

Stanisław Skowron

Wartość klienta z perspektywy organizacji sieciowej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, 263-273

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr hab. inż. STANISŁAW SKOWRON prof. PL
Politechnika Lubelska

WARTOŚĆ KLIENTA Z PERSPEKTYWY ORGANIZACJI SIECIOWEJ

Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę organizacji sieciowej jako środowiska generującego efekty sieciowe i efekty skali. Aby mówić o rozwoju sieci, efekty te powinny być ze sobą sprzężone, a kluczem do tego jest proces budowania lojalności klienta sieciowego. Determinanty lojalności klienta obsługiwane przez sieć, wyróżnione według modelu EPSI, ukazują specyfikę tego procesu i jego odmienny charakter na tle typowej relacji: firma – klient.

Organizacje sieciowe – istota i reguły funkcjonowania

Organizacje sieciowe (zwane także sieciami międzyorganizacyjnymi) można określić jako układy współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, oparte na potencjale synergicznym podmiotów sieci w określonych obszarach funkcjonowania oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana. Są one pośrednią między rynkiem i organizacją – formą alokacji zasobów, opartą na grze kooperacyjnej partnerów z wykorzystaniem określonego sposobu komunikacji. Cechują je:

- wzajemna koordynacja działań i dostosowanie systemów wewnętrznych każdego uczestnika układu sieciowego,
- wspólne decydowanie w obszarach objętych współpracą,
- powtarzalny charakter wymiany i współdziałania w dłuższym horyzoncie czasowym,
- obszerny zakres informacji o partnerach współdziałania, dostępny podmiotom sieci¹.

¹ M. Ebers, *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford – New York 2002.

Warunki dla tworzenia związków kooperacyjnych dyktuje pewien stan równowagi pomiędzy poziomem atrakcyjności rynku i intensywnością panującej na nim konkurencji². Koordynacja działań i budowanie wzajemnej zależności zasobów i procesów powinny w układach sieciowych służyć zawsze poprawie efektywności współpracy. W imię owej efektywności kształtują się formy regulowania zależności między uczestnikami układu sieciowego, w tym podporządkowania własnych, indywidualnych celów i zadań strategii *kolektywnej*. Niezależnie od formy i składu osobowego sieci międzyorganizacyjne powinny generować wartość dodatkową ponad sumę wartości wynikających z działań indywidualnych – wyraża się w tym sens efektu synergicznego.

Szybkość i efektywność działania układu sieciowego osiągnięta jest zarówno potencjałem i elastycznością struktury wewnętrznej jej uczestników, jak i możliwościami konfiguracji składu sieci i profilu jej działalności. Taka elastyczność zewnętrzna stanowi strukturalne narzędzie realizacji strategii przyjmowanej przez jej uczestników. Rodzaj realizowanej strategii i typ zależności pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć będą determinować wybór formy instytucjonalnej organizacji sieciowej. Oczywiście, trzeba być tu świadomym pewnych ograniczeń i inercji działania ze strony uczestników sieci, jako realnych organizacji funkcjonujących we własnych środowiskach i obarczonych efektami swego rozwoju (nastawienia oportunistyczne, niedobór potencjału społecznego, kondycja finansowa itp.).

Sieci międzyorganizacyjne należy widzieć również jako przejaw *gospodarki sieciowej*. Jak zauważył K. Kelly, sieci istniały w każdej gospodarce, a specyfika obecnej sytuacji polega na tym, że dzięki rozwojowi technologii informacji sieć stała się centralną metaforą, wokół której zorganizowane jest nasze myślenie i gospodarka³. Sieć nie ma centrum ani stałych relacji, jest nieskończoną pajęczyną przyczyn i skutków, zamiast prostoty wyraża chaotyczną złożoność, zamiast stałości – płynność. Logika gospodarki sieciowej weryfikuje obowiązujące dotychczas prawa i zasady postępowania na rynku.

Z punktu widzenia pojedynczej organizacji, uczestnika sieci, logika sieci podpowiada jej pewne reguły postępowania:

- obecność w wielu zdecentralizowanych ośrodkach kontroli jako sposób na budowanie przewagi konkurencyjnej,
- dążenie do upowszechniania swoich produktów poprzez dzielenie się wiedzą i jej wytworami, czynienie z powszechności i nieomal darmowej dostępności produktu głównego atrybutu jego wartości,

² K. Lobos, *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski. PWE, Warszawa 2005, s. 168.

³ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.

- przeniesienie akcentu z wartości firmy na wartość relacji i całego układu sieciowego, dbałość o powodzenie firmy należy dopełniać dbałością o jakość i trwałość sieci powiązań i współpracy,
- antycypowanie zmian i postępu w drodze rozwijania i komercjalizowania wiedzy, ucieczka do przodu poprzez ciągle innowacje, pozostawianie procesu dojrzewania innowacji innym uczestnikom sieci,
- zainteresowanie rynkami niszowymi i pośrednictwem w przestrzeni rynkowej, dzięki korzystaniu z technologii informacji,
- rozwijanie relacji niematerialnych z uczestnikami sieci, będących zarazem konsumentami i producentami, traktowanie ich jako kluczowych aktywów,
- rozwijanie swego potencjału jako struktury elastycznej, bazującej na fundamencie zbioru kilku trwałych wartości. Angażowanie go nie tylko w podnoszenie wydajności procesów i zasobów, ale przede wszystkim w kreowanie nowych możliwości.

Uczestnictwo firmy w układzie sieci międzyorganizacyjnej ma charakter wybitnie zindywidualizowany. Zakres przedmiotowy, forma takiego uczestnictwa, a także sposób zachowań w relacjach zewnętrznych zależą od wielu zmiennych kontekstowych: obowiązującej konfiguracji sieci (sieć niesymetryczna z dominacją podmiotu centralnego, sieć symetryczna, bez podmiotu dominującego), realizowanego zamysłu strategicznego dla całego układu, posiadanych i nabytych zdolności kooperacji oraz dominującego tworzywa w utrzymywanych relacjach (więzi społeczne oparte na lojalności i zaufaniu, więzi biurokratyczne oparte na stosownych umowach, więzi kapitałowe dające poprzez udziały kontrolę i zaangażowanie się w istotne dla całego układu procesy). Dają one szerokie spektrum przypadków, których nie sposób analizować z osobna. Kluczowe znaczenie mają tutaj dwa czynniki:

1. Przyjęte przez sieć cele (zamyśl strategiczny) i ich zbieżność z celami organizacji – uczestnika sieci. Czy i w jakim zakresie organizacja respektuje i przyjmuje strategię sieci (zewnętrzna) narzuconą przez podmiot dominujący lub większość uczestników, w jakim zaś traktuje sieć jako sposób na realizację „własnej” strategii?
2. Konfiguracja sieci (jej skład, struktura powiązań, lokalizacja ośrodka koordynacji).

Kluczowe jest tu odniesienie się do kategorii wartości i jej migracji oraz efektu synergicznego. Budowa przewagi konkurencyjnej polega na tworzeniu wartości oraz rozwoju umiejętności zatrzymywania wynikających z niej korzyści (przechwytywanie zysku)⁴. Leży to u podstaw tworzenia modelu biznesu każdej firmy. Poje-

⁴ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002

dyncze przedsiębiorstwa, jako potencjalni uczestnicy łańcucha wartości, stoją przed dwoma wyzwaniem: migracji wartości, tj. przemieszczania się sfer najwyższych marż wzdłuż łańcucha wartości (w obrębie branż lub pomiędzy branżami), oraz znalezienia korzystnego miejsca w jego strukturze i budowania siły przetargowej względem innych uczestników łańcucha, co pozwoli im uzyskiwać wysokie marże.

Sens efektywnego uczestnictwa przedsiębiorstwa w układach sieciowych polega na tym, że sieć jako luźna struktura podmiotów, w której obrębie przebiega wiele łańcuchów wartości, stwarza warunki dla korzystnego ulokowania swego potencjału w tych łańcuchach poprzez nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami. Łatwiej jest wówczas nadać za zmianami rynkowymi, wyrażającymi proces przemieszczania wartości. Z kolei efekt synergiczny wiąże się z faktem takiego dostosowania potencjału organizacyjnego firm i angażowania go w powiązania kooperacyjne, aby optymalnie wykorzystywać zasoby firmy i rozwijać je pod potrzeby uczestnictwa w korzystnych konfiguracjach powiązań.

