (zwanej również mieszaną, zintegrowaną lub kombinacją strategii), która polega na wyborze atutów wynikających z zastosowania podstawowych strategii konkurowania<sup>28</sup>. Koncepcja mieszana zapewnia realizację efektywnej ochrony przedsiębiorstw hotelarskich przed nieekonomicznymi konsekwencjami wybranego sposobu funkcjonowania.

Zastosowanie strategii hybrydowej może przyczynić się do uzyskania szczególnej pozycji na rynku. G. Johnson, K. Scholes i R. Whittington kwestionują hipotezę M.E. Portera, która uznaje, że w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo powinno wykorzystać

<sup>24</sup> Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy, sektorów i konkurentów*. MT Biznes, Warszawa 2010, s. 61-62.

<sup>25</sup> Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2007, s. 267.

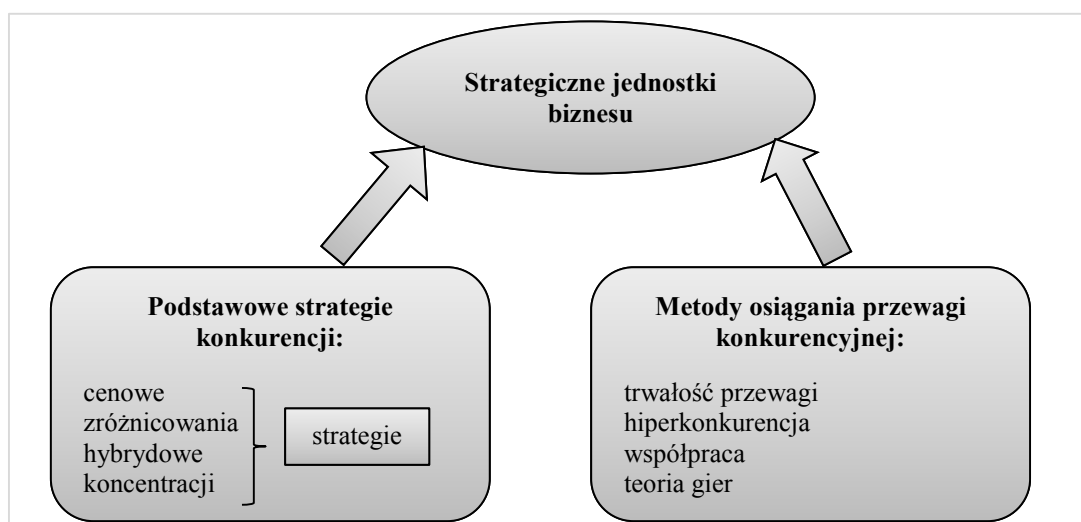
<sup>26</sup> Combe C.: *Introduction to e-business. Management and strategy*. Elsevier, Amsterdam 2011, p. 236.

<sup>27</sup> Gilbert X., Strelbel P.: *Strategies to outpace the competition*. „Journal of Business Strategy”, MCB UP Ltd., United Kingdom 1987, p. 28-36.

<sup>28</sup> Stanowisko dotyczące wykorzystania strategii hybrydowej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przedstawione zostało przez X. Gilberta oraz P. Strobela w 1987 r. Autorzy wyznaczyli tezę strategii hybrydowej, która wiąże poszczególne komponenty strategii przywództwa kosztowego oraz zróżnicowania. Niemniej jednak posługiwanie się w podobny sposób przywództwem kosztowym oraz zróżnicowaniem stanowi fragmentaryczne rozwiązanie, tak więc przedsiębiorstwa zobligowane są do zastosowania strategii dystansowania konkurencji, które wylaniają się w rezultacie połączenia przewag będących skutkiem zróżnicowania oraz przewagi kosztowej.

strategię uniwersalnych kombinacji, ponieważ użytkowanie dwóch koncepcji przyczynia się do „ugrzężnięcia”. Autorzy wskazują na cenę w charakterze wymiernego instrumentu różnicowania produktów (zob. rys. 2). Przedsiębiorstwo, które wykorzystuje cenę jako główny element obranej strategii, zobowiązane jest do koncentracji na minimalizowaniu kosztów<sup>29</sup>.

