

Piotr Barczak

Kreowanie wartości w łańcuchach dostaw produktów niszowych

Gospodarka globalna wpływa na zmianę procesów poznawczych klientów. Stają się oni coraz bardziej świadomi, a ich potrzeby zróżnicowane. Przekształceniu ulegają zwyczaje i motywacje zakupowe. Do zmieniających się tendencji dostosowują się producenci towarów niszowych, poszukujący możliwości rozwoju. Dla właścicieli firm niszowych sukces nie zawsze związany jest z dążeniem do maksymalnego zysku. W wielu sytuacjach ważniejsza jest niezależność, godzenie interesów pracy i rodziny, dlatego też trwałość łańcuchów dostaw jest ważnym elementem ich strategii zrównoważonego rozwoju.

W warunkach zaostrzającej się konkurencji doskonalone są procesy wewnętrzne w zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz jakość produktów. Poszukiwane są również inne źródła trwałej przewagi konkurencyjnej, która zapewni przedsiębiorstwu przetrwanie w nowej rzeczywistości. Jednym ze sposobów zwiększenia konkurencyjności jest dostarczanie, tworzenie i przekazywanie wyższej wartości dla określonych segmentów klientów¹⁹⁾. Wartość dla klientów jest skorelowana z generowaniem satysfakcji klientów oraz budowaniem ich lojalności. Kategorie te oddziałują na płynność finansową firm¹⁶⁾, a dzięki temu budowane są długoterminowe relacje w łańcuchach dostaw, gdyż pojęcie wartości związane jest z funkcjonowaniem firmy w dłuższym czasie.

Definicja i cechy łańcucha dostaw towarów niszowych

Łańcuch dostaw jest formą organizacji, grupującą niezależne firmy, stanowiącą sieć tworzenia wartości w procesie zarządzania. Cechuje się ona tworzeniem, utrzymywaniem i wzbogacaniem relacji między firmami i klientami, w wyniku czego wzrasta trwałość łańcucha i zaspokojenie potrzeb klientów. Celem zarządzania łańcuchem jest koordynowanie przepływu produktów począwszy od surowców, a skończywszy na wyrobach gotowych, nabywanych przez konsumentów i innych użytkowników. Siłą napędową łańcucha dostaw jest popyt kreowany przez klientów¹⁴⁾.

Wartość dla klienta charakteryzuje fundamentalne równanie, które rządzi handlem i światem biznesu. Można je określić „równaniem wartości”, a mówi ono, że kupowanie i sprzedawanie to wymiana jednej wartości na drugą. Wartość dla klienta jest pojęciem względnym i każdy człowiek postrzega ją inaczej. W przypadku, gdy otrzymujemy więcej niż tylko oczekiwane pieniądze, otrzymujemy subiektywną wartość dodaną lub wartość dla klienta (rysunek 1). Ten subiektywizm wartości stanowi pole prac badawczych mających na celu poznanie zagadnienia wartości. Dlatego wspólnie postrzegana wartość na rysunku po lewej stronie jest większa i generuje dodatkową wartość – wartość dla klienta.

Wartość dla klienta to pojęcie, które nadal nie jest jednoznacznie zdefiniowa-

ne. Nie wypracowano modelu pomiaru wartości dla klienta, nie są znane wszystkie czynniki, z których ona składa się, nieokreślone są źródła pochodzenia wartości, a nawet wszystkie rodzaje. Istnieją problemy natury terminologicznej dotyczące postrzeganej wartości. Pojawiają się określenia wartości dodanej, wartości konsumenckiej, postrzeganej wartości.

W analizie tego zagadnienia ważną kwestią jest to, czy można wskazywać na istnienie wartości dla klienta (*consumer value*) w przypadku firm? Jak mierzyć wartość dla klienta, będącą sumą wartości kilku osób decydujących o zarządzaniu firmą? Wartość dla klienta obejmuje bowiem elementy ekonomiczne, ale również socjologiczne i psychologiczne. Zagadnienie to jest przedmiotem ciągłych dyskusji i analiz.