Oba wymiary aktywności są ze sobą ściśle sprzężone: firmie o dużej sprawności transformacyjnej łatwiej znajdować miejsce w układzie kooperacyjnym i tworzyć w nim korzystne dla siebie relacje jako wiarygodnemu i silnemu partnerowi, z kolei kontekst zewnętrznych relacji międzyorganizacyjnych i uczestnictwa w układach kooperacyjnych zmusza firmę do określonej specjalizacji w działaniach produkcyjnych i biznesowych, a w konsekwencji kierunkowego rozwoju zdolności transformacyjnej w układzie: firma – sieć. Można przyjąć, że owe aktywności tworzą układ sprzężenia zwrotnego, zasilany dodatkowo procesem uczenia się.

Sieci jako środowiska generujące efekty sieciowe i efekty skali

Sieci organizacyjne należy rozpatrywać nie tylko jako przestrzeń biznesową, w której mają efektywnie funkcjonować podmioty, jej główni uczestnicy. Niemniej interesująca jest odpowiedź na pytanie: jaką rzeczywistość rynkową oferuje sieć dla klienta? O ile skutkiem obecności w sieci producenta (dobra lub usługi) jest jego rozwój mierzony efektami skali lub zakresu, to dla klienta efektywne uczestnictwo w sieci będzie wyznaczał tzw. efekt sieciowy. Efekt skali przedstawia korzyści osiągane przez firmę w wyniku nieproporcjonalnych do skali operacji zmian przeciętnych kosztów produkcji i sprzedaży na jednostkę produkcji⁵.

Klienci poprzez nabywanie danego dobra lub skorzystanie z usługi doświadczają uzyskania pewnej wartości, która może mieć dwojaki charakter – osobisty (tzw.

⁵ Z punktu widzenia przyczyn powstania efektu skali wyróżnia się: rzeczywiste korzyści skali, związane z lepszym wykorzystaniem zużywanych materiałów, półproduktów, nakładów pracy, środków trwałych, infrastruktury magazynowo-transportowej, wyższą wydajnością pracy, oszczędnościami na kosztach marketingowych, komputeryzacją procesów zarządzania, oraz względne korzyści skali wynikające z redukcji cen, związane z niższymi cenami zakupu dużych partii materiałów, z niższym oprocentowaniem kredytów itp.

wartość autarkiczna), wynikający z faktu samego nabycia produktu lub skorzystania z usługi i związanego z tym samozadowolenia, i społeczny (tzw. wartość synchronizacji) – pochodzący z bycia zdolnym do interakcji z innymi użytkownikami produktu. To właśnie ten rodzaj wartości jest istotą efektu sieciowego.

Efekt sieciowy jest właściwością sieci, która sprawia, że dobro lub usługa przejawia dla potencjalnego klienta wartość zależną od liczby klientów, którzy posiadają (i wykorzystują) produkt lub korzystają z usługi i którzy odczuwają potrzebę wykorzystania wartości synchronizacji posiadanego produktu oraz „urynkowienia” swojej obecności w sieci. Zatem liczba obecnych użytkowników wyraża wartość dla przyszłych użytkowników. Użyteczność dobra zależy od liczby konsumentów będących w tej samej sieci (odnoszącej się do tego samego dobra). Wzrost liczby użytkowników danego dobra lub usługi powoduje wzrost jego/jej użyteczności.

Efekty sieciowe przejawiają się w trzech głównych formach:

- a) bezpośredniego efektu sieciowego – jako zmiana użyteczności dobra w funkcji zmieniającej się liczby jego użytkowników,
- b) pośredniego efektu sieciowego – jako zmiana użyteczności dobra wywołana zmianą użyteczności dobra (dóbr) komplementarnych,
- c) efektu standaryzacji – wynikającej z kompatybilności produktów (związanych z danymi potrzebami konsumenta, a zatem i kompatybilnych) wobec określonego standardu technologicznego.

