

ХОВРАК Інна Вікторівна

кандидат екон. наук, доц.,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
E-mail: inna.khovrak@ukr.net

ХОВРАК Инна Викторовна

кандидат екон. наук, доц.,
Кременчугский национальный университет
имени Михайла Остроградского
E-mail: inna.khovrak@ukr.net

КHOVRAK Inna

PhD in Economics, Associate Professor,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi
National University
E-mail: inna.khovrak@ukr.net
orcid.org/0000-0002-0352-4374

ПОБУДОВА КУЛЬТУРИ ДОВІРИ У БАНКІВСЬКОМУ ТА СТРАХОВОМУ СЕКТОРАХ

ПОСТРОЕНИЕ КУЛЬТУРЫ ДОВЕРИЯ В БАНКОВСКОМ И СТРАХОВОМ СЕКТОРЕ

BUILDING A CULTURE OF TRUST IN BANKING AND INSURANCE SECTORS

Анотація. У статті зосереджено увагу на сутності явища «довіра», а також його впливі на розвиток банківського та страхового секторів. Адаптовано модель лояльності Діка та Басу для поведінки клієнтів банківських установ та страхових компаній. Наведено приклади застосування стратегії корпоративної соціальної відповідальності як інструменту формування культури довіри.

Ключові слова: банківський сектор, страховий сектор, довіра, лояльність клієнтів, корпоративна соціальна відповідальність.

Аннотация. В статье сосредоточено внимание на сущности явления «доверие», а также его влияния на развитие банковского и страхового секторов. Адаптировано модель лояльности Дика и Басу для поведения клиентов банковских учреждений и страховых компаний. Приведены примеры применения стратегии корпоративной социальной ответственности как инструмента формирования культуры доверия.

Ключевые слова: банковский сектор, страховой сектор, доверие, лояльность клиентов, корпоративная социальная ответственность.

Abstract. The article focuses on the essence of the phenomenon of «trust» as well as its influence on the development of the banking and insurance sectors. Dick and Basu loyalty model for customer behavior of banking institutions and insurance companies was adapted. Examples of application of the strategy of corporate social responsibility as an instrument of forming a culture of trust were given.

Keywords: banking sector, insurance sector, trust, loyalty of clients, corporate social responsibility.

Вступ

Динамічний розвиток глобальної економіки, процеси інтернаціоналізації та інтеграції банківського та страхового капіталів змушують переглянути існуючі моделі організації та управління фінансовими установами. На початку XXI ст. серед напрямів змін в системах управління виділяють пріоритетність співпраці в самих установах, так і у відносинах з оточенням [17, с. 15]. Установи банківського та страхового секторів функціонують у безпосередньому оточенні інституціонального, правового, економічного, технічного, віртуального, соціального та природного середовищ. Тому для забезпечення розвитку установ необхідно створювати культуру довіри у секторах по відношенні до різних зацікавлених сторін.

Огляд літератури

Феномен довіри вже не є виключно інтересом досліджень психології, соціології чи політології. Необхідність побудови культури довіри та аналізу її впливу на розвиток фінансових установ було усвідомлено після фінансової кризи 2008-2009 років, а також значно посилилась зі зростанням нестабільності на фінансовому ринку та різким скороченням чисельності діючих банківських установ з 180 станом на 01.01.2014 року до 90 станом на 01.07.2017 року (90 банків, або 50% від загальної кількості комерційних банків України [6]), що спричинило зменшення кількості лояльних клієнтів. Відповідно, феномен довіри варто розглядати як інтердисциплінарне явище, здатне активно впливати на розвиток країни. Так, академік НАН України Валерій Геєць визначив довіру як джерело соціально-економічного розвитку

та сформулював три виміри довіри в українському суспільстві: «її фундаментальну складову – суб'єктивну оцінку населенням своїх політичних і економічних знань, міжособистісну й інституційну довіру» [4]. Для порівняння, польські вчені зосереджують увагу на наступних вимірах довіри в суспільстві [22, с. 312]:

- особистий (при безпосередніх міжособистісних стосунках),
- позиційний (довіра до професій та соціальних функцій),
- комерційний (поширюється на сферу відносин з клієнтами),
- технологічний (спрямований на різні технічні системи),
- інституціональний (характеризує довіру до певного типу організацій, установ),
- системний (по відношенню до всієї суспільної системи).