Strategia hybrydowa stanowi koncepcję zdecydowanie elastyczniejszą, która umożliwia w sposób konkurencyjny i natychmiastowy dostosować się do zmian zachodzących na rynku, wówczas gdy strategie generyczne mogą przedstawiać się jako nadmiernie nieelastyczne i całkowicie nieadekwatne w przypadku wystąpienia turbulentnego otoczenia. Wśród sposobów wprowadzania strategii hybrydowych w przedsiębiorstwach należy wymienić system: sukcesywny (z zastosowaniem ekonomii skali i budowania przewagi kosztowej), innowacji i analizy wartości, unikatowości i wyróżnienia oraz różnicowania cen. Zaproponowane modele strategii ogólnej i hybrydowej stanowią rozbieżne uzasadnienie osiągnięcia źródeł przewagi konkurencyjnej niż prezentowane zgodnie z teorią kompetencyjną.



Rys. 2. Rodzaje strategii wdrażanych na poziomie przedsiębiorstwa

Źródło: Johnson G., Scholes K., Whittington R.: Exploring Corporate Strategy. Pearson Education Limited, London 2008, p. 226.

Początkowa faza funkcjonowania w niszy jest związana z niewielką liczbą konkurentów. Niemniej jednak największym ryzykiem podejmowanych działań w segmencie jest perspektywa wejścia do niszy lidera rynku. Wówczas w celu uniknięcia bezpośredniego starcia z głównym konkurentem pozostaje zastosowanie racjonalnej strategii. Obserwacje prowadzone wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w niszach rynkowych pozwoliły wyróżnić dziewięć następujących strategii luki<sup>30</sup>:

<sup>29</sup> Johnson G., Scholes K., Whittington R.: Exploring Corporate Strategy. Pearson Education Limited, London 2008, p. 222-223.

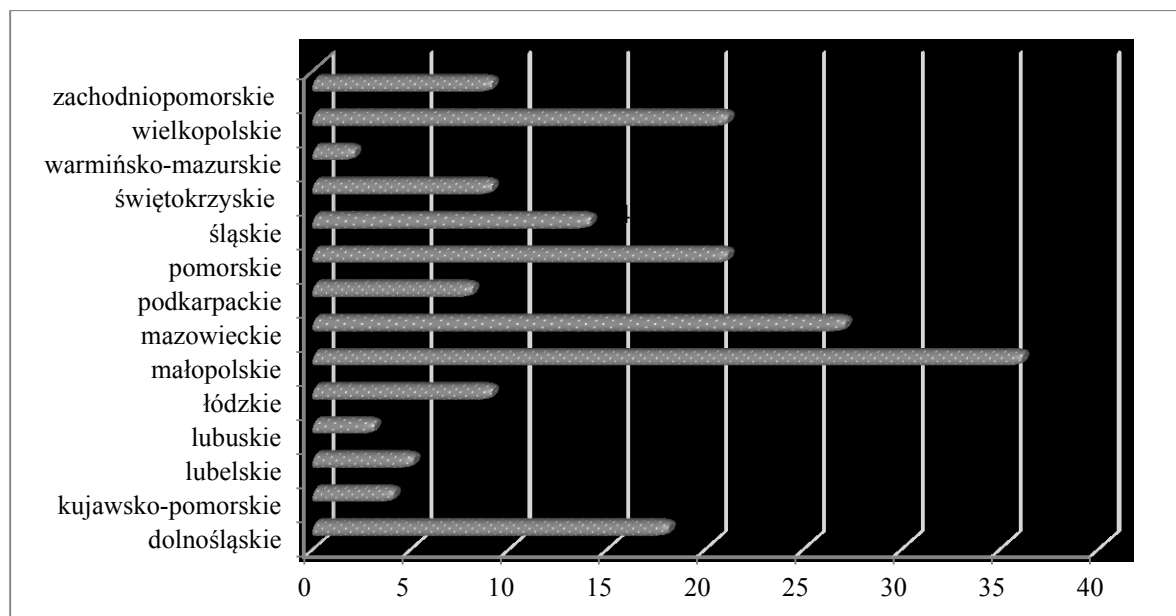
<sup>30</sup> Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A.: Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 14-16, 141-150.