Zmiany mogą mieć charakter zarówno pozytywny (wzrost użyteczności dla klienta), jak i negatywny (w miarę wzrostu liczby klientów i wielkości sprzedaży dobra maleje jego użyteczność). Negatywny efekt sieciowy może wynikać z kilku przyczyn: sieć zostaje „zapchana” nadmierną ilością jej użytkowników, sieć poprzez wygenerowany standard blokuje klientowi dostęp do produktów bazujących na innym standardzie (tzw. efekt „zamknięcia” klienta) oraz sieć może narzucić klientowi duże koszty zmiany dostawcy produktu pochodzącego spoza sieci.

Z punktu widzenia producenta (dostawcy) kluczowa okazuje się zdolność (oraz zamysł strategiczny) wykorzystania efektu sieciowego dla rozwoju potencjału (wytórczego i/lub dystrybucyjnego) swojej firmy, tzn. czy i w jakim stopniu efekt sieciowy (jako efekt zewnętrzny) może zostać przez niego internalizowany.

Wartość klienta jako funkcja jego lojalności

Klient w relacji do pojedynczej firmy jest postrzegany jako źródło generujące określony strumień dochodów (bądź strat). W formule wyrażającej tzw. życiową wartość klienta LTV (lifetime values) zmiennymi determinującymi zdyskontowany strumień dochodów są: wielkość sprzedaży, cena oraz poziom utrzymania klienta. Wzrost tych czynników (lub utrzymywanie ich na określonym, satysfakcjonującym

firmę poziomie) jest pochodną kategorii lojalności klienta⁶. Lojalność klienta charakteryzują czynniki behawioralne (dotyczące działań i zachowań w procesie zakupu) i afektywne (dotyczące postaw i ocen). Te pierwsze można za P. Stodulnym opisać zbiorem poniższych wskaźników:

- odsetek klientów rezygnujących z zakupu produktów lub usług firmy w danym okresie,
- odsetek klientów mających zamiar zmiany dostawcy produktu lub usługi (jako sygnał ostrzegawczy),
- odsetek stałych nabywców (obrazuje, jaka część klientów firmy dokonuje powtórnych zakupów),
- odsetek nowych nabywców pozyskiwanych przez dotychczasowych klientów firmy,
- udział w transakcjach klienta (liczba zakupów produktów lub usług danej firmy do ogólnej liczby transakcji klienta na danym rynku),
- udział w zakupach klienta (wartość zakupu produktów lub usług firmy do całości kwoty wydanej na danym rynku),
- zakres asortymentowy oferty firmy, z której korzysta klient⁷.

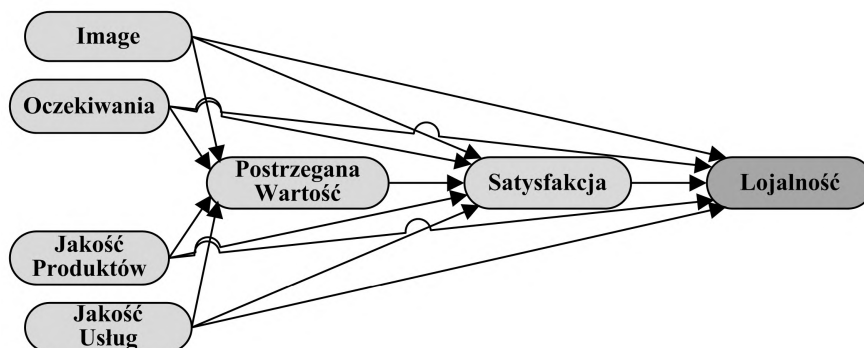
Model EPSI (European Performance Satisfaction Index) (rys. 1) obrazuje lojalność klienta wobec produktu i firmy jako stan a także jako rezultat procesu budowania relacji: klient – firma poprzez skumulowane doświadczenia kontaktu z produktami firmy, tj. zakupu i konsumpcji (użytkowania)⁸. Poszczególne elementy składowe modelu (tzw. moduły), tj. wizerunek, oczekiwania, jakość (produktu i obsługi klienta), postrzegana wartość, satysfakcja oraz lojalność mogą być opisane jako wektory zmiennych przedstawione w tabeli 1.

Moduły modelu EPSI wykorzystane do analizy procesu budowania trwałych relacji klienta z pojedynczą firmą mogą być bazą dla wykazania specyfiki i odmienności tego procesu w przypadku klienta organizacji sieciowej.