Наталія Лісова також вважає, що для довіри є основою побудови громадянського суспільства та відображає «загальний стан ефективності та дієвості різних соціальних інституцій, визначатиме проблемні аспекти на всіх рівнях суспільного життя» [5]. Однак довіра, на думку Френсиса Фукуями, здатна сформуватись за умов наявності моральних цінностей в суспільстві та чесних взаємовідносин громадян. Експерт вважає, що для країн пострадянського простору, за відсутності умов для економічного і демократичного розвитку, формування довіри є надскладним завданням [14]. Тому варто розуміти, що довіра не формується і не зникає раптово, її існування обумовлене системними діями.

Мета та завдання статті

Метою статті є висвітлення явищ «довіра» та «культура довіри», а також їх впливу на розвиток банківського та страхового секторів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В Україні сформовано низький рівень довіри до фінансової системи на фоні тотальної недовіри громадян до держави. Голова Ради НБУ Богдан Данилишин підкреслює, що «... проблема довіри є центральною у розвитку банківського сектору. Ефективність його функціонування залежна від рівня довіри до нього співвітчизників. Тут природний ланцюг: нема довіри – нема клієнта – нема економічного зростання – нема достойного життя. На жаль, довіра вкладників була значною мірою зруйнована. Як наслідок, втрачено важливий ресурс кредитування за умови браку інвестицій» [2]. При цьому Уолтер Беджет [16] наголошує на необхідності дотримання двосторонньої довіри: банків до позичальників та вкладників до банківських установ. В свою чергу, Мартін Ландрі вказує на те, що підірвана довіра вкладників змушує їх вилучити власні депозити, що в подальшому призводить до банкруства банків [21]. Тому в умовах турбулентних змін навколишнього середовища вважаємо довіру у банківському та страховому секторах основою їх стабільного розвитку, що формується на взаємній повазі зацікавлених сторін як при короткострокових, так і при довгострокових відносинах. Основними факторами впливу на формування культури довіри є:

- економічна ситуація у країні в цілому, а також у банківському та страховому секторах;
- макроекономічні диспропорції;
- політична нестабільність;
- криза довіри на різних рівнях соціально-економічних відносин;
- асиметричність інформації про сучасний стан та перспективи розвитку банківського та страхового секторів;
- незадовільний рівень фінансової грамотності населення;
- система гарантування вкладів, а також встановлені державою обсяги компенсацій та наявності реальних коштів для виплат;
- рейтинги відомості брендів, інформаційна прозорість та відкритість їх діяльності, а також різноманіття, зрозумілість та доступність послуг.

Побудову культури довіри ускладнює неетична поведінка фінансових установ, приклади та наслідки якої наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Неетична діяльність та її наслідки

Приклад неетичної діяльності	Наслідки неетичної діяльності
Невідповідальне та неякісне надання послуг	Зменшення матеріальних та нематеріальних доходів та/або збільшення витрат партнерів та клієнтів, формування атмосфери недовіри
Надання недостовірної інформації зовнішнім зацікавленим сторонам	Трансакційні витрати (в інвестуванні, кредитуванні, торговельних умовах) і витрати співпраці (в доставках, замовленнях), формування атмосфери обережності та посилення контролю
Спекуляції	Зменшення вартості установи, погіршення репутації
Змови	Перешкоди в діяльності, втрати при реалізації власних проєктів, формування атмосфери обережності та відсутності співпраці
Шахрайство	Захоплення власності або фінансових ресурсів, формування клімату непокою та відсутності зобов'язань
Корупція	Зменшення вартості установи, неетична конкуренція
Поширення конфіденційної інформації	Зростання прибутковості конкурентів, втрата конкурентної позиції на ринку, зменшення рівня довіри та співпраці в установі
Незаконна діяльність	Формування атмосфери недовіри, фінансові втрати.
Прихована співпраця з конкурентами	Зменшення долі ринку, втрата конкурентних переваг та послаблення моральності

Джерело: складено на основі [20, с. 18]

Як свідчать результати досліджень [13, с.219], якість обслуговування клієнтів банківських установ та страхових компаній дозволяє підвищити рівень їх лояльності та довіри, оскільки:

- збільшення питомої ваги постійних клієнтів на 5% збільшує обсяги продажу на 25%;
- витрати на залучення нового клієнта, які зростають з підвищенням рівня насичення ринку, є більшими в 5–10 разів ніж на утримання наявного;
- зменшення відпливу клієнтів на 5–10% забезпечує до 75% додаткового прибутку;
- задоволений клієнт поділиться досвідом в середньому з 5 особами, а незадоволений – мінімум з 10;
- наявність системи управління відносинами з клієнтами дозволяє підвищити якість обслуговування до 40%;
- стійка клієнтська база призводить до стабільної діяльності та сприяє зміцненню конкурентоспроможності.

Відповідно, формування лояльності та відновлення довіри до вітчизняних банків та страхових компаній є необхідною умовою зміцнення стійкості банківського та страхового секторів, що дозволить забезпечити збалансований розвиток національної економіки. Модель лояльності клієнтів (Модель Діка та Басу [18], яка була перевірена на достовірність закордонними вченими [19, с. 86]), адаптовану для банківського та страхового секторів, наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Модель лояльності Діка та Басу, адаптована для банківського та страхового секторів

		Періодичність отримання послуг	
		Висока	Низька
Рівень довіри	Високий	Справжня лояльність: – низька мотивація для розгляду альтернативних послуг; – високий рівень стійкості споживання обраного бренду; – висока вірогідність поширення позитивних відгуків.	Прихована лояльність: – надання сильної переваги бренду / послугі; – мотивом є ситуаційні та екологічні чинники.
	Низький	Фіктивна лояльність: – клієнт не відчуває різниці між брендами; – мотивом до вибору послуг є звичка.	Відсутність лояльності: – клієнт відчуває відмінності між брендами; – мотивом є випадковий вибір.

Джерело: складено на основі [18; 19, с. 86]

В залежності від рівня довіри та періодичності отримання банківських та страхових послуг прийнято виділяти чотири типи лояльності: справжню, приховану, фіктивну лояльність, а також відсутність лояльності. Особливу увагу варто приділяти клієнтам з прихованою лояльністю, оскільки вона може бути спричинена не лише дією обмежуючих індивідуальних чинників (обмеженість фінансових ресурсів, брак часу тощо), але також і зовнішніх, що залежать від банківських установ та страхових компаній (висока вартість послуг, обмеженість доступу, недостатня поінформованість про послуги тощо). Тому необхідно забезпечувати стимулювання попиту вищезазначених клієнтів за допомогою різноманітних маркетингових програм та мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників на рівні суб'єктів банківського та страхового секторів. При цьому обов'язковими є дослідження рівня довіри клієнтів, а також виявлення причин зміни її рівня.

На наш погляд, при формуванні рівня довіри не лише клієнтів, а також і інших зацікавлених сторін (персоналу, партнерів, ЗМІ, суспільства тощо) доцільно застосовувати концепцію соціальної відповідальності бізнесу (рис. 1).



Рис. 1. Застосування стратегії корпоративної соціальної відповідальності як інструменту формування культури довіри
Джерело: розробка автора

Активна соціальна діяльність комерційного банку створює позитивну ділову репутацію та формує сприятливе ставлення в суспільстві, що призводить до прибуткових стратегічних відносин з клієнтами і партнерами. Адаже високий рівень довіри дозволяє вирішити проблеми з ліквідністю та нормалізувати роботу як банківських установ, так і страхових компаній. Головні стратегічні переваги соціально відповідального комерційного фінансової установи є [15, с. 221]:

- поява конкурентних стратегічних переваг в умовах кризи довіри до фінансової системи;
- підвищення контролю та здатності управління ризиками в умовах невизначеності;
- збалансованість фінансово-економічних та соціальних пріоритетів діяльності, яка здатна забезпечити довгострокову ефективну діяльність.