1. nisze regionalne,
2. nisze grup docelowych,
3. nisze produktów,
4. nisze brandingowe,
5. nisze prędkości, tzw. błyskawicznej konsolidacji,
6. nisze kooperacyjne,
7. nisze rozszczepienia rynku,
8. kontranisze,
9. nisze innowacji.

Występujące obecnie uwarunkowania na rynku niszowym mogą z czasem ulec zmianie, wychodząc poza zakres wytypowanych strategii. Najczęściej sytuacja tego rodzaju pojawia się podczas dojrzewania niszy, w której pojawiają się nowe produkty/usługi prowadzące do wyłonienia się kolejnej niszy, stanowiącej fundament nowego rynku.

#### **4. Warianty funkcjonowania niezależnych hoteli na przykładzie wychwyconych nisz rynkowych**

Problematyka wykorzystywania koncepcji nisz rynkowych przez niezależne polskie hotele podczas globalizacji rynku stanowi dotychczas płaszczyznę niezbadaną całościowo. Analizy przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu wskazują na determinanty przyczyniające się do wyboru i implikacji odpowiedniej strategii konkurowania z korporacjami hotelowymi. Próbę badawczą stanowiło 186 małych obiektów hotelowych funkcjonujących na rynku polskim (zob. rys. 3). W badaniach wykorzystano także analizę danych wtórnych. Zastosowane metody badawcze pozwoliły na wskazanie stosowanych przez niezależne hotele strategii funkcjonowania w niszy rynkowej. Badanie przeprowadzono w miesiącach wrzesień 2016 – marzec 2017 r.

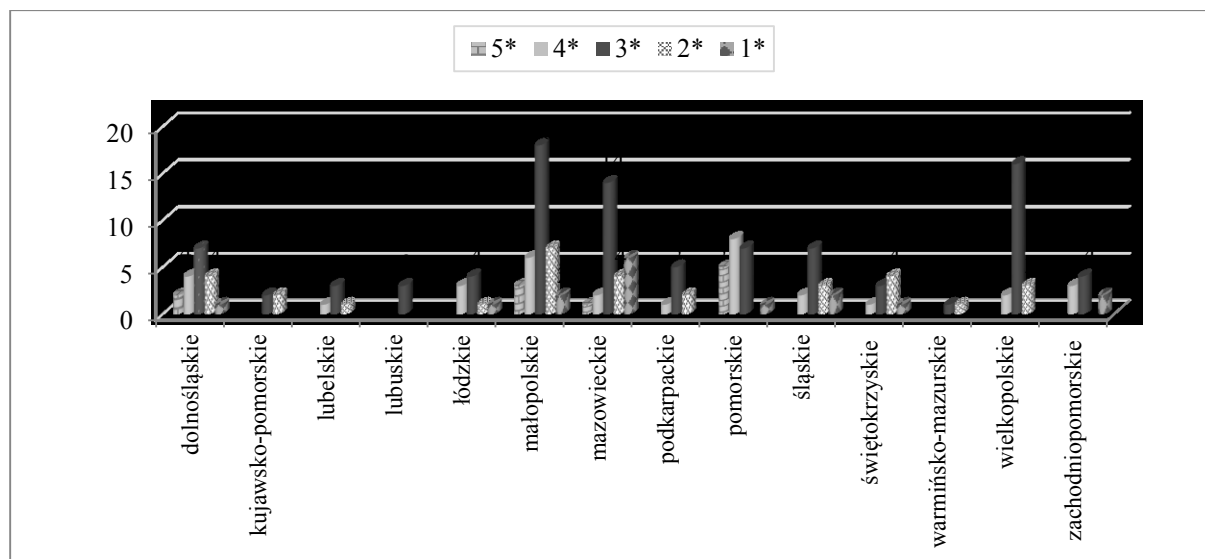


Rys. 3. Liczba badanych obiektów hotelowych funkcjonujących w niszach rynkowych według województw  
 Źródło: Opracowanie własne.

