



CRACOW
UNIVERSITY
OF ECONOMICS



FOUNDATION
OF THE CRACOW UNIVERSITY
OF ECONOMICS

KNOWLEDGE ECONOMY SOCIETY

MACRO- AND MICROECONOMIC
PROBLEMS IN THE KNOWLEDGE
- BASED ECONOMY



Edited by

Renata Oczkowska, Grażyna Śmigiełska

KNOWLEDGE – ECONOMY – SOCIETY

MACRO- AND MICROECONOMIC PROBLEMS IN THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

CRACOW UNIVERSITY OF ECONOMICS
Faculty of Management
FOUNDATION OF THE CRACOW UNIVERSITY OF ECONOMICS

KNOWLEDGE – ECONOMY – SOCIETY

MACRO- AND MICROECONOMIC PROBLEMS IN THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Edited by
Renata Oczkowska, Grażyna Śmigielska

Cracow 2018

Reviewer

Bogusz Mikuła

All papers have been prepared in English by the Authors

© Copyright by the Cracow University of Economics, Cracow 2018

ISBN 978-83-65907-25-7 (printed version)

ISBN 978-83-65907-26-4 (on-line pdf)

Publishing House

Foundation of the Cracow University of Economics
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Poland

Table of contents

Introduction	7
--------------------	---

PART I

FACTORS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT IN KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Chapter 1

Stanisław Lipiec

Recognition of COSME and Horizon 2020 among Small European Entrepreneurs	11
--	----

Chapter 2

Katarzyna Polak

The Size Effect on the Polish Capital Market	27
--	----

Chapter 3

Ewa Cieśla

Innowacyjność przedsiębiorstw jako czynnik konkurencyjności regionu. Polska na tle krajów Unii Europejskiej	31
---	----

Chapter 4

Julia Shalala

Brand of the Country: Essence and Strategy of Development	41
---	----

Chapter 5

Marijana Simić

Impact of Education Level on Employee Motivation in Public Sector in the Republic of Serbia	51
---	----

PART II

PROBLEMS OF CONTEMPORARY ORGANIZATION MANAGEMENT

Chapter 6

Yana Bondar, Sophia Kovtko

Manager with Ukrainian Roots and European Thinking	63
--	----

Chapter 7

Agnieszka Kaciuba

Rola metod ilościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	73
--	----

Chapter 8

Klaudia Wiśniowiecka, Joanna Wnęk, Klaudia Wołoszyn

Zastosowanie wybranych Modeli Analizy Dyskryminacyjnej do oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstwa	83
---	----

Chapter 9

Jagoda Głowacka, Karolina Michalcewicz

Rola komunikacji marketingowej w zarządzaniu organizacją	91
--	----

Chapter 10

Tetiana Prykhidko

Brand as a Marketing Tool of Good's Promotion	103
---	-----

Chapter 11

Marek Koczyński

Znaczenie działalności organizacyjnej studentów dla rozwoju wybranych kompetencji podczas studiów na polskich uczelniach	113
--	-----

Chapter 12

Wojciech Urbański

Nowe produkty bankowe oraz ich atrakcyjność na podstawie badań ankietowych	127
--	-----

Introduction

A new type of economy is developing in the information society, namely the knowledge-based economy. It sets a new stage of the development of societies and enterprises. The development of the knowledge-based economy requires understanding and support for this idea by members of societies, business entities and markets. Factors which are the bases for the development of the knowledge-based economy are, among others, a high level of the saturation of economy with advanced technologies, continuous education and its high level, or the lack of barriers for the development of entrepreneurship. In the new conditions the competitiveness of organisations is primarily determined by immