

# Stanisław Skowron

---

## Współpraca małej firmy z siecią handlową – aspekty marketingowe

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 187-196

---

2014

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

STANISŁAW SKOWRON<sup>1</sup>  
Politechnika Lubelska

## WSPÓŁPRACA MAŁEJ FIRMY Z SIECIĄ HANDLOWĄ – ASPEKTY MARKETINGOWE

### Streszczenie

W artykule przedstawiono uwarunkowania i specyfikę współpracy małej firmy z siecią handlową. Mimo dominującej siły przetargowej sieci wobec drobnego dostawcy wskazano możliwości budowania atrakcyjności oferty dostawcy na tle oczekiwań sieci i jej poszczególnych placówek handlowych, a przez to wzmacniania swojej pozycji w polu konkurencyjnym sieci. W ujęciu marketingowym relacje dostawcy z siecią handlową określono z dwóch perspektyw: jako czynnika modyfikującego synergię efektu sieciowego i efektu skali w rozwoju sieci oraz jako czynnika wzmacniającego proces kształtowania satysfakcji i lojalności klienta sieciowego.

**Słowa kluczowe:** sieć, klient, lojalność, mała firma, handel

### Wprowadzenie

Sieć handlową należy uznać za szczególny rodzaj sieci organizacyjnej; mimo swej specyfiki wykazuje ona wszystkie jej właściwości, opisane procesami zachodzącymi w sieci, szczególnie dotyczy to: upowszechniania i utrwalania standardu (ów) podaży skierowanej do klienta sieciowego oraz synergii efektu sieciowego i efektu skali<sup>2</sup>. Sieć handlowa posiada szczególną zdolność do ujednolicania oferty produktowej oraz form obsługi klienta. Klient taki doświadcza dwóch korzyści: niskiej ceny produktu i perspektywy zwiększania jego użyteczności w wyniku rosnącej dostępności i malejących kosztów produktów

---

<sup>1</sup> s.skowron@pollub.pl.

<sup>2</sup> S. Skowron, *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa 2013, s. 45–50.

komplementarno-kompatybilnych<sup>3</sup>. To sprawia, że atrakcyjność cenowa oraz uproszczenie wysiłków klienta związanych z kompletowaniem jego koszyka zakupów wzmacnia popyt na produkty sieciowe i sprzyja utrwalaniu się standardów rynkowych oferowanych przez sieć dóbr.

W przypadku sieci handlowej synergia efektu sieciowego i efektu skali może być szczególnie silna jako siła napędowa wzrostu sprzedaży dóbr czy usług. Wzrost wolumenu sprzedaży (efekt skali) jest konsekwencją zastosowanej konkurencyjnej strategii cenowej na bazie systemowego redukowania kosztów funkcjonowania placówek handlowych sieci. Podstawą zwiększonego zainteresowania produktem w sieci handlowej (efekt sieciowy) jest jego rosnąca użyteczność wynikająca nie tyle z rozwijającej się bazy użytkowników, co bliskości innych produktów dopełniających portfela zakupów zgodnie z oczekiwaniami kompleksowych zakupów w jednym miejscu i czasie. Wyżej wskazane procesy odnoszą się głównie do relacji: sieć–klient sieci. Czy relacje te można przenieść na dostawców sieci? Wyjaśnienie tej kwestii jest celem niniejszego artykułu. Posłużono się w nim metodą analizy problemowej, wspartej wykorzystaniem modelu procesu lojalnościowego.

### **Znaczenie drobnego dostawcy dla sieci handlowej**

Większość sieci handlowych stosuje wobec swoich dostawców politykę narzucania standardu jakości odnośnie do nabywanych towarów oraz warunków dostaw, co podnosi sprawność operacyjną tych relacji, a ponadto czyni je precyzyjnie określonymi w wymiarze logistycznym. Z punktu widzenia sieci przynosi to efekt uporządkowania i ujednolicenia warunków dostaw i ekspozycji oferty produktowej.