Najwięcej badanych hoteli znajdowało się w województwach małopolskim (36 obiektów), mazowieckim (27), wielkopolskim (21), pomorskim (21) oraz dolnośląskim (18 obiektów). Sytuacja tego rodzaju wynika z lokowania kapitału przez inwestorów w wyżej wymienionych województwach. Z początkiem 2016 r. polski rynek hotelowy dysponował 2607 hotelami<sup>31</sup>. Przeważająca ich część zlokalizowana była w następujących województwach: małopolskim – 315 obiektów; dolnośląskim – 232; wielkopolskim – 230; mazowieckim – 220; śląskim – 198 oraz pomorskim 188<sup>32</sup>. Na rys. 4 przedstawiono segmenty rynku hoteli uczestniczących w badaniu niszy rynkowej. Według funkcjonującej na globalnym rynku standaryzacji obiektów wyróżniono następujące jednorodne grupy hoteli w kategoriach: luxury (segment luksusowy 5-gwiazdkowy), upscale (segment ponadprzeciętny 4-gwiazdkowy), midscale (segment średni 3-gwiazdkowy), economy/budget (segment ekonomiczny/budżetowy 2- i 1-gwiazdkowy).

<sup>31</sup> Hotel guidebook Poland & CEE 2016/2017. Hotel, Tourism and Leisure. Horwath HTL, Warszawa 2016, p. 12.

<sup>32</sup> Turystyczne obiekty noclegowe i ich wykorzystanie. GUS, Warszawa 2017.



Rys. 4. Standard badanych hoteli (według województw)

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego rysunku wynika, że w badaniu uwzględniono 11 hoteli z segmentu 5-gwiazdkowego oraz odpowiednio, 33 – z 4-gwiazdkowego, 94 – z 3-gwiazdkowego, 32 – z 2-gwiazdkowego, 16 – z 1-gwiazdkowego. Wśród badanych przedsiębiorstw hotelarskich dominowały spółki osobowe (spółki jawne 48% oraz cywilne 16%) – 64%, natomiast mniejszą część stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą – 36%. Kwestionariusz ankiety wypełniali właściciele/współwłaściciele hoteli – 77% oraz dyrektorzy/kierownicy ds. sprzedaży i marketingu – 23%.

Podczas badań wyodrębniono determinanty funkcjonowania hoteli w niszach rynkowych. Mają one takie same parametry jak zaprezentowane w koncepcji opracowanej przez F. Krögera, A. Vizjaka oraz A. Kwiatkowskiego<sup>33</sup>:

- nisza w dużej mierze wynika z otoczenia rynkowego, w którym hotel kreuje nierozpoznany dotychczas segment rynku,
- wyodrębnione uprzednio segmenty rynku globalnego stanowią zasadniczą podstawę wzajemnych korelacji w odniesieniu do niszy,
- rynek globalny, chociaż charakteryzuje się znacznie większym rozmiarem niż nisza, ma zdecydowanie mniejszy poziom sprzedaży usług hotelarskich,
- strategie funkcjonowania hotelarzy w niszy uzależnione są głównie od specjalizacji oraz koncentracji,

<sup>33</sup> Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A.: Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 19-21.

- charakterystyczne elementy formułowania strategii niszowych stanowią niezaspokojone potrzeby gości hotelowych. Wówczas niezależne hotele mają możliwość tworzenia utrudnień w sposobach wejścia do segmentu niszowego pozostałym współuczestnikom rynku.

Wymienione cechy umożliwiły skonkretyzowanie parametrów wpływających na funkcjonowanie hoteli według strategii niszy rynkowej. Współcześnie na polskim rynku należy wyodrębnić sześć podstawowych niszy, w których działalność prowadzą niezależne hotele. Zaliczamy do nich nisze regionalne (21,6% badanych obiektów), grup docelowych (41,8%), usługowe/produktowe (23,4%), marki (1,3%), prędkości (0,6%) oraz innowacji (11,3%). W wymienionych niszach hotele (w zależności od oferowanego standardu) wykorzystują podstawowe strategie walki wobec konkurencji, polegające na koncentracji (różnicowaniu oraz obniżaniu kosztów działalności, zob. tab. 1).