⁶ Według definicji D. Stuma i A. Thiry'ego klient lojalny to klient, który: dokonuje regularnych, powtarzających się zakupów, korzysta z towarów/usług oferowanych przez firmę, rozpowszechnia pozytywne informacje o swojej firmie oraz jest odporny na działania promocyjne firm konkurencyjnych. Za: J. Griffin, *Customer Loyalty. How to Earn It. How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 31.

⁷ P. Stodulny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu.pl, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2006, s. 76–77.

⁸ Można wyróżnić wiele innych modeli satysfakcji i lojalności klienta, np. SCSB (Swedish Customer Satisfaction Barometer), NCSB (Norwegian Customer Satisfaction Barometer); DK (German Barometer) oraz DCSI (Danish Customer Satisfaction Index) oraz najbliższy w swej konstrukcji do EPSI – ACSI (American Customer Satisfaction Index).



Rys. 1. Model EPSI (European Performance Satisfaction Index)

Źródło: M.D. Johnson, A. Gustaffson, Tor W. Andreassen, L. Lervik, Ch. Jaesung, *The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models*, „Journal of Economic Psychology” 2001, No. 22.

Tabela 1

Treść modelu EPSI

Elementy modelu	Zmienne opisujące poszczególne moduły
Image	<ul style="list-style-type: none"> – Całkowity image, – Poziom innowacyjności, – Wiarygodność, rzetelność i nieskazitelność, – Zorientowanie na klienta, – Oferowana wartość w stosunku do ceny
Oczekiwania	<ul style="list-style-type: none"> – Oczekiwania w stosunku do jakości produktów, – Oczekiwania w stosunku do jakości usług, – Oczekiwania w innych istotnych obszarach, – Poziom całkowitych oczekiwań
Jakość produktów	<ul style="list-style-type: none"> – Jakość wyrobów na tle jakości wyrobów konkurencji, – Wachlarz produktów (zakres gamy produktów), – Całkowita jakość
Jakość usług	<ul style="list-style-type: none"> – Porównanie jakości usług danej firmy do jakości usług konkurencji, – Całkowita jakość
Postrzegana wartość	<ul style="list-style-type: none"> – Postrzegana wartość produktów, – Postrzegana wartość usług, – Całkowita postrzegana wartość
Satysfakcja klienta	<ul style="list-style-type: none"> – Porównanie do ideału, – Poziom spełnienia oczekiwań, – Całkowite zadowolenie
Lojalność klienta	<ul style="list-style-type: none"> – Chęć ponownego zakupu danych towarów lub/oraz usług, – Rekomendowanie danych dóbr lub/oraz usług

Źródło: L. Skowron, *Lojalność klienta w działalności banku*, praca doktorska, Politechnika Wroclawska 2009, s. 69.

Determinanty lojalności klienta w organizacji sieciowej

W rozpoznaniu warunków uczestnictwa klienta w organizacji sieciowej należałoby skojarzyć perspektywę klienta i producenta. Klient „zagospodarowany przez sieć” powinien doświadczać wzrastającej użyteczności pozyskiwanych i konsumowanych dóbr (w porównaniu z dobrami oferowanymi mu przed producenta „niesieciowego”). Ale należy zapytać, czy jest to takie oczywiste? Sam fakt realnej obecności w sieci nie daje automatycznie podstaw do wyższej oceny wszystkich (czy większości) komponentów budujących satysfakcję klienta, szczególnie tej o charakterze skumulowanym. Trzeba bowiem zauważyć, że klient „usieciowiony” będzie swoje postrzeganie i ocenę opierał głównie na swym doświadczeniu z obsługi, jaką oferuje mu sieć, w dalszej kolejności może odnosić je do własnych lub obcych doświadczeń kontaktów z producentem (dostawcą) indywidualnym (tj. nieusieciowionym). Doświadczenia własne mogą być różne, ale kluczowy dla zrozumienia problemu jest fakt, że sieć staje się dla klienta jego własnym środowiskiem, stopniowo kształtującym jego mentalność i zachowania konsumenckie. Jeśli klient jest stopniowo „wciągany” w sieć, staje się jej elementem, ale również i kulturą. Mamy tu zatem do czynienia z procesem zinternalizowania u klienta norm i wartości obowiązujących w sieci, będącego swoistym odbiciem (dopełnieniem) procesu zinternalizowania efektu sieciowego przez producenta i budowania na nim efektu skali. Jak wskazuje doświadczenie, kluczowa dla tego procesu może być aktywność klienta w fazie międzyzakupowej. Dzięki niej klient wymienia informacje z innymi klientami sieci, dzieli się doświadczeniem, weryfikuje istniejące standardy dóbr i usług, buduje, poprzez technologię internetową, określoną społeczność użytkowników określonych dóbr. Społeczności takie, reprezentując interesy konsumentów, mogą stawać się realnym rynkiem wewnętrznym i siłą zdolną do stawiania producentom swoich warunków.