Rynek towarów niszowych ma cechy zbliżone do cech rynku konkurencji niedoskonałej, w którym sprzedawcy ograniczając podaż, mogą kształtować ceny rynkowe danych produktów. Dlatego też w dążeniu do zróżnicowania produktów, nadania im odpowiednich właściwości, parametrów, stosuje się odpowiednie surowce i metody produkcji. Cechą rynku jest odmienność sposobów sprzedaży (np. produkty ekologiczne), jakości, znaków firmowych, nazw, renomy firm i marek⁶.

Klienci różnią się w zależności od stopnia dojrzałości rynków. Odmienne cechy mają klienci na rynkach dojrzałych, a inne na wschodzących. Potwierdziły to przeprowadzone badania. W oparciu o nie, M. Christopher²⁾ wskazał cechy rynków dojrzałych odróżniające je od rynków wschodzących, do których zaliczył m.in.:

- Wyrafinowanie klientów, którzy już doświadczyli szeregu zmian rynkowych, przez dłuższy czas oddziaływało na nich szereg czynników poznawczych. Jednym z elementów rynku dojrzałego jest spadek lojalności wobec marek.
- Spadek mocy oddziaływania reklamy na klientów. Brak oczekiwanej reakcji wynika z segmentacji rynku. Konwencjonalne formy reklamy, jak TV i radio, nie są już skutecznie. Duże organizacje producenckie coraz częściej decydują się na reklamę bezpośrednią.
- Spada lojalność klientów wobec marek. W przypadku braku konkretnej marki, zastępowana jest ona inną.
- Rośnie nacisk na niższe ceny. Klienci żądają ciągłych promocji i obniżek, stąd występująca pokusa dyskонтowania cen.

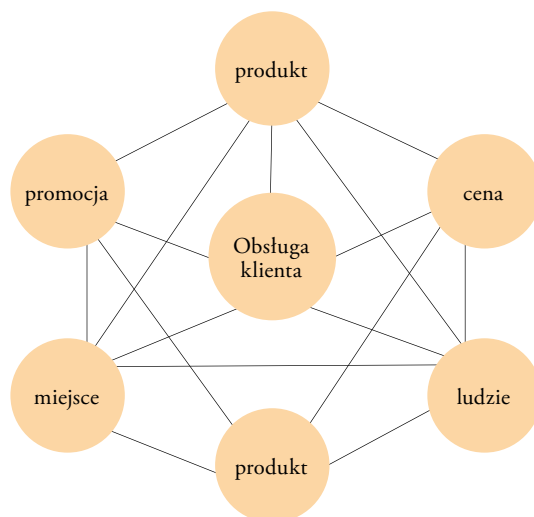
Wskutek tego rozwija się mikro-marketing, gdyż firmy dążą do zaspokajania potrzeb klientów w coraz mniejszych segmentach rynkowych, produkowane są coraz krótsze partie towarów. Rynki niszowe nabierają coraz większego znaczenia. Jednym ze sposobów zintegrowania klienta z łańcuchem dostaw, przekazania mu wyższej wartości, jest *kastomizacja*, szeroko opisana w literaturze i stosowana w praktyce. Wartość dla klienta powstaje poprzez dostosowanie produktów do szczególnych wymagań klienta, które on precyzyjnie określa. Procesy produkcyjne są uelastyczniane, aby zindywidualizować ofertę produktową.

Mniejszy rynek oznacza działanie w określonym segmencie, który nie jest na tyle zyskowny, aby interesowało się nim

Rysunek 1 **Równanie wartości**



Rysunek 2 Elementy oddziałujące na rynek firm niszowych



Źródło: Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*, BH Oxford, Oxford 2008, p. 11.

wiele podmiotów gospodarczych. W takim segmencie konkurencji może nie być w ogóle, lub jest ona niewielka. Produkty mogą być unikatowe, w przypadku usług dopasowuje się je ściśle do potrzeb klientów, co podnosi koszty i ceny. Nisza powoduje więc wyższe zyski jednostkowe. Firmy niszowe powinny jednak różnicować swoją ofertę w stosunku do konkurencji lokalnej i globalnej. Badania przeprowadzone przez Strategic Planning Institute wykazały, że firmy niszowe osiągnęły 27 proc. zwrot z zaangażowanego kapitału, w porównaniu do 11 proc. dla firm działających na standardowych rynkach¹⁰.