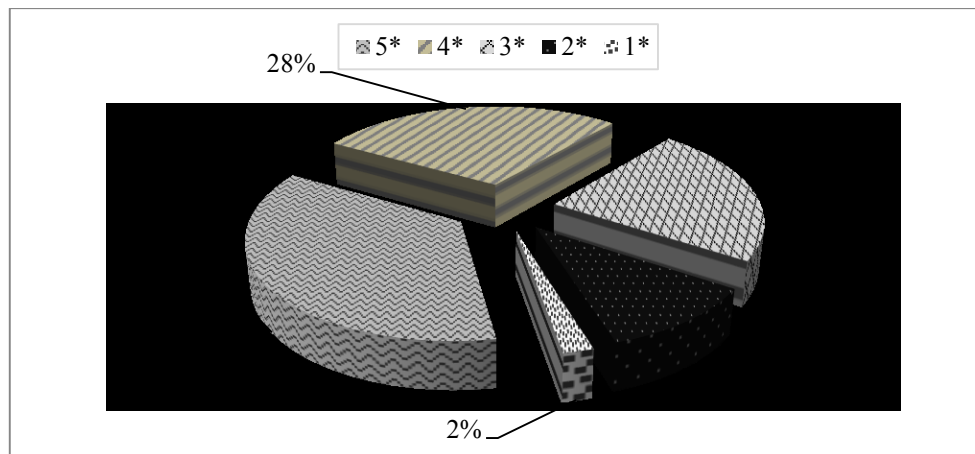
Tabela 1

## Strategie hoteli funkcjonujących w niszach rynkowych

Rodzaj strategii	Kategoria hotelu				
	5*	4*	3*	2*	1*
Strategie według rodzaju niszy. Koncentracja na:					
niszy terytorialnej (regionalnej)	3,2%	5,7%	11,4%	0,8%	0,5%
grupie docelowej	19,6%	14,1%	6,6%	1,1%	0,4%
specjalizacji usługowej/produktowej	5%	5,3%	5,6%	4,5%	3%
niszy marki	0,6%	0,3%	0,4%	0%	0%
niszy prędkości/konsolidacji usług (produktów)	0,3%	0,1%	0,2%	0%	0%
niszy innowacji	4,7%	3,9%	2,3%	0,4%	0%
Pozostałe strategie niszy					
wprowadzenie nowych usług na rynek	33,2%	26,8%	25,6%	9,5%	4,9%
oferta wysoko wyspecjalizowanych usług dla wąskiego segmentu rynku	53,7%	29,5%	15,8%	1,0%	0%
koncentracja na jakości świadczenia usług	59,8%	61,4%	53,7%	49,1%	32,2%
specjalizacja niskich cen świadczenia usług	12,9%	23,3%	46,5%	52,7%	4,2%
konkurowanie nową ofertą usługową	42,9%	34,8%	22,3%	0%	0%
niepowtarzalna gościnność	10,3%	11,7%	46,4%	22,9%	8,7%
elastyczność oferowanych usług	9,9%	8,6%	38,4%	26,9%	16,2%

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższej tabeli wynika, że strategie według rodzaju niszy stosują zazwyczaj niezależne hotele, które funkcjonują w kategoriach 5-, 4- i 3-gwiazdkowych. Sytuacja tego rodzaju następuje na skutek zastosowania taktyki koncentracji i specjalizacji w wybranej niszy. Niemniej jednak niezależne hotele stosują także strategie mieszane (zob. rys. 5).



Rys. 5. Strategie mieszane hoteli funkcjonujących w niszach rynkowych  
 Źródło: Opracowanie własne.

Z rys. 5 wynika, że ponad 63% hoteli głównie 5- i 4-gwiazdkowych, 24% obiektów 3-gwiazdkowych oraz 13% 2- i 1-gwiazdkowych funkcjonuje na zasadzie strategii mieszanych. Najczęściej wśród nich wymieniano: strategię niszy terytorialnej i niszy grup docelowych – 24%, strategię niszy terytorialnej, niszy grup docelowych oraz niszy produktów – 21%, gościnności i elastyczności usług – 18%, nowych i wyspecjalizowanych produktów – 14%, niszy grup docelowych i niszy produktów – 13%, niszy grup docelowych i niszy marki – 10%.