Варто зазначити, що в Україні сприйняття соціальної відповідальності найчастіше є синонімом благодійної діяльності, спонсорства, додаткових перешкод для бізнесу, а також маніпуляцією свідомості існуючих та потенційних клієнтів. Проте, соціальна відповідальність комерційного банку та страхової компанії здатна надати переваги усім зацікавленим сторонам: власникам та персоналу фінансової установи, клієнтам, партнерам, державі та всьому суспільству. Відповідно, сучасний комерційний банк та страхова компанія є не лише комерційними підприємствами фінансового сектору, а також інституціями, для яких надзвичайно важливими є «соціальна роль та репутація в суспільстві» [3, с. 70]. Це підтверджують практики соціальної відповідальності комерційних банків та страхових компаній України, наведені в табл. 3.

Таблиця 3. Практики соціальної відповідальності банківських установ та страхових компаній України

Назва	Характеристика соціально відповідальної практики
ПАТ «ПриватБанк»	- соціально відповідальний роботодавець (рівень заробітних план, працевлаштування інвалідів, соціальний пакет, пільгове кредитування, програма недержавного пенсійного фонду тощо);
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	- захист оточуючого середовища (мінімальне використання паперу, екологічна технологія інкасації, суботники);
АТ «УкрСиббанк»	- навчання (фінансова грамотність та програмування для школярів, бізнес-семінари для підприємців тощо);
Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «АХА Страхування»	- благодійність (власний благодійний фонд).
Приватне акціонерне товариство «Страхова Компанія «ПЗУ Україна»	- політика у сфері сталого розвитку (націленість на співпрацю з місцевими громадами в регіонах присутності; увага до питань охорони довкілля, охорони здоров'я та безпеки працівників; зобов'язання дотримуватися прав людини; дотримання принципу добросовісної поведінки на ринку та корпоративної етики; забезпечення високої якості продуктів та послуг; відповідальне управління інфраструктурою та логістикою; надання звітності);
Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ПРОВІДНА»	- прозоре ведення бізнесу (забезпечення прозорості й публічності фінансової діяльності та звітності, своєчасної сплати всіх податків і офіційної заробітної платні працівникам);

Джерело: складено на основі офіційних сайтів банківських установ та страхових компаній [7-12]

Висновки та перспективи подальших досліджень

Аналіз соціально відповідальних практик українських банків та страхових компаній свідчить, що реалізація соціально спрямованих заходів та програм, перш за все, стає поширеним явищем у банківському секторі. Тут варто відзначити широкий спектр програм, наявність інформації про успішний досвід реалізації соціально спрямованих ініціатив. Основним джерелом інформації про зазначені заходи залишаються прес-релізи та новини, однак починають використовуватись і нефінансові звіти. На думку дослідників [001, с. 109], основними принципами ведення соціально відповідальної діяльності фінансових установ є: відкритість та прозорість; дотримання інтересів та потреб майбутніх поколінь з метою забезпечення сталого розвитку; ведення постійного діалогу із зацікавленими сторонами; достовірність.

Проведене дослідження свідчить, що довіра у банківському та страховому секторах є основною передумовою надання фінансових послуг та формується на двосторонній основі між зацікавленими сторонами. Зростання недовіри у секторах є однією з основних причин фінансово-економічних криз у економіці країни, оскільки втрата довіри до банківських установ чи страхових компаній може підірвати довіру до всієї фінансової системи. Тому, враховуючи досвід Європейського Союзу щодо формування нефінансових та інтегрованих звітів, вважаємо за доцільне впроваджувати у практику діяльності суб'єктів банківського та страхового секторів концепції соціальної відповідальності, а також її відображенні у нефінансових звітах. Вважаємо, що в умовах посилення конкуренції на ринку банківських та страхових послуг, формування та ведення соціальної відповідальної діяльності дозволить залучити потенційних клієнтів, партнерів та інвесторів, а також підвищити довіру та лояльність до секторів.