Chcąc scharakteryzować łańcuch dostaw towarów niszowych warto skorzystać z opracowania Christophera, który analizę budowania wartości dla klienta opiera na fundamentach wiedzy marketingu mix. Jego zdaniem, na rynek oddziałuje siatka elementów złożona z miejsca, procesów, promocji, produktu, ceny, ludzi oraz obsługi klienta. Występują one w określonej konfiguracji, a spoiwem jest obsługa klienta powiązana z pozostałymi elementami⁴.

Konfigurację elementów przedstawia rysunek 2.

Ważnym czynnikiem sukcesu firm niszowych jest kapitał ludzki. Tworzone są wewnętrzne standardy kultury obsługi klienta, normy. Struktury organizacyjne firm muszą być tak dostosowane do rynku, aby klient był centralnym punktem dla wszystkich pracowników firmy. Istotnym odkryciem jest istnienie relacji między satysfakcją pracowników a satysfakcją klientów. Pierwsze tego typu badania przeprowadzili w 1968 r. F. Friedlander i H. Pickle⁵). Korelacja taka istnieje w różnych branżach, takich jak bankowość, wynajem ciężarówek, sieci detaliczne, doradztwo. Klienci oddziałują na sferę produkcji kupując określone wyroby, ten fakt oddziałuje na kierowników firm, którzy w wyniku tego tworzą dobry klimat w zespole. Tego typu sytuacje jeszcze częściej występują w małych firmach produkujących towary niszowe, gdyż są to firmy kilkusobowe, w których przepływ informacji między członkami zespołu jest intensywny, w związku z faktem ciągłego komunikowania się kierowników i właścicieli z pracownikami. Wytwarza się kultura organizacji, tworzy się zespół wyuczonych i akceptowanych norm, standardów, przepisów które regulują zachowania. Może ona mieć charakter formalny (umo-

wy o pracę, firmowe regulaminy), lub nieformalny, wyrażany poprzez uczucia, postawy i zachowania członków zespołu pracowniczego¹⁾.

Kreowanie wartości dla klienta

Procesy, dzięki którym firmy niszowe kreują wartość dla swoich klientów, można scharakteryzować jako zespół czynności, w ramach których dodaje się wartość do zasobów początkowych i przekazuje się produkt klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu. Według Christophera następujące procesy przenikają się z funkcjami rynku tworząc sieć rynku:

- badania i rozwój,
- produkcja,
- sprzedaż,
- dystrybucja.

Funkcje rynku to: poznawanie rynku poprzez zrozumienie rynkowych procesów, zarządzanie innowacjami, zarządzanie dostawami, zarządzanie relacjami z klientami. Sieć wzajemnych powiązań pokazuje rysunek 3.

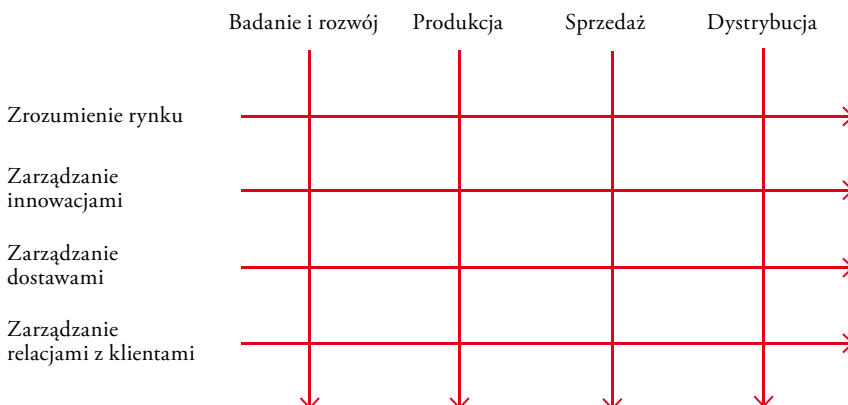
Na etapie zrozumienia rynku zespoły firm niszowych powinny odpowiedzieć sobie na pytanie, do kogo kierować ofertę, do jakiej grupy klientów, do jakiego segmentu rynku? Małe firmy z reguły nie posiadają środków na badania rynkowe, decyzje podejmują w oparciu o intuicję.