Wielopoziomowe struktury strategii niszy zapewniają niezależnym hotelom szansę na rozwój i przetrwanie w warunkach globalnej konkurencji. Obiekty funkcjonujące w wybranej niszy mogą wygrać walkę z konkurencją z uwagi na lokalne ukierunkowanie, specjalizację usług oraz osiągniętą przewagę kosztową. Koncentracja na gościach świadomych potrzeb oraz dostosowanie oferty usług do ich wymagań stanowi skuteczną strategię funkcjonowania hoteli na rynku.

## 5. Zakończenie

Wzrost konkurencji rynkowej sprawił, że przedsiębiorstwa hotelowe poszukują nowoczesnych metod rozwoju, które polegają m.in. na przenikaniu do nisz rynkowych. Na podstawie przeprowadzonych badań należy wnioskować, że niezależne hotele funkcjonujące na rynku polskim dostrzegają nisze rynkowe, w których lokują nowe rodzaje usług przeznaczone dla ściśle zdefiniowanych segmentów gości. Najczęściej hotelarze, funkcjonując w wybranej luce rynkowej, realizują strategię koncentracji działalności na: wyodrębnionej grupie gości hotelowych, którzy poszukują określonych usług (specjalizacji produktowej), oraz wyodrębnionym rynku geograficznym, na którym potrzeby nabywców



odróżniają się od pozostałych segmentów. Elementem sprzyjającym implikacji strategii niszy jest brak lub ograniczony zakres konkurencji w niszy ze strony międzynarodowych koncernów hotelowych.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że niezależne hotele nie zawsze stosują czyste strategie konkurencji niszy rynkowej. Przedsiębiorstwa mogą łączyć przedstawione taktyki w tzw. strategię hybrydową pod warunkiem ich niewykluczania się.

## Bibliografia

1. Dalgic T., Leeuw M.: Niche marketing revisited: concept, applications, and some European cases. „European Journal of Marketing”, Vol. 28, No. 4, 1994.
2. Drucker P.: Innowacja i przedsiębiorczość. PWE, Warszawa 1992.
3. Falkenstein L.: Using Your Specialness to Focus Your Business, Corner Your Market and Make Customer Seek You Out. HarperCollins Publisher, New York 1996.
4. Garbarski L., Rutkowski J., Wrzosek W.: Marketing. PWE, Warszawa 1992.
5. Gilbert X., Strebel P.: Strategies to outpace the competition. „Journal of Business Strategy”. MCB UP Ltd., United Kingdom 1987.
6. Hotel guidebook Poland & CEE 2016/2017. Hotel, Tourism and Leisure. Horwath HTL, Warszawa 2016.
7. Johnson G., Scholes K., Whittington R.: Exploring Corporate Strategy. Pearson Education Limited, London 2008.
8. Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
9. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong W.: Marketing. Podręcznik europejski. PWE, Warszawa 2002.
10. Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A.: Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
11. Michalski E.: Marketing. PWN, Warszawa 2004.
12. Moszkowicz M.: Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu. PWE, Warszawa 2005.
13. Noy E.: Niche Strategy: Merging Economic and Marketing Theories with Population Ecology Arguments. „Journal of Strategic Marketing”, No. 18, 2010.
14. Obłój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2001.
15. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2007.
16. Porter M.E.: Strategia konkurencji. Metody analizy, sektorów i konkurentów. MT Biznes, Warszawa 2010.

17. Porter M.E.: What Is Strategy? „Harvard Business Review”, No. 74, 1996.
18. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
19. Simon H.: Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków. PWN, Warszawa 1999.
20. Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 2001.
21. Śmigielska G.: Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007.
22. Turystyczne obiekty noclegowe i ich wykorzystanie. GUS, Warszawa 2017.
23. Wajszczuk J.: Międzynarodowe środowisko finansowe: kierunki instytucjonalizacji. Key Text, Warszawa 2005.
24. Zorska A.: Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania. PWE, Warszawa 2007.