

Piotr Barczak

Mała firma niszowa – próba zdefiniowania

Głównym celem niniejszego opracowania jest wskazanie – na podstawie analizy literatury oraz wyników badań własnych autora – przesłanek wyboru strategii niszy rynkowej oraz implementacji marketingu niszowego przez małe firmy, często o charakterze rodzinnym, a także omówienie podstawowych kryteriów wykorzystywanych w celu wyodrębnienia kategorii „firma niszowa”.

W warunkach gospodarki otwartej coraz więcej małych firm decyduje się na wdrażanie strategii niszy rynkowej. Oznacza to zawężenie obszaru aktywności gospodarczej oraz skupienie się na wybranym segmencie rynku, a także zmniejszenie liczby dostawców, uproszczenie struktury organizacyjnej oraz specjalizację oferty, która może wyrażać się przestrzenną koncentracją lub koncentracją na wąskiej kategorii produktowej. W tym drugim przypadku, dostosowuje się wytwarzane dobra i usługi do wyrafinowanych potrzeb nabywców lub zapewnia wysoki poziom ich innowacyjności.

Bez względu na to, którą ze wspomnianych ścieżek specjalizacji firma wybierze, celem podejmowanych przez nią działań strategicznych jest unikanie konkurencji ze strony dużych podmiotów praktykujących sprzedaż masową. Specjalizacja pozwala na minimalizowanie bezpośredniej konfrontacji z głównymi graczami w sektorze, dzięki skupieniu uwagi na oczekiwaniach wąskiej grupy odbiorców oraz wykorzystaniu unikatowych zdolno-

ści firmy, które pozwalają na zwiększenie rozpoznawalności produktów i kreowanie wizerunku firmy jako eksperta w określonej dziedzinie. Specjalizacja skłania też firmy do większej dbałości o relacje z wybranymi grupami interesariuszy. W zarządzaniu firmą coraz większe znaczenie przypisuje się współpracy z klientem oraz dostawcą [Dalgic, Leeuw, 1994].

Przesłanki wyodrębnienia kategorii „firma niszowa”

Wzrost popularności strategii specjalizacji (niszy) w środowisku przedsiębiorców i menedżerów jest związany z pojawieniem się na światowym rynku tanich towarów pochodzących z krajów o bardzo niskich kosztach pracy. Gdy towary te zaczęły dominować, a zagrożenie tanim importem stało się realne, europejcy i amerykańscy producenci zaczęli szukać sposobów na ochronę przed silną konkurencją [Parrish, et al., 2006]. Warto przy tym podkreślić, że strategię niszy okazały się atrakcyjne nie tylko dla małych firm broniących swoich pozycji konkurencyjnych, ale także dla dużych korporacji, które dostrzegły szansę na wzrost rentowności sprzedaży w oparciu o rynki niszowe. Zauważono bowiem, że produkty specjalistyczne, choć generują niewielkie przychody korporacji, charakteryzują się większą niżeli produkty masowe zdolnością do zapewniania dochodów [Linne-man, Stanton, 1991]. Dzieje się tak dlatego, że nabywcy są skłonni zapłacić więcej za tego typu produkty, zatem producent uzyskuje za nie wyższe wynagrodzenie niż za produkty masowe.

Pojęcie małej firmy niszowej, które w niniejszym opracowaniu zostało wykorzystane w celu określenia podmiotu gospodarczego wdrażającego strategię specjalizacji (strategię niszy), stosunkowo rzadko pojawia się w literaturze. Dość często zaś można spotkać określenie „marketing niszowy”, która to koncepcja wskazuje na istnienie przedsiębiorstwa typu niszowego. Powszechnie uważa się, że firmy wykorzystujące marketing niszowy w zarządzaniu, skupiają się na zaspokajaniu małych grup klientów o podobnych cechach lub podobnych potrzebach. Dostosowują dobra i usługi do oczekiwań niewielkich rynków – lokalnych bądź regionalnych. Pozycjonują swoje produkty jako ofertę adresowaną do małych ale rentownych i jednorodnych segmentów rynku, które zostały zignorowane lub niedostrzeżone przez innych graczy rynkowych [Dalgic, 2006].