Jeśli zachodzi efekt sieciowy jako rezultat zagospodarowania klienta przez sieć, jest to fakt znaczący nie tylko dla klienta, ale jeszcze bardziej dla organizacji sieciowej, która oferuje mu dobra w postaci konkretnych produktów i usług skojarzonych z takimi produktami. Jawi się zatem pytanie, czy taki klient jest dla organizacji sieciowej klientem łatwiejszym, czy trudniejszym, bardziej wymagającym? Odpowiedź nie będzie tu jednoznaczna: klient znajdujący się w polu oddziaływania sieci zapewne będzie ją traktował jako „swoją”, doświadczy określonych standardów produktów i obsługi, dostosuje się do nich i na ich miarę będzie formułował oczekiwania pod adresem dalszej współpracy. Dotychczasowa współpraca i związane z tym doświadczenia mogą utrwalać lojalność i w ślad za tym większą wyrozumiałość i tolerancję na błędy i uchybienia ze strony sieci. Jednocześnie klient może stawiać organizacji sieciowej coraz większe wymagania i oczekiwać coraz większych korzyści (użyteczności), bowiem zna możliwości sieci i jej zamierzenia

rozwojowe. W oczekiwaniach klienta pod adresem organizacji sieciowej może być zawarty element poczucia bezpieczeństwa, wynikający z wielkości sieci i przynależności do większej struktury. Jakkolwiek trudno jednoznacznie bez potwierdzenia empirycznego zakładać, że oczekiwania klienta sieciowego będą większe niż klienta „niesieciowego”, to niewątpliwie mogą się one różnić w swym charakterze. W świadomości klienta sieciowego często funkcjonuje obecność wypracowanego przez sieć standardu jakości, jako bazy odniesienia do stawianych indywidualnych oczekiwań. Może stanowić on silny argument dla zewnętrznych klientów, aby wejść do sieci, ale także budować bariery wyjścia z sieci.

Podobne czynniki mogą rozstrzygać o ocenie jakości oferowanych przez sieć produktów i usług oraz warunków obsługi klienta. Można przyjąć, że sieć będzie oferować wyższą jakość produktów lub usług w znaczeniu normatywnym, jaką dają większe możliwości techniczne sieci. Szczególną przewagą sieć może osiągać w zapewnieniu klientowi dostępności do produktów i usług – w tym bowiem wyraża się istota „przywiązania klienta do sieci” i jego wykorzystania do przyciągania innych klientów. Jest to ważny czynnik w budowaniu efektu skali. Oczywiście percepcja jakości będzie uwzględniać doświadczenie obecności w sieci, może zatem korygować jakość normatywną dodatnio bądź ujemnie (np. dzięki wykorzystaniu systemu abonentowego sieć może dawać swoim klientom jeszcze większe poczucie gwarancji dostępności do usług i wyższego standardu tych usług, jednocześnie może w nich utrzymywać przekonanie, że stają się oni coraz ważniejsi i to o nich sieć musi coraz bardziej zabiegać). Klient sieci będzie szczególnie wrażliwy na sytuacje, w których – choćby incydentalnie – sieć może mieć problem z nadmiernym spiętrzeniem aktywności zakupowej swoich klientów i nie sprostać ich oczekiwaniom. To również będzie obniżać percepcję jakości.