Poza dużymi dostawcami sieci handlowe korzystają również z wielu drobnych dostawców, firm dysponujących bogatą, ale mocno zindywidualizowaną ofertą produktową. Konkurencja wśród drobnych dostawców sieci jest z reguły bardzo duża, co daje sieciom wręcz nieograniczone możliwości dyktowania warunków dostaw w zawieranych z nimi kontraktach. Jak pokazuje doświadczenie, fakt ten wykorzystują sieci w celu różnicowania i uelastyczniania oferty rynkowej. Strategie marketingowe sieci handlowych ulegają ostatnio dość znacznej ewolucji. Wskazać należy na dwa kierunki zmian<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> Y. Lee, G.C. O'Connor, *New product launch strategy for network effect products*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2003, Vol. 3.

<sup>4</sup> Badania własne autora.

- a) indywidualizowanie oferty i jej precyzyjne dostosowanie do lokalnych warunków obsługiwanego segmentu nabywców; to nakazuje traktować indywidualnie poszczególne placówki sieci, zapewniając im optymalne możliwości obsługi lokalnego klienta i rozwijania oferty produktowej pod ich potrzeby;
- b) nasycanie oferty sieci produktami „wabikami”, które uatrakcyjnają ofertę sieci, czynią ją w odbiorze klientów bardziej wyrazistą, w rezultacie wzmacniając konkurencyjność całej sieci; obecnie każda z sieci handlowych ma w swej bogatej ofercie grupę produktów szczególnie atrakcyjnych cenowo i jakościowo, która ją wyróżnia i wręcz w szerszej percepcji definiuje tożsamość; strategia marketingowa sieci handlowej zakłada szczególną dbałość o rozwój takich produktów, ochronę ich unikalności i ciągle poszukiwanie wzbogacania.

Powyższe fakty stawiają w innym świetle relacje: sieć–drobny dostawca. Sieci otwierają przed małymi firmami możliwości zaistnienia nie tylko jako dostawcy podlegający ściśle narzuconemu przez nie standardowi, ale podmioty wpisujące się w praktykę dyferencjacji oferty sieci i osiągania pewnej siły przetargowej. Wskazać należy na kilka z nich:

- a) dostawca utrzymujący jakość oferty sieci dzięki produktom rozpoznawanym przez klientów jako solidne i atrakcyjne; produkty takie znajdują się w podstawowym zestawie oferty sieci, ich sprzedaż utrzymuje stabilność obrotów sieci w danym asortymencie produktów;
- b) dostawca dóbr komplementarnych do istniejącej oferty produktowej sieci; argument taki wykazuje swoją moc na całą sieć, gdyż dzięki temu dostawca ma swój wkład w efekcie sieciowym;
- c) dostawca oferujący specjalną ofertę produktów „wabików”; taki dostawca będzie szczególnie cenny w relacji z całą siecią lub poszczególnymi sklepami, on sam zaś może na takiej specjalizacji oprzeć swoją strategię rozwojową;
- d) dostawca innowator, inicjujący w swoich produktach nowe rozwiązania, które dostarczają klientom sieci wyższej użyteczności; innowacje takie mogą być odpowiedzią na potrzeby sieci i jej klientów, przez sam ten fakt sieć będzie żywotnie zainteresowana współpracą z takim dostawcą.

Wszystkie wyżej wskazane przypadki mogą sprzyjać rozwojowi sieci w aspekcie wzrostu jej konkurencyjności, i co istotne, nie naruszając szczególnie jej struktury podmiotowej.

## Dostawca sieci w roli regulatora jej efektów

Cenność drobnego dostawcy dla sieci handlowej może być również osiągnięta przez fakt pełnienia przez niego roli regulatora w mechanizmie sprzężenia efektu skali/zakresu i efektu sieciowego<sup>5</sup>. Rolę taką wyznaczać mu będzie sieć. W sytuacji zaistnienia efektu skali sieci handlowe wykazują dużą skłonność do inwestowania w swoją bazę logistyczną i rozwój potencjału sprzedażowego. Proste powielanie oferty produktowej na nowe placówki handlowe może dawać efekt wzrostu użyteczności jedynie w zakresie łatwiejszej dostępności dla klienta. Ocena samej oferty nie zmienia się, a z czasem może ulegać osłabianiu, co będzie przenosić się na obniżanie skumulowanej satysfakcji klienta. Aby do tego nie dopuścić, sieci muszą wykazywać stałą troskę o uatrakcyjnienie swej oferty produktowej, głównie w takim zakresie i charakterze, co pozwalałoby bardziej wiązać klienta z siecią (wygoda i kompleksowość zakupów, oszczędność portfela i atrakcyjność wybranych produktów, nowe produkty intensywnie penetrujące grupy klientów mniej zamożnych, skuteczne akcje sprzedażowe w okresach wzmożonego popytu, np. przed sezonem wiosennym, urlopowym, szkolnym itp.). W takiej sytuacji sięganie po drobnego dostawcę ma na celu takie modyfikowanie oferty, aby rozszerzenie skali działania sieci nie odbywało się kosztem utraty jej użyteczności. Z drugiej strony, spełnianie wzrastających oczekiwań klientów sieci odnośnie do użyteczności oferowanych im dóbr lub usług wymagać będzie przekierowania środków na zadania operacyjne związane ze wzbogacaniem oferty handlowej i utrzymywaniem wysokiego poziomu obsługi klienta, co może osłabiać efekt skali, tak istotny w rozwoju potencjału sieci na rynku. Aby zablokować tę tendencję, tu również sieć może wykorzystywać drobnego dostawcę jako źródło oszczędności. Jak z tego wynika, synergia efektu sieciowego i efektu skali zachodząca w sieci handlowej przy dodatnim sprzężeniu zwrotnym wyzwala proces akceleracji rozwoju potencjału sieci, który przy umiejętnym ustawieniu współpracy sieci z jej dostawcami może przebiegać pod kontrolą.

Zarówno efekt skali, jak i efekt sieciowy wykazują pewne optymalne poziomy, po przekroczeniu których pojawiają się ujemne ich efekty (niekorzyści skali/negatywne efekty sieciowe)<sup>6</sup>. W takiej sytuacji pewne działania związane

---

<sup>5</sup> Obydwa efekty są zarówno czynnikami stymulującymi, jak i ograniczającymi rozwój firmy działającej w sieci. Wspólną ich cechą jest wpływ na zmiany w wolumenie sprzedaży. Por. S. Skowron, *Klient w sieci organizacyjnej...*, s. 50–51.

<sup>6</sup> M.L. Katz, C. Shapiro, *Network externalities, competition and compatibility*, „The American Economic Review” 1985, No. 75 (3).

z poprawą obsługi klienta muszą być zbieżne z utrzymywaniem lub podnoszeniem poziomu jakości oferowanych produktów, aby odwrócić ten niekorzystny trend, m.in. przez zaznaczenie faktu bardziej podmiotowego traktowania klienta i większej jego bliskości do producenta. W polityce sieci dostawca, szczególnie ten drobny, powinien zmieniać swój status z jednostki anonimowej na podmiot o wyrazistej tożsamości.

### **Udział dostawcy w utrzymaniu lojalności klienta sieciowego**

Relacje małej firmy dostawcy ze swoją siecią można również analizować przez pryzmat procesu lojalnościowego klienta. Wykorzystuje się w nim podobne podejście jak w przypadku relacji klienta z pojedynczą firmą. Mowa w tym przypadku o kliencie tej sieci, tj. kliencie sieciowym. Jego lojalność można odnosić do:

- a) sieci jako takiej – klient ma w zwyczaju i lubi kupować w określonej sieci handlowej, ma do niej zaufanie, na tle innych sieci akceptuje jej oferty produktów oraz standardy obsługi;
- b) placówki handlowej danej sieci (sklepu, magazynu) – regularnie dokonywane w niej zakupy są powodowane głównie wygodą dostępu, ekspozycją towaru w sklepie, aranżacją wnętrza, sprawnością dokonywania zakupu, odpowiadającą mu atmosferą i stylem obsługi klienta, itp.;
- c) określonych produktów, spełniających oczekiwania klienta w stopniu satysfakcjonującym; na ich użyteczność składa się nie tylko jakość poszczególnych produktów, ale także ich kompozycja w ofercie sprzedażowej (np. produkty sprzedawane łącznie, większe opakowania); w tym przypadku dostawca produktu ma pewien wpływ na budowanie lojalności klienta.