Analizując główne założenia koncepcji marketingu niszowego, można wytypować szereg cech wyróżniających firmy prowadzące działalność w niszy rynkowej. Są to:

- kreatywne podejście do segmentacji rynku i koncentrowanie się wyłącznie na tych grupach docelowych, które nie wykazują dużej wrażliwości na cenę produktu/usługi;
- skupienie uwagi na tych obszarach działalności, w których firma posiada wyraźne i wartościowe atuty;
- myślenie i działanie w małej skali, wytwarzanie małych partii produktów, koncentracja na ważnych klientach, unikanie sektorów z dużą konkurencją lub takich, które charakteryzują się dominacją jednego podmiotu;
- budowanie długoterminowych i trwałych relacji zarówno z klientami, partnerami biznesowymi, jak i pracownikami;
- skupianie uwagi na rozpoznawaniu potrzeb klientów;
- dbanie o reputację i opinię o firmie;

- specjalizowanie i wyróżnianie produktów;
- stosowanie cen *premium* [Toften, Hammervoll, 2009];
- zainteresowanie innowacjami, związane z poszukiwaniem sposobów odróżnienia się od konkurencji;
- budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie zasobów wiedzy o produktach, rynku i potrzebach klientów;
- utrzymywanie bezpośredniego kontaktu z rynkiem;
- zaangażowanie w proces budowania zaufania klientów oraz dostawców.

Funkcjonowanie w niszy determinuje określone zachowania małych firm oraz specyficzne podejście do planowania ich rozwoju. Ich strategię ukierunkowane są na zapewnienie przetrwania w niszy i ochronę niszy przed konkurencją. Ich wdrażanie opiera się na działaniach wynikających z intuicji właścicieli, rzadziej zaś na efektach przemyśleń i skomplikowanych analiz otoczenia. Decyzje strategiczne są zatem w głównej mierze uwarunkowane czynnikami personalnymi związanymi z osobą przedsiębiorcy (jego przekonania), a w mniejszym stopniu procesami zachodzącymi w firmie i jej środowisku zewnętrznym [McCarthy, Leavy, 2000]. Mogą one też mieć związek z pojedynczymi zdarzeniami, epizodami i sytuacjami kryzysowymi w firmie. Z kolei w przedsiębiorstwach rodzinnych, istotny wpływ na podejście do konkurowania ma specyficzny system zarządzania firmą oraz stosunek jej właścicieli do ryzyka [Burke, Jarratt, 2004].

Małe firmy niszowe – próba zdefiniowania pojęcia

Nisza w słowniku PWN określana jest, jako *wolne miejsce, jakie może zająć np. producent na rynku towarów* [SJP, 2015]. W odniesieniu do rynku, nisza oznacza precyzyjnie zdefiniowaną grupę klientów, którzy w ramach danego segmentu wy-

różniają się określonym zestawem cech i którzy poszukują specyficznej kombinacji korzyści oferowanych przez określonego typu produkty lub usługi [Kotler, et al., 2002].

Określenie „niszowa” – według słownika PWN – można odnosić do firmy, która ma związek z niszą na rynku [SJP, 2015]. W tym miejscu należy zaznaczyć, że niekiedy przedsiębiorstwo może dostarczać produkty niszowe, nie będąc niszowym. Sytuacja taka ma miejsce w przypadku podmiotów o zdywersyfikowanej działalności, określanych mianem korporacji międzynarodowych lub globalnych. Przykładowo, American Express oferuje tradycyjne karty kredytowe, ale również karty platynowe oferowane dla zbiorowości liczącej ok. 1 proc. ogółu swoich klientów [Kotler, et al., 2002]. Strategia specjalizacji odnosi się więc do jednego z wielu obsługiwanych przez tę firmę rynków produktowych.

Pojęcie firma niszowa nie jest rozpowszechnione w pracach naukowych. Wystarczy zauważyć, że po wpisaniu w wyszukiwarce Google Scholar hasła *niche company* czy *niche enterprise*, jako wyniki procedury przeszukiwania zasobów otrzymujemy jedynie artykuły dotyczące teorii niszy rynkowej, w których zdefiniowano pojęcie „nisza przedsiębiorstwa” i zaprezentowano metodykę jej wyznaczenia.

Z identyczną sytuacją mamy do czynienia wówczas, gdy wpisujemy hasło *SMEs niche enterprises*. W tym przypadku wyszukiwarka Google Scholar pokazuje kilkaset tysięcy wyników, ale wśród nich brak jest publikacji poświęconych firmom niszowym. Z kolei w sieci Internet można odnaleźć tylko skromne komentarze ekspertów, którzy podejmują próby objaśnienia tego pojęcia wskazując, że firma niszowa to firma specjalizująca się w określonym typie produktu lub usługi, plasującą się w niszy rynkowej.

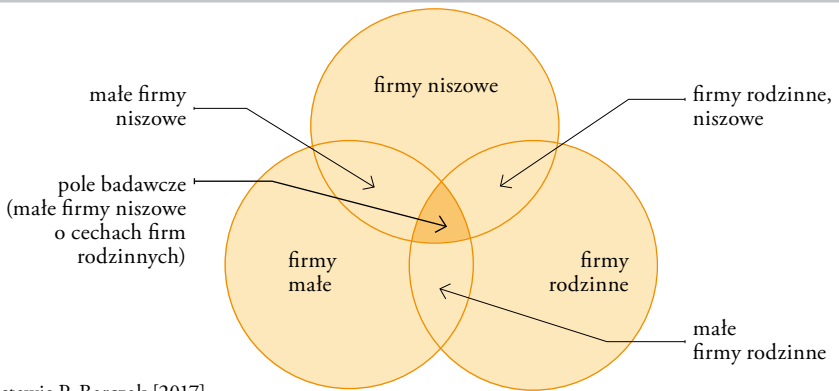
Z tego powodu warto badać tego typu firmy, w tym takie o charakterze rodzin-

nym oraz pogłębiać obserwację procesu upowszechniania strategii specjalizacji przedsiębiorstw, aby wypełnić lukę w wiedzy.

Definicja małej firmy niszowej powinna wiązać się z takimi jej atrybutami, które pozwalają na jednoznaczne odróżnienie od innych jednostek gospodarczych. W tym celu, jako kryterium definicyjne stosuje się: zasięg przestrzenny działalności, rodzaj oferowanego produktu, rodzaj zaspokajanych potrzeb klientów, rodzaj wykorzystywanych instrumentów oddziaływania na rynek, np. marketingu-mix, analizie należy poddać także sposoby zarządzania firmą. Wskazane czynniki nie zawsze pozwalają jednak na wyodrębnienie spośród większej grupy firm takich, które mają charakter niszowy, dlatego warto poszukać innych, unikalnych cech firm niszowych. Jedną z nich wydaje się być podejście do ryzyka i wykorzystania zasobów finansowych [Poznańska, 2009]. Podkreśla się, że specyficznym dla tej grupy podmiotów jest niedostateczne wyposażenie w kapitał [Skowronek-Mielczarek, 2013]. Ich gospodarka finansowa, zwłaszcza w fazie założycielskiej, opiera się na wykorzystaniu prywatnego majątku właściciela, a w kolejnych fazach – na wykorzystywaniu środków z wypracowanego zysku [Klimek, 2009]. Niski stopień wykorzystania kredytów i pożyczek przez te firmy wynika z obaw właścicieli przed ich zaciąganiem oraz z trudności w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania [Klimek, 2009]. Poza tym, działanie w niszy nie zawsze pozwala na wykorzystanie dodatkowych kapitałów, ze względu na ograniczenia rynkowe.

W tym kontekście warto też zwrócić uwagę na prezentowany w literaturze podział firm na rosnące i stabilne. Te pierwsze są ekspansywne, poszukują nowych rynków, gdyż ciągły wzrost traktują jako receptę na przetrwanie. Z kolei firmy stabilne to takie, które bronią swojej pozycji w niszy, tj. unikają bezpośredniej konfron-

Rysunek 1 Sposób wyodrębnienia kategorii „niszowa firma rodzinna”



Źródło: na podstawie P. Barczak [2017].

tacji z konkurencją i dążą do zapewnienia sobie bezpiecznej przestrzeni działania. Tego typu podział firm ma związek z cechami osobowymi przedsiębiorców. Osoby o spokojnym usposobieniu i skromnym stylu życia skłonne są raczej tworzyć firmy o stabilnym rozwoju działalności i niewielkim stopniu ryzyka. Takie firmy mają najczęściej zasięg lokalny, charakteryzują się niższą kapitałochłonnością i silnym ukierunkowaniem na budowanie zaufania w otoczeniu.

Przykładowymi produktami, którymi zajmują się firmy niszowe są: oliwa z Toskanii, znana ze swoich wyjątkowych walorów smakowych, wyroby BIO wymagające specjalnych certyfikatów, metod uprawy oraz dystrybucji, czy kawior, którego pozyskanie jest wyjątkowo trudne a jego zasoby są na wyczerpaniu ze względu na degradację siedlisk ryb, ale także unikatowe produkty oparte na wiedzy, takie jak leki biotechnologiczne stosowane w przypadku tzw. chorób sierocych.

„Niszowość” pozwala też zaspokajać potrzeby klientów. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii wykazały, że 59 proc. ostatecznych klientów chce kupować lokalną żywność od producentów niszowych, w tym 15 proc. chce ją kupować również w supermarketach. Co więcej, 70 proc. konsumentów uważa, że głównym problemem w sieciach handlowych, są globalne źródła zakupu. Ostateczni konsumenci widzą związek masowego zaopatrzenia z powstającym kryzysem w

rolnictwie. Zauważają również zagrożenia powstające w wyniku globalnych zakupów, nieuczciwe praktyki handlowe, medialne informacje o zagrożeniach związanych z zakupem produktów. Dlatego są zainteresowani wspieraniem lokalnych producentów. Tego typu potrzeby budują potencjał rynkowy firm niszowych. Na przykład w Wielkiej Brytanii, lokalni dostawcy tworzą spółdzielnie mające poprawić jakość zaopatrywania sieci handlowych, w ten sposób jeszcze lepiej dostosowują się do potrzeb klientów [Wagner, Fillis et al., 2005]. Małe firmy niszowe dopasowują się do potrzeb klientów i jest to jeden ze sposobów ich działania.

Firmy niszowe mają wąsko sprecyzowane specjalizacje. Jeśli firma pozostanie przy swojej specjalizacji, zachowuje charakter firmy niszowej. Jeśli jednak w trakcie rozwoju, produkty skierowane zostaną do szerokiego grona odbiorców, to takie przedsiębiorstwo straci swój specyficzny charakter, który zapewniał maksymalną satysfakcję klientów. Uzyskuje status firmy dostarczającej produkty lub usługi na odpowiednim poziomie.

W strategiach niszowych ważny jest fakt osiągnięcia wysokiej rentowności. Wynika ona z umiejętności wykreowania unikatowych zdolności do realizacji oczekiwań klientów opartych na wiedzy. Firmy znają bardzo dobrze odbiorców swoich produktów, zaspokajają ich potrzeby lepiej niż konkurencja, osiągają więc lepsze wyniki finansowe. Specjaliści niszowi

starają się znaleźć specyficzną grupę klientów, która zapewnia określony potencjał wzrostu, a jednocześnie nie znajduje się w kręgu zainteresowań konkurentów.

Skupienie się jednak na jednej niszy grozi utratą rynku i likwidacją firmy, dlatego specjaliści niszowi starają się bazować na kilku niszach [Kotler et al., 2002]. Kolejną cechą, która może być wskazywana jako specyficzna, jest personel o unikatowych zdolnościach (często członkowie rodziny), który jest podstawą do stworzenia niepowtarzalnej oferty, trudnej do skopiowania przez konkurencję.

Cechy wspólne firm małych, rodzinnych, niszowych

Cechą wyróżniającą małe firmy niszowe jest silne ukierunkowanie na specjalizację. Ponadto, posiadają one szereg właściwości, które można uznać za charakterystyczne dla przedsiębiorstw małych, rodzinnych i niszowych (rysunek 1).

Pojęcie firmy rodzinnej nie jest ostatecznie zdefiniowane, jest wiele różnych sposobów jego interpretacji [Marjański,

2012]. Firmy rodzinne nie zawsze są małe. Większość badaczy przyjmuje, że przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot, w którym dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na zarządzanie firmą poprzez wykorzystanie prawa własności lub pokrewieństwa [Leszczewska, 2012]. Ponadto, jako cechę specyficzną dla tej grupy podmiotów, wskazuje się dążenie właścicieli do przekazania firmy kolejnemu pokoleniu w rodzinie. Za firmę rodzinną można zatem uznać przedsiębiorstwo w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, jak również globalne korporacje, takie jak IKEA czy Porsche.

Część firm rodzinnych funkcjonuje jako małe przedsiębiorstwo o charakterze niszowym, z kolei firmy niszowe nie zawsze są firmami rodzinnymi. Warto zatem określić specyfikę poszczególnych firm, porównując je w zakresie celów, sposobów kreowania wartości, w tym budowania satysfakcji i lojalności (tablica 1) oraz analizując kryteria definicyjne.