Список літератури:

1. Башинський Т. В. Соціальна відповідальність банківського сектору / Т. В. Башинський // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 25. – С. 104-110.
2. Доцатов Ю. Голова Ради НБУ Богдан Данилишин: Рівень довіри до банків в 12% я вважаю занадто оптимістичним / Ю. Доцатов, І. Пальчевський [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukranews.com/ua/interview/1586-bogdan-danylyshyn-riven-doviry-do-bankiv-v-12-ya-vvazhayu-zanadto-optimistichnym>
3. Єгоричева С. Б. Соціальна роль та соціальна відповідальність комерційних банків / С. Б. Єгоричева // Вісник Української академії банківської справи. – 2008. – № 1 (24). – С. 70-75.
4. Кричевська Т. О. Інститут довіри в економіці та суспільстві (огляд за матеріалами міжнародної наукової конференції) / Т. О. Кричевська // Український соціум. – № 3 (34). – 2010. – С. 157-167.
5. Лісова Н. Довіра й управління в умовах трансформаційних процесів / Н. Лісова // Молодь і ринок. – 2017. – №1 (144). – С. 29-33.
6. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=28905601&cat_id=25365601
7. Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «АХА Страхування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://axa-ukraine.com/company/press-center/news/3568>
8. Приватне акціонерне товариство «Страхова Компанія «ПЗУ Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pzu.com.ua/useful/career.html>

9. Приватне акціонерне товариство «Страхова Компанія «ПРОВІДНА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.providna.ua/uk/content/zagalna_info

10. Соціальна позиція ПриватБанку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/about/social/>

11. Соціальна відповідальність Райффайзен Банку Аваль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.aval.ua/about/charity/>

12. Соціальна відповідальність УкрСиббанку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrsibbank.com/corporate-social-responsibility/>

13. Торяник Ж. І. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід / Ж. І. Торяник, К. В. Антимоник // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2013. – № 1. – С. 219-224.

14. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Френсис Фукуяма; [пер. с англ. Д. Павловой и др.]. – М.: АСТ – Зрмак, 2004. – 730 с.

15. Ховрак І. В. Соціальна відповідальність комерційних банків / І. В. Ховрак // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання управління сталим розвитком у сучасному суспільстві: проблеми та перспективи». – Кременчук: Видавець СВД Олексієнко В.В., 2016. – С. 220-222.

16. Bagelot Walter. Lombard Street: A Description of the Money Market. – London: Dodo Press, 2006.

17. Bogusz M. Kultura organizacji inteligentnej // Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2008, nr. 765, s. 15-28.

18. Dick, A., Basu, K. Customer loyalty: towards an integrated framework // Journal of the Academy of Marketing Science, 1994, № 22 (2), P. 101.

19. Garland R., Gendall P. Testing Dick and Basu's Customer Loyalty Model // Australasian Marketing Journal, 2004, № 12 (3), p. 81-87.

20. Kłos Z. Kultura w przedsiębiorstwie przyszłości // Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Materiały z konferencji naukowej. – Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2002, t. 2.

21. Landry M. Investors Must Watch Out for Self-Fulfilling Prophecies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hatcherfinancial.com/sites/default/files/users/hatcherfinancial/Self%20Fulfilling%20prophecies.pdf>

22. Sztompka P. Socjologia: Analiza społeczeństwa. – Kraków: Znak, 2002.

References

1. Bashynskiy T. V. Sotsialna vidpovidalnist bankivskoho sektoru [Social responsibility of the banking sector]. Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 2014, № 25, pp. 104-110 [in Ukrainian].

2. Doshchatov Yu. Palchevskiy I. Holova Rady NBU Bohdan Danylyshyn: Riven doviry do bankiv v 12% ya vvazhaiu z nadto optymystychnym [NBU Council Chairman Bohdan Danylyshyn: I consider the level of trust in banks at 12% is too optimistic]. Access mode: <http://ukranews.com/ua/interview/1586-bogdan-danylyshyn-riven-doviry-do-bankiv-v-12-ya-vvazhayu-zanadto-optymistychnym> [in Ukrainian].

3. Yehorycheva S. B. Sotsialna rol ta sotsialna vidpovidalnist komertsiiynykh bankiv [Social role and social responsibility of commercial banks]. Visnyk Ukrainkoi akademii bankivskoi spravy, 2008, № 1 (24), pp. 70-75 [in Ukrainian].