Do analizy procesu lojalnościowego wykorzystano model EPSI (*European Performance Satisfaction Index*). Fakt, że środowisko sieciowe stwarza możliwość „zamknięcia” klienta w obrębie sieci handlowej, a ponadto – jak wcześniej wskazano – sam proces przebiega na trzech poziomach, znajduje to wyraz w potrzebie zmodyfikowania modelu EPSI dla układu sieciowego. Zatem:

1. Szacowanie zmiennych pierwotnych odnoszących się do określonej relacji klienta z placówką handlową należy rozszerzyć na obszar doświadczenia wobec produktu oraz całej sieci handlowej. Zmiany w ocenie wizerunku placówki handlowej i jej oferty rynkowej będą oceniane pozytywnie, gdy będą sprzyjać umacnianiu lojalności klienta wobec całej sieci. I odwrotnie, doświadczenie przyniesie ocenę negatywną, jeśli będzie ono skutkowało

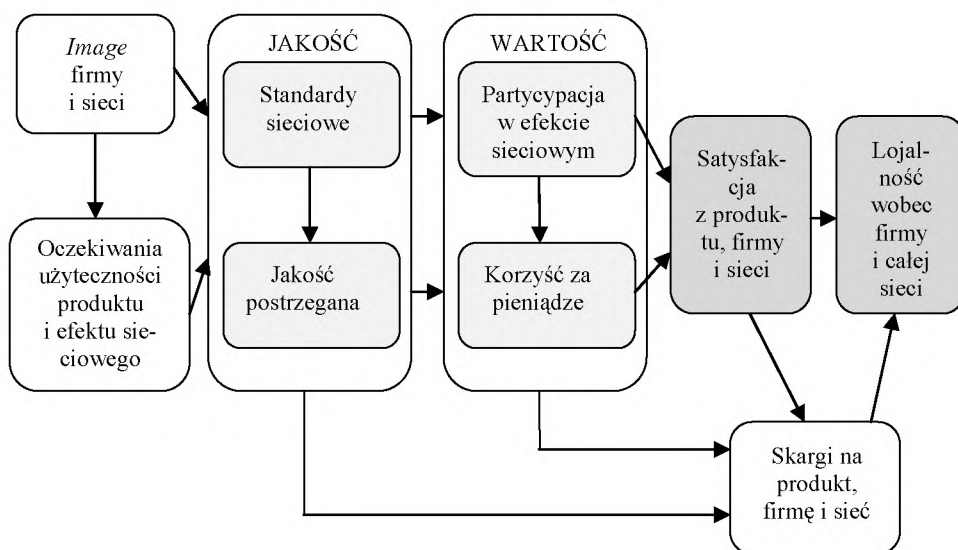
osłabieniem więzi klienta z całą siecią bądź też w świadomości klienta „oderwaniem” placówki od sieci i w efekcie rozmyciem wizerunku całej sieci.

2. Moduły *image* oraz oczekiwania uwzględniają doświadczenie sieciowości jako kryterium wartościowania całego procesu budowania satysfakcji i lojalności klienta. Standardy oczekiwania jakości i efektywności transakcji zakupu oraz konsumpcji (użytkowania) produktu, a także wyobrażenie o placówce handlowej jako uczestniku danej sieci są zbieżne ze standardami postrzegania całej sieci handlowej.
3. Wartość (interpretowana w każdej transakcji zakupowej jako „korzyść za pieniądze”) jest uzupełniana o kryterium partycypowania w efekcie sieciowym. Klient dokonujący zakupu w określonej placówce sieci handlowej w ocenie nabytej korzyści będzie uwzględniał również bilans uczestnictwa w powszechnie akceptowanym standardzie i skupionej wokół niego społeczności konsumentów związanych z daną siecią. Kwestią otwartą pozostaje proporcja akcentowania korzyści efektu sieciowego i cech użytkowych samego produktu. Jak pokazuje ogólne doświadczenie, korzyść klienta „z przynależności do sieci” nie stanowi dla niego aż tak istotnego składnika uzyskiwanej wartości.
4. Instytucja skarg i zażaleń może być wkomponowana w procedury prawno-organizacyjne obsługi klienta, obowiązujące w sieci – wówczas stanowi to rękojmię bezpieczeństwa kupowania w sieci, stając się komponentem efektu sieciowego i podnosząc wartość takiej transakcji. Klienci sieci mogą także rozwiązywać problemy z nabywaniem i użytkowaniem produktów przez wzajemną wymianę informacji i doradztwo w ramach określonych społeczności, aktywowanych na forach internetowych. Tam też mogą pojawiać się opinie odnośnie do oceny samego dostawcy produktów do sieci, głównie pod kątem poziomu technologicznego i jakości wytwarzanych produktów. Oba te fakty zwiększają skuteczność radzenia sobie z problemami, głównie pojawiającymi się w fazie pozakupowej i generalnie będą sprzyjać utrwalaniu lojalności wobec środowiska sieci, a także placówki handlowej.
5. Jakość dobra lub usługi jest ściślej związana z określonym standardem technicznym lub techniczno-organizacyjnym (w przypadku usług) wypracowanym przez sieć i upowszechnianym wśród jej klientów. Standard taki może być wyróżnikiem sieci i argumentem na rzecz jej przewagi konkurencyjnej. Postrzegana jakość produktu będzie nawiązywać do owego standardu, jeśli jest on silnie obecny w świadomości klientów. W takiej sytuacji