W świetle wyników badań prezentowanych w literaturze naukowej, istotne

Tablica 1 Cechy firm małych, rodzinnych i niszowych

Wyszczególnienie	Firma mała	Firma rodzinna	Firma niszowa
Kryteria definicyjne	<ul style="list-style-type: none"> • liczba zatrudnionych • średnioroczne przychody ze sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> • własność rodziny (więcej niż jeden członek rodziny) 	<ul style="list-style-type: none"> • implementacja strategii konkurencji określonej jako strategia specjalizacji (niszy rynkowej) • zarządzanie zgodnie z filozofią marketingu niszowego
Cechy charakterystyczne wskazywane w literaturze	<ul style="list-style-type: none"> • względnie ograniczona liczba rodzajów działalności • względnie ograniczone możliwości rozwoju i źródła finansowego zasilania • ograniczone możliwości kadrowe • brak administracyjnych procedur, technik i środków kontroli pozycji strategicznej • działalność zdominowana przez osobowość przedsiębiorcy • niesformalizowane kontakty między kierownictwem firmy i współpracownikami • nieskomplikowana struktura przedsiębiorstwa • duża niezależność finansowa • długoterminowość relacji • specyficzne podejście do kwestii osiągnięcia zysku 	<ul style="list-style-type: none"> • długoterminowe myślenie i szersza perspektywa działania • szybsze i bardziej elastyczne podejmowanie decyzji • przedsiębiorcze nastawienie • większe zaangażowanie w pracy i w życie społeczności lokalnej • bardziej osobiste podejście do biznesu oparte na zaufaniu • budowanie długotrwałych relacji z klientami • relacje rodzinne, element w zarządzaniu • równowaga między pracą i rodziną 	<ul style="list-style-type: none"> • produkty niszowe (ekologiczne, zaawansowane technologiczne) • obsługiwane niewielkich segmentów rynku (zignorowanych lub niedostrzeżonych przez największe firmy z sektora) • ograniczone zasoby kapitałowe i finansowe • przewaga nad konkurentami, której źródłem są unikatowe zasoby wiedzy i/lub unikatowe umiejętności • specyficzne podejście do kwestii zysku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Leszczewska [2015, s. 111 i 113-114], Klimek, Klimek [2016, s. 541], Poznańska [2009, s. 195-196].

dla przedsiębiorców w firmach rodzinnych są takie cele jak: samorealizacja – 55 proc., zadowolenie z pracy na „własnym” – 30 proc., zysk – 30 proc., tworzenie miejsc pracy dla rodziny – 15 proc. Jako czynniki sukcesu firmy rodzinnej postrzegane są: poczucie więzi, wspólnota dążeń, przejrzysta komunikacja, poczucie bezpieczeństwa, szacunek i lojalność, odpowiedzialność, motywacja do działań w zespole, właściwe gospodarowanie zasobami [Więceć-Janka, 2012]. Tego typu podmioty gospodarcze rozwijają się w oparciu o długoterminowe relacje z klientami i dążą do równowagi między pracą i rodziną, w przypadku małych przedsiębiorstw rodzinnych maksymalizacja zysku nie jest ich głównym celem [Walker, Brown, 2004]. Cecha ta odróżnia małe firmy rodzinne od korporacji, w których maksymalizacja zysków jest najważniejszą przesłanką działalności, a o wyborze celów przesądzają czynniki finansowe, gdyż są one głównymi kryteriami oceny działalności stosowanymi przez udziałowców lub akcjonariuszy [Szablewski, Tuzimek, 2008].

Z podobną sytuacją mamy do czynienia w firmach niszowych i małych. Ważnymi przesłankami sukcesu dla przedsiębiorców zarządzających tego typu firmami jest niezależność, satysfakcja z pracy i możliwość kontroli. Rozwijają swoje przedsiębiorstwa równocześnie w oparciu o długoterminowe relacje z klientami i budowanie zadowolenia klientów. Z kolei „niszowość” wpływa na ograniczenia finansowe małych firm, a niewielkie rynki, na których działają, z jednej strony ochronią je przed konkurencją, jednak z

drugiej nie pozwalają na nieograniczony rozwój. Tego typu ograniczenia determinują strategię i sposoby postępowania w przedsiębiorstwach niszowych.

Podsumowanie

Na podstawie rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu można sformułować wniosek, iż koncentracja w niszy jest atrakcyjnym sposobem działania dla małych firm (często rodzinnych) i sposobem konkurowania w warunkach współczesnej gospodarki. Przemawiają za tym następujące argumenty: uzyskiwanie wyższej rentowności sprzedaży, ochrona przed globalnymi konkurentami sprzedającymi tanio i masowo, bliższy kontakt z klientami oraz długoterminowy rozwój firm. Dzięki temu unikają one nadmiernego ryzyka, a tym samym ograniczają zagrożenie ponoszenia strat.