Obecnie tanim sposobem zorientowania się w tendencjach rynkowych jest Facebook, pozwalający na wymianę informacji między osobami z różnych segmentów rynkowych. Dzięki temu można zorientować się w potencjale poszczególnych nisz, w tendencjach i nurtach rynkowych. Wśród ważnych procesów, które firma powinna rozwijać, wyróżnia się:

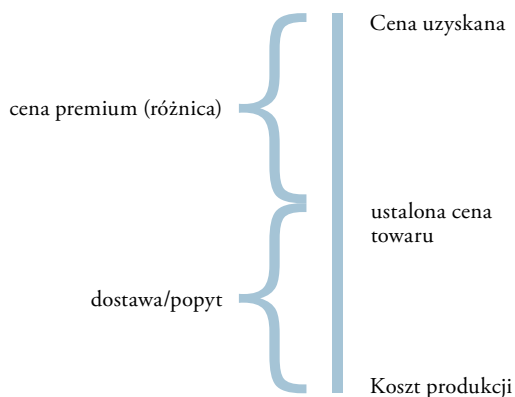
- rozwój marki, w tym rozwój nowych produktów, innowacje,
- rozwój usług konsumpcyjnych, w tym budowanie lojalności klienta,
- zarządzanie klientami – tworzenie relacji, najlepiej długoterminowych,
- rozwój współpracy z dostawcami – ulepszanie relacji w całym łańcuchu,
- doskonalenie zarządzania łańcuchem dostaw.

W rozpoznaniu rynku firmy niszowe powinny uwzględnić niezrealizowane potrzeby klientów, uwzględniać sposoby dostarczania im satysfakcji i budować dla nich wartość. O sukcesie zdecyduje właściwe dostosowanie produkcji i metod sprzedaży. Wśród elementów decydujących o powodzeniu produkcji i sprzedaży istotne jest położenie miejsca produkcji, dostęp do unikatowych dóbr i surowców (w wielu przypadkach decydujący o niepowtarzalnej jakości produktów), wiedza ekspercka, posiadane licencje.

Rysunek 3 Sieć wzajemnych powiązań



Źródło: Christopher M., Payne A., D. Ballantyne A., *Relationship Marketing, Creating Stakeholder Value*, BH Oxford, Oxford 2008, p. 13.

Rysunek 4 **Elementy ceny premium**

Źródło: Christopher M., *Value-in-use Pricing*, "European Journal of Marketing" 1982, Vol. 16, Issue 5, p. 37.

Kreowanie długoterminowych relacji powinno być oparte o wspólną filozofię produktu, w tym zaufanie, wzajemne zrozumienie, przyjaźń, sojusz i partnerstwo, zaangażowanie. W firmach niszowych przyjaźń i wzajemna znajomość odgrywa znacznie większą rolę, niż niższe ceny oferowane przez ewentualną konkurencję. Istotne znaczenie ma też reputacja budowana poprzez nieformalnie przekazywane informacje, rzadziej natomiast wpływa na relacje kreowanie wizerunku na wystawach branżowych czy w mediach. Większość informacji rynkowych firmy niszowe czerpią od partnerów w łańcuchu dostaw, niekiedy wspólnie z dostawcą, importerem lub eksporterem dostosowują produkty do potrzeb rynkowych.

1. Oferują małe partie towarów, skupiają się na określonej grupie klientów, unikają rynków o dużej konkurencji i dominujących konkurentach.
2. Koncentrują się na obszarach, w których firma jest ekspertem.
3. Stosują specjalizację i zróżnicowanie.
4. Koncentrują się na potrzebach klientów.
5. Pielęgnują reputację poprzez pozytywne opinie.
6. Budują silne i długotrwałe związki.
7. Oferują wyższe ceny, w zamian dostarczając wyższą wartość dla klienta¹⁷⁾.

Decyzje cenowe należą do najważniejszych elementów funkcjonowania firm niszowych. Mają wpływ na ilość sprzedawanego klientom towaru, wielkość osiąganego zysku i ewentualne powodzenie rynkowe firmy i produktu³⁾. Tradycyjnie cena była powiązana z kosztami produkcji, dystrybucji, sprzedaży. W rzeczywistości jednak klient nie jest zainteresowany kosztami producenta, a jedynie własnymi kosztami i osiąganą wartością wynikającą z zakupu produktu. Ten element wykorzystują firmy niszowe komponując cenowe oferty rynkowe. Ponieważ ich produkty są specyficzne, dostosowują je do segmentów określonych klientów, którzy mogą docenić unikatowe walory produktów (rysunek 4).

Cena staje się jednym z elementów świadczenia dostarczanego klientom. Cenę „premium” otrzymuje producent dzięki dostarczaniu specyficznego świadczenia. Dlatego też zakłada się że najwyższą ceną, jaką płaci klient za towar, jest różnica wynikająca z postrzeganych korzyści i kosztów zakupu traktowanych w ujęciu wielowymiarowym. W modelu zaprezentowanym na rysunku 4 jest to cena uzyskana.

W analizie cen na rynkach niszowych istotne znaczenie mają również inne elementy wpływające na postrzeganą cenę: jakość, dostępność produktu, pomoc

techniczna i serwis, warunki magazynowe pozwalające zachować parametry produktu, koszty produkcji. Te elementy są porównywalne pomiędzy konkurentami rynkowymi.

Cechy rynku towarów niszowych

Pod pojęciem rynek niszowy rozumiany jest rynek o ograniczonym obrocie, w którym istnieje ograniczona liczba konkurentów, klientów i produktów. Jego cechą jest wysoka specjalizacja, zróżnicowanie produktów ukierunkowanych na klientów, częściej stosowany jest marketing relacji, jako jeden z mechanizmów regulujących rynek. Podstawą strategii na rynku niszowym jest segmentacja i pozycjonowanie, a jedną z cech takich firm są ograniczone środki finansowe. Badania wykazały wyższą rentowność firm działających na takich rynkach, dzięki lepszemu zaspokajaniu potrzeb klientów.

Na rynku obserwujemy koncentrację detalistów, w wyniku czego następuje wzmocnienie siły zakupowej grup handlowych. Ich silna pozycja wynika z dużej nadprodukcji wyrobów, nowoczesnych urządzeń i praktycznie nieograniczonego dostępu do towarów, ze względu na globalizację i rozwój technik internetowych. Firmy niszowe natomiast dążą do osiągnięcia najwyższej jakości, w zamian za wyższą cenę. Nie są więc dostosowane do dyskontowych kanałów dystrybucji i do sprzedaży masowej. Sieci hipermarketów należących do korporacji, żądają od dostawców wysokiej rotacji produktów i niskich marż. Firmy niszowe mają odmienną strategię rozwoju.

Marki niszowe mają ograniczoną liczbę klientów, nie są powszechnie znane, a ich klienci korzystają również z produktów innych, masowych marek⁸⁾. Dlatego też sieci handlowe nastawione na wysoki obrót i zysk ograniczają rynek produktów niszowych.

Klienci niszowi ufają wyrobom związanym ze źródłem produkcji i lokalnym

miejscem zakupów. Najwyższe zaufanie mają więc do miejscowych rolników, od których mogą uzyskać informacje na temat środowiska, jakości i ekologii. Hipermarkety nie są przez nich najlepiej oceniane. Mniejsze sklepy są dla nich bardziej wiarygodne. Istnieje tendencja, że klienci niszowi nie ufają dużym producentom i dużym dystrybutorom. Nie wierzą, że takie firmy mogą stosować etyczne metody handlu, gdyż dla dużych korporacji jednym z głównych celów jest maksymalizacja zysku.