ocena jakości przez klienta będzie przede wszystkim uwzględniała kryterium odchylenia od takiego standardu przez dany produkt. Szczególnie może być ona wrażliwa na niedotrzymywanie standardów.

Satysfakcja klienta obsługiwanego przez sieć może być również kształtowana przez kulturę organizacyjną takiego środowiska. Internalizowanie norm i zwyczajów obowiązujących w takich społecznościach może być dodatkowym źródłem satysfakcji klienta sieci. Ponadto klient sieci handlowych bardzo często podlega intensywnym akcjom propozycyjnym w postaci programów lojalnościowych. Uruchamianie i prowadzenie takich programów może być łatwiejsze i bardziej efektywne w środowisku biznesu sieciowego.

Uwzględniając powyższe, model EPSI dla klienta organizacji sieciowej, tzw. EPSI-NET, wyglądałby tak, jak przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Model EPSI-NET dla środowiska sieciowego

Źródło: S. Skowron, *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa 2013, s. 133.

W odniesieniu do sieci handlowych treść poszczególnych modułów modelu EPSI-NET przedstawiono w tabeli 1. Wskazano w niej również potencjalne oddziaływania dostawcy na proces lojalnościowy w każdym z jego modułów.

Model EPSI-NET na tle jego podstawowej wersji (EPSI) ukazuje mechanizm efektu przyrostowego jako pochodnej stopnia integralności sieci. Jednakże klient będzie obciążany dodatkowymi kosztami wierności wobec sieci.



Tabela 1

Oddziaływania dostawcy na proces lojalnościowy klienta sieci handlowej według modelu EPSI-NET

Elementy modelu	Treść modułów	Kierunki działań dostawcy sieci handlowej
Wizerunek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>image</i> sieci handlowej, sklepu i marki,</li> <li>– poziom innowacyjności placówki handlowej i sieci,</li> <li>– wiarygodność, rzetelność i transparentność sklepu i sieci,</li> <li>– zorientowanie na klienta,</li> <li>– oferowana wartość w stosunku do ceny,</li> <li>– wartość dodana sieci handlowej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowanie własnej tożsamości jako producenta,</li> <li>– wspieranie polityki sieci w działaniach biznesowych (np. udział w akcjach sponsoringu),</li> <li>– unikanie jawnych zachowań konfrontacyjnych wobec sieci.</li> </ul>
Oczekiwania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oczekiwania w stosunku do standardów sieci,</li> <li>– oczekiwania w stosunku do jakości dóbr i usług,</li> <li>– oczekiwania w innych istotnych obszarach (na tle standardów sieci).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozpoznawanie oczekiwań klienta na poziomie poszczególnych produktów oraz placówek handlowych.</li> </ul>
Jakość produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jakość wyrobów danego dostawcy na tle jakości wyrobów innych dostawców w sieci,</li> <li>– zakres gamy produktów,</li> <li>– jakość wyrobów oferowanych w sieci na tle poziomu jakości w innych sieciach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dbałość o jakość wytwarzanych produktów,</li> <li>– posiadane certyfikaty,</li> <li>– wzbogacanie oferty o produkty innowacyjne i oryginalne (np. wytwarzane na bazie tradycyjnych receptur).</li> </ul>
Jakość usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jakość usług danej firmy na tle jakości usług innych firm w sieci,</li> <li>– jakość usług świadczonych w sieci na tle poziomu jakości w innych sieciach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrzymywanie standardu jakości usług,</li> <li>– posiadane certyfikaty,</li> <li>– wzbogacanie oferty usług.</li> </ul>
Postrzegana wartość	<ul style="list-style-type: none"> <li>– postrzegana użyteczność produktów sieciowych,</li> <li>– postrzegana użyteczność usług oferowanych w sieci,</li> <li>– użyteczność korzystania z sieci (bezpieczeństwo i wygoda).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dyscyplina kosztów wytwarzania,</li> <li>– rozwój oferty dostaw w kierunku zwiększania funkcji użyteczności.</li> </ul>
Satysfakcja klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– porównanie do ideału,</li> <li>– konfrontacja ze standardem sieci,</li> <li>– porównanie z doświadczeniem zakupu produktu poza siecią,</li> <li>– poziom spełnienia oczekiwań,</li> <li>– całkowite zadowolenie z produktu,</li> <li>– całkowite zadowolenie z sieci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dbałość o solidność biznesową dostawcy,</li> <li>– respektowanie narzuconej przez sieć dyscypliny logistycznej,</li> <li>– praca nad własną marką,</li> <li>– rozpoznawanie oczekiwań klienta na poziomie placówek handlowych.</li> </ul>
Skargi klientów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– częstotliwość skarg i ich charakter,</li> <li>– odwoływanie się do standardu sieci,</li> <li>– solidarność społeczności użytkowników sieci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szybka reakcja na skargi klientów,</li> <li>– udział w szkoleniach organizowanych przez sieć.</li> </ul>