4. Krychevska T. O. Instytut doviry v ekonomitsi ta suspilstvi (ohliad za materialamy mizhnarodnoi naukovoii konferentsii) [Institute of Trust in Economics and Society (review on materials of the international scientific conference)]. Ukrainskyi sotsium, № 3 (34), 2010, pp. 157-167 [in Ukrainian].

5. Lisova N. Dovira y upravlinnia v umovakh transformatsiynykh protsesiv [Trust and management in the conditions of transformation processes]. Molod i rynek, 2017, №1 (144), pp. 29-33 [in Ukrainian].

6. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Main indicators of activity of Ukrainian banks]. Access mode https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=28905601&cat_id=25365601 [in Ukrainian].

7. Pryvatne aktsionerne tovarystvo «Strakhova kompaniia «AKhA Strakhuvannia» [Private Joint-Stock Company «Insurance Company» AXA Insurance]. Access mode: <https://axa-ukraine.com/company/press-center/news/3568> [in Ukrainian].

8. Pryvatne aktsionerne tovarystvo «Strakhova Kompaniia «PZU Ukraina» [Private Joint Stock Company «Insurance Company» PZU Ukraine]. Access mode: <https://www.pzu.com.ua/useful/career.html> [in Ukrainian].

9. Pryvatne aktsionerne tovarystvo «Strakhova Kompaniia «Providna» [Private Joint-Stock Company «Insurance Company» Providna]. Access mode: http://www.providna.ua/uk/content/zagalna_info [in Ukrainian].

10. Sotsialna pozytsiia PryvatBanku [Social Position of PrivatBank]. Access mode: <https://privatbank.ua/about/social/> [in Ukrainian].

11. Sotsialna vidpovidalnist Raiffaizen Banku Aval [Social responsibility of Raiffeisen Bank Aval]. Access mode: <https://www.aval.ua/about/charity/> [in Ukrainian].

12. Sotsialna vidpovidalnist UkrSybbanku [Social responsibility of UkrSibbank]. Access mode: <https://ukrsibbank.com/corporate-social-responsibility/> [in Ukrainian].

13. Torianyk Zh. I., Antymonik K. V. Novi tendentsii bankivskoho marketynhu: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid [New trends in banking marketing: domestic and foreign experience]. Visnyk Universytetu bankivskoi spravy NBU, 2013, № 1, pp. 219-224 [in Ukrainian].

14. Fukuyama F. Doverie: sotsialnye dobrodeteli i put k protsvetaniyu [Trust: social virtues and the path to prosperity]. M.: AST–Zрмак, 2004, 730 p. [in Russian].

15. Khovrak I. V. Sotsialna vidpovidalnist komertsiiynykh bankiv [Social responsibility of commercial banks]. Materiały V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Aktualni pyttannia upravlinnia stalym rozvytkom u suchasnomu suspilstvi: problemy ta perspektyvy», Kremenчук: Vydavets SVD Oleksiienko V.V., 2016, pp. 220-222 [in Ukrainian].

16. Bagelot Walter. Lombard Street: A Description of the Money Market. London: Dodo Press, 2006.

17. Bogusz M. Kultura organizacji inteligentnej [Culture of intelligent organization]. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2008, № 765, pp. 15-28 [in Polish].

18. Dick, A., Basu, K. Customer loyalty: towards an integrated framework. Journal of the Academy of Marketing Science, 1994, № 22 (2), P. 101.

19. Garland R., Gendall P. Testing Dick and Basu's Customer Loyalty Model. Australasian Marketing Journal, 2004, № 12 (3), pp. 81-87.

20. Kłos Z. Kultura w przedsiębiorstwie przyszłości [Culture in the enterprise of the future]. Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Materiały z konferencji naukowej, Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2002, t. 2 [in Polish].

21. Landry M. Investors Must Watch Out for Self-Fulfilling Prophecies. Access mode: <http://www.hatcherfinancial.com/sites/default/files/users/hatcherfinancial/Self%20Fulfilling%20prophecies.pdf>

22. Sztompka P. Socjologia: Analiza społeczeństwa [Sociology: An analysis of society]. Krakow: Znak, 2002 [in Polish].