Z kolei postrzeganie i ocena wizerunku z reguły przeważa na korzyść organizacji sieciowych, co zapewne ma związek z większym potencjałem sieci i jej możliwościami jako gracza rynkowego. Zaufanie, jakie z tego wynika, może stanowić cenny kapitał początkowy w budowaniu użyteczności dla klienta, lecz nieróżnicujący jej oceny. Z uwagi na świadomość większego potencjału organizacji sieciowej klient nie musi przywiązywać większej wagi do czynników natury zasobowej w budowaniu korzyści, uznając je za oczywiste. Jego wrażliwość może być natomiast skierowana w stronę czynników o charakterze procesowym, związanych głównie z różnicą pomiędzy doświadczaną i oczekiwaną jakością produktu i obsługi.

Szczególnie interesująca wydaje się analiza modułu szacowania u klienta sieciowego wartości z dokonywanych transakcji zakupowych w obrębie sieci („korzyść za pieniądze”). Jak pokazują badania, element ten nie znajduje należytego miejsca, jakie niewątpliwie odgrywa w procesie budowania lojalności klienta. Być

może wynika to z faktu luźnego związku klienta z producentem (oferentem) oraz inercji zachowań konsumenckich (przywiązanie do marki, niechęć do eksperymentowania, wygoda itp.), szczególnie w fazie międzyzakupowej. Faza ta jest mało rozpoznana w teorii marketingu i zachowań konsumenckich. Dla klienta obecnego w środowisku organizacji sieciowej ważną rolę dla oceny korzystności (ekonomicznej) może odgrywać świadomość określonej infrastruktury podażowej, jaką zapewnia sieć, i związanej z tym transakcji wiązanej. Klient obsługiwany przez sieć otrzymuje często poza określonym produktem również inne korzyści (zniżki cenowe na inne produkty i usługi, kupony, rozszerzone gwarancje posprzedawcze, ułatwiony dostęp do usług, gadżety itp.), dobrze wkomponowane w całościową ofertę komplementarnych dóbr sieci. Koszty takich transakcji też trudno oszacować, bowiem z reguły obejmują one koszty uczestnictwa w sieci i nie sposób je od siebie oddzielić. W takiej sytuacji traci na wyrazistości główna transakcja zakupowa i trudno jest ocenić jej korzyść ekonomiczną. Trudno również znaleźć bazę odniesienia dla oceny takiej transakcji. Percepcja wartości jako elementu współdeterminującego poziom satysfakcji jest w sytuacji klienta sieciowego utrudniona i bardziej odnosi się do ogółu tworzonych przez sieć warunków niż do indywidualnych transakcji zakupowych. W tym przypadku wartość jest niejako narzucana „z zewnątrz” poprzez konfigurację rozwiązań o charakterze dystrybucyjno-promocyjnym.

Satysfakcja klienta obsługiwanego przez sieć jest efektem nie tylko określonych decyzji i zachowań zakupowych, ale również funkcją uczestnictwa w sieci, a warunki tego uczestnictwa w dużym stopniu projektuje i narzuca sieć. Autonomia klienta sieciowego jest zatem w jakimś stopniu ograniczona, a jego aktywność ukierunkowana na trwanie w sieci i doświadczanie efektu sieciowego. Lojalność klienta, w typowym układzie relacji: firma – klient, kształtowana głównie czynnikami behawioralnymi, w przypadku klienta sieciowego jest istotnie wspierana rozwiązaniami instytucjonalnymi i polityką marketingową samej sieci. Dzieje się tak dlatego, że w przeciwieństwie do firmy pojedynczej (niesieciowej) utrzymywanie klienta nie oznacza ostatecznego sukcesu biznesowego, w sieci należy go zaprząć do pozyskiwania nowych klientów; lojalność klienta nie jest celem, lecz środkiem w rozwoju sieci.

Relacje pomiędzy efektem sieciowym i efektem skali, jako rozstrzygające dla efektywności i konkurencyjności sieci, powinny być kształtowane poprzez proces budowania lojalności klienta w środowisku sieciowym.

CUSTOMER VALUE FROM THE PERSPECTIVE OF NETWORK ORGANIZATION

Summary

The paper presents the essence of the network organization as the environment which generates the network and scale effects. In order to talk about the network development those effects should be connected and the key to this is the process of building of the network customer loyalty. Determinants of the network customer loyalty identified by the EPSI model show the specificity of this process and its different character compared to the typical company – client relation