W przeprowadzonych badaniach ankietowych klienci wskazali, że dokonują zakupów głównie na rynku lokalnym, w sklepach specjalistycznych i pobliskich sklepach. Są przekonani, że tam towary są najwyższej jakości, ponadto wspierają lokalnych producentów i mogą rozmawiać o produktach. W hipermarketach brak jest natomiast obsługi znającej produkty niszowe, w dodatku wiele produktów pakowanych jest w plastikowe, nieekologiczne opakowania. Dlatego sklepy specjalistyczne postrzegane są jako bardziej kompetentne, gdzie personel jest bardziej zorientowany na klienta.

Badania rynku spożywczego przeprowadzone przez J.C. Philipsa i H.C. Petersona¹¹⁾ wykazały, że różnicowanie produktów jest podstawowym działaniem firm niszowych, aby zapewnić mu unikatowe wartości niematerialne lub/i fizyczne właściwości produktu. Zaliczyć tu można kreowanie stylu produktu, marki produktu, jego prestiżu. Istotne są również jego walory zdrowotne, oraz czy jest przyjazny dla środowiska. Nie bez znaczenia jest również tożsamość regionalna produktu.

Producenci niszowi nawiązują więc do walorów smakowych produktów z danego specyficznego rejonu, tradycji, jakości. Istotnym elementem regionalności może okazać się transport produktów, gdyż przewożenie na krótkich odcinkach może chronić produkt fizyczny przed utratą właściwości organoleptycznych.

Tablica 1 **Determinanty sukcesu firm niszowych**

	Determinanty sukcesu	Elementy wzrostu
Mierniki finansowe	Efektywność, wzrost ROI, zysk, obroty, liczba pracowników	Udziały rynkowe, zmiany obrotu, wzrost zysku
Mierniki niefinansowe	Niezależność, satysfakcja z pracy, możliwość kontroli, posiadanie małej firmy	Równowaga pomiędzy pracą a rodziną, satysfakcja z firmy, autonomia i niezależność
Czynniki wpływu	Osobowość przedsiębiorcy, środowisko biznesowe, struktura konkurencji, długoterminowe relacje z klientami, zadowolenie klientów, kultura przedsiębiorcy, stawiane cele i motywacje	Rozwój organizacyjny, relacje z pracownikami, kultura organizacyjna, edukacja i szkolenie, rozwój produktów, poprawa jakości, wzrost lojalności klientów

Źródło: na podstawie Reijonen H., Kompupla R., *Perception of success and its effect on small firm performance*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2007, Vol. 14, Issue 4, p. 692.

W badaniach firm niszowych wskazano, iż istotnym elementem pozwalającym kreować zróżnicowany produkt jest dostęp do ograniczonych zasobów. Nie bez znaczenia są metody produkcji, pozwalające kreować nowe wzory rynkowe, nowe smaki. Znaczna grupa firm niszowych korzysta z unikatowych patentów ograniczających konkurencję rynku.

Promocja, obsługa klienta

Również w handlu detalicznym różnicuje się klientów. Wzrastająca liczba sklepów spowodowała wzrost konkurencji oraz spadek obrotów w placówkach handlowych. Klienci uzyskali większą możliwość wyboru, dlatego też sklepy detaliczne zaczęły poszukiwać sposobów zróżnicowania swojej oferty. Obsługa klientów jest zagadnieniem wielowątkowym, jednak można je podsumować w trzech podejściach:

- z perspektywy czynności logistycznych, takich jak np. cykl realizacji zamówienia, obsługa zwrotów,
- z perspektywy standardów, które są miernikami działalności firmy, takich jak np. odsetek zamówień zrealizowanych na czas, dostępność produktu,
- z perspektywy filozofii.

Definiując obsługę klienta z perspektywy czynności można powiedzieć, że jest to zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody.