Należy podkreślić, że dla małych firm strategia niszy jest nie tylko sposobem na konkurowanie, ale także sposobem na przetrwanie (w krótkim okresie) oraz rozwój (w długim okresie).

Małe firmy, w tym rodzinne, charakteryzujące się niewielkim zakresem i skalą działalności, o ile kierują swój produkt do określonego segmentu rynku zasługują na miano firm niszowych. Kluczowym zasobem, decydującym o sukcesach takich przedsiębiorstw są zasoby wiedzy oraz kultura organizacyjna oparta na wartościach sprzyjających budowaniu więzi z klientami.

Jako przedmiot badań są one grupą nierozpoznaną, choć budzącą coraz większe zainteresowanie, zarówno wśród teoretyków zarządzania jak i praktyków.

Bibliografia:

1. Burke G.I., Jarratt D.G. [2004], *The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises*, “Qualitative Market Research: An International Journal”, Vol. 7, No. 2, p. 126-138.
2. Dalgic T. [2006], *Handbook of Niche Marketing, Principles and Practice*, NY, Best Business Books and The Haworth Press Inc.

3. Dalgic T., Leeuw M. [1994], *Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases*, "European Journal of Marketing", Vol. 28, No. 4, p. 39-55.
4. Kinra N. [1995], *Strategic dimensions in marketing planning: large versus small/medium companies in the Indian television market*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 13 No. 4, p. 34-44.
5. Klimek J. [2009], *A co z naszą przedsiębiorczością?*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek.
6. Klimek J. [2009], *Hermeneutyka przedsiębiorczości*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek.
7. Klimek J., Klimek S. [2016], *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek.
8. Kotler Ph, Armstrong G, Saunders J, Wong V. [2002], *Marketing, Podręcznik Europejski*, Warszawa, PWE.
9. Leszczewska K. [2012], *Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo San, Tom XIII, Zeszyt 7, s. 98.
10. Leszczewska K. [2015], *Zachowania firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu w Polsce*, w: *Przeciwdziałanie turbulencjom w gospodarce*, R. Sobiecki, (red. nauk.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
11. Linneman E.R., Stanton L.J. [1991], *Making Niche Marketing Work*, New York, McGraw-Hill.
12. Marjański A. [2012], *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo San, Tom XIII, Zeszyt 7.
13. McAuley, A. [1993], *The perceived usefulness of export information sources*, "European Journal of Marketing", Vol. 27 No. 10, pp. 52-64.
14. McCarthy B., Leavy B. [2000], *Phases in the strategy process: an exploratory study of Irish SMEs*, IBAR, Vol. 21, No. 2, pp. 55-80.
15. Obłój K. [2007], *Strategia organizacji*, Warszawa, PWE, s. 125-148.
16. Parrish E.D., Cassill N.L., Oxenham W. [2006], *Niche market strategy in the textile and apparel industry*, "Journal of Fashion Marketing and Management", Vol. 10, No. 4, p. 420.
17. Połomska-Jesionowska A. [2010], *Specyfika współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw z innymi podmiotami rynku*, „Zarządzanie przedsiębiorstwem”, UE Wrocław, Nr 2, s. 45-46.
18. Poznańska K. [2009], *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, w: *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, H. Godlewska-Majkowska (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 195-196.
19. Skowronek-Mielczarek A. [2013], *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
20. SJP [2015], Słownik Języka Polskiego, sjp.pwn.pl., dostęp 28/02/2015.
21. Szablewski A., Tuzimek R. (red.) [2008], *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Warszawa, Poltext, s. 34-35.
22. Toften K., Hammervoll T. [2009], *Niche firms and marketing strategy, An exploratory study of internationally oriented niche firms*, "European Journal of Marketing", Vol. 43, No. 11/12, pp. 1380-1381.
23. Wagner B.A., Fillis I., Johansson U. [2005], *An exploratory study of SME local sourcing and supplier development in the grocery retail sector*, "International Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 33, No. 10, p. 716-733.
24. Walker E., Brown A. [2004], *What success factors are important to small business owners?*, "International Small Business Journal", Vol. 22, No. 6, p. 577-594.
25. Więcek-Janka E. [2012], *Interferencja obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo San, Tom XIII, Zeszyt 7, s. 57-74.