Lojalność klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– chęć ponownego zakupu w sieci danych produktów/ usług,</li> <li>– identyfikacja z siecią,</li> <li>– rekomendowanie danych dóbr lub/oraz usług,</li> <li>– rekomendowanie sieci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwój oferty produktów lub usług według strategii sieci,</li> <li>– udział w programach integracyjnych sieci,</li> <li>– korzystanie z marki sieci w działaniach promocyjnych.</li> </ul>
-------------------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Skowron, *Klient w sieci...*, s. 133–134.

## Podsumowanie

Status dostawcy w sieci handlowej nie musi zawsze oznaczać jego niekorzystną pozycję przetargową. Mimo dominującej przewagi sieci może on budować swoją pozycję jako firma oferująca produkty szczególnie atrakcyjne w świetle strategii marketingowej sieci, stale podnosząca jakość dostarczanych dóbr, jako innowator inicjujący nowe rozwiązania, które dostarczają klientom sieci wyższej użyteczności. W swojej strategii współpracy z siecią drobny dostawca powinien przyjąć rolę regulatora w synergicznym sprzężeniu efektu sieciowego i efektu skali/zakresu jako kluczowego mechanizmu rozwoju sieci. Pomocnym w budowaniu relacji dostawcy z siecią może również okazać się model procesu lojalnościowego klienta sieciowego EPSI-NET, według którego można planować działania dostawcy w kierunku wzmacniania poszczególnych modułów determinujących satysfakcję i lojalność klienta sieci handlowej. Obydwie omówione w artykule metody projektowania relacji: dostawca–sieć handlowa bazują na założeniu spójności sieci w warunkach jej rozwoju, przeto mogą mieć duże znaczenie utylitarne również dla sieci, szczególnie w jej doborze i koordynowaniu dostawców.

## Bibliografia

- Katz M.L., Shapiro C., *Network externalities, competition and compatibility*, „The American Economic Review” 1985, No. 75 (3).
- Lee Y., O’Connor G.C., *New product launch strategy for network effect products*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2003, Vol. 3.
- Skowron S., *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa 2013.
- Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012.

## COOPERATION OF A SMALL COMPANY WITH THE RETAIL NETWORK – MARKETING ASPECTS

### Summary

The paper presents the conditions and characteristics of small business cooperation with the retail network. Despite the dominant bargaining power of the network towards small suppliers,

the paper shows the possibility of building the attractiveness of the provider's offer on the background of expectations of the network and of retail outlets, thereby strengthening the position in the competitive area of a network. In terms of marketing the relations of the supplier with the retail network were defined from two perspectives: as the factor modifying the synergy of the network effect and economies of scale in the development of networks and as the factor strengthening the process of shaping customer satisfaction and customer loyalty of the network client.

**Keywords:** network, client, loyalty, small firm, trade

*Translated by Stanisław Skowron*