Każdy z tych elementów odgrywa istotną rolę. Obsługa jako standardy, to przede wszystkim dotrzymanie zadeklarowanego zestawu mierników z zakresu głównych obszarów działalności logistycznej. Standardy to gwarancja jakości zaoferowanej obsługi klienta. Obsługa jako filozofia, w ramach której liczy się jakość odsetka lojalnych klientów. Lojalni klienci w trakcie trwania ich związku z firmą stają się dla niej coraz bardziej dochodowi, gdyż z jednej strony mniej ją kosztują, z drugiej zaś generują wyższe przychody²⁰⁾. Tak więc misją przedsiębiorstw skoncentrowanych na kliencie stało się dostarczenie oferty wysokiej wartości, najpierw w celu pozyskania go, następnie zatrzymania, a w efekcie końcowym zbudowania z nim długookresowej partnerskiej relacji, co pozwoli na rozwój firmy.

Firmy rynków niszowych

Na rynku niszowym działają firmy różnej wielkości. Przeważającą grupę stanowią jednak firmy małe i średnie. W gospodarce niemieckiej 80 proc. małych i średnich przedsiębiorstw to dostawcy niszowi⁹⁾.

Małe firmy, mikroprzedsiębiorstwa, firmy rodzinne i średnie przedsiębiorstwa stanowią w Europie 99,8 proc. przedsiębiorstw prywatnych. Firmy tego typu zatrudniają do dziesięciu pracowników, a przeważająca ich liczba zaledwie tylko

do trzech pracowników. Generują one ponad połowę obrotów w Unii Europejskiej, a zatrudnienie w nich znajduje 53 proc. wszystkich pracowników Europy, co świadczy o znaczeniu rynku niszowego w Europie.

Podkreśla się, że osobiste zdolności i motywacje właścicieli małych firm, a nie tylko zyski, mają kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw. Do ważnych czynników motywacyjnych zalicza się samorealizację, osiągnięcie celów, dumę z pracy i elastyczny tryb pracy i życia. Dlatego w analizie tego typu przedsiębiorstw, oprócz mierników finansowych należy uwzględniać również mierniki o charakterze niefinansowym, tj. jakość firmy, satysfakcję przedsiębiorcy, lojalność i partnerstwo w łańcuchu dostaw. Znaczenie mają również osobowość przedsiębiorcy, otoczenie biznesu, przypadkowe zdarzenia, innowacje, kultura przedsiębiorcy.

Badania tej grupy przedsiębiorców potwierdzają, że maksymalizacja zysku nie jest ich głównym celem¹⁸⁾. To szczególnie cecha, która odróżnia firmy niszowe od korporacji, gdzie główną przesłanką działania jest maksymalizacja zysków²¹⁾. Elementy istotne dla firm niszowych przedstawia tablica 1.

Charakterystyczna dla firm niszowych jest wszechobecność właściciela, w związku z tym jego osobowość i przedsiębiorczość, formy zarządzania, decydują o sukcesie firmy. Postrzeganie sukcesu wynika jednak z indywidualnej oceny przedsiębiorcy. Większość małych przedsiębiorców za swój sukces jednak nie uważa osiągnięć natury finansowej⁷⁾, ale niezależność, a także satysfakcję z pracy i możliwość kontroli. Ważne są dla nich długoterminowe relacje z klientami, zadowolenie klientów, równowaga między pracą i rodziną.

Wśród czynników sukcesu w łańcuchu dostaw na rynkach niszowych wymienia się osobowość przedsiębiorcy, środowisko biznesowe, powstające szanse, wcześniejsze osiągnięcia, innowacyjność metod zarządzania i produktów, kulturę przedsiębiorstwa, planowanie i wizję przedsiębiorstwa, oferowaną jakość obsługi i produktów, niezawodne dostawy od kooperantów, lojalność klientów, współpracę w całym łańcuchu dostaw.

W łańcuchu dostaw produktów niszowych zauważalna jest charakterystyczna tendencja zrównoważonego rozwoju biorących w nim udział firm. Związki kształtowane są w oparciu o świadome powiązania między rozwojem przedsiębiorstw, dbałością o środowisko i stworzonymi relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi¹³⁾. Efektem jest budowanie trwałych łańcuchów dostaw, w oparciu o specyficzne potrzeby segmentu rynku produktów niszowych.

Łańcuchy dostaw na rynkach produktów niszowych kreują wartość dla klientów i wartość dodaną dla firm, poprzez ściśle dostosowywanie się do specyficznych potrzeb klientów niszowych, co stanowi sedno ich egzystencji. Zróżnicowanie produktów i usług jest jedną z istotnych przesłanek, pozwalających unikać globalnej konkurencji. W łańcuchu tego typu dążenie do osiągnięcia maksymalnego zysku jest jednym z elementów rozwoju, nie zawsze najważniejszym. Długoterminowe relacje partnerskie, oferowanie produktów o wyjątkowych walorach, dążenie do komponowania specyficznego łańcucha dostaw i kanałów dystrybucji, budowanie przyjaźni i wzajemnego zaufania, stanowi podstawę funkcjonowania łańcuchów dostaw na rynku konkurencji niedoskonałej.

Bibliografia:

1. Bachman D., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Difin, Warszawa 2006, s. 295-296.
2. Christopher M., *From brand values to customer value*, "Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science", 1996, Vol. 2, No. 1, pp. 55-66.
3. Christopher M., *Value-in-use Pricing*, "European Journal of Marketing", 1982, Vol. 16, Issue 5, p. 36, 37.
4. Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing, Creating Stakeholder Value*, BH Oxford, Oxford 2008, p. 11.
5. Friedlander F., Pickle H., *Components of Effectiveness in Small Organizations*, "Administrative Science Quarterly", 1968, Vol. 13, pp. 289-304.
6. Graczyk A., Mazurek-Łopocińska K., *Badanie rozwoju rynków produktów rolnictwa ekologicznego i żywności ekologicznej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 13-14.
7. Gray C., *Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2002, Vol. 9, No. 1, pp. 61-72.
8. Jarvis W., Goodman S., *Effective marketing of small brands: niche positions, attribute loyalty and direct marketing*, "Journal of Product & Brand Management", 2005, Vol. 14, Issue 5, p. 293.
9. Kroeger F., Vizjak A., Kwiatkowski A., *Sukces w niszach rynkowych, Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 50.
10. Linneman R.E., Stanton, J.L., *Mining for niches*, "Business Horizons", 1992, Vol. 35, No. 3, pp. 43-51, [za:] E.D. Parrish, N.L. Cassill, W. Oxenham, *Niche market strategy in the textile and apparel industry*, "Journal of Fashion Marketing and Management", 2006, Vol. 10, Issue 4, p. 422.
11. Phillips J.C., Peterson H.C., *Segmenting and differentiation of agri-food niche markets: examples from the literature*, staff paper, Michigan State University, East Lansing 2001.
12. Reijonen H., Komppula R., *Perception of success and its effect on small firm performance*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2007, Vol. 14, Issue 4, p. 692.
13. Rutkowski K., *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 37.
14. Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 74.
15. Schneider B., *HRM – A Service Perspective: Towards a Customer-focused HRM*, "International Journal of Service Industry Management", 1994, pp. 66-67.
16. Stinnett B., *Mysł jak twój klient, Strategie rozwoju sprzedaży*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 113.
17. Toften K., Hammervoll T., *Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialised firms*, "Marketing Intelligence & Planning", 2010, Vol. 28, Issue 6, pp. 736-753.
18. Walker E., Brown A., *What success factors are important to small business owners?*, "International Small Business Journal", 2004, Vol. 22, No. 6, pp. 577-594.
19. Woodruff R.B., Gardial S.F., *Know your Customer, New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishing, London 2008, pp. 3-4.
20. *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Difin, Warszawa 2006, s. 217-240.
21. *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Szablewski A., Tuzimek R. (red.), Poltext, Warszawa 2008, s. 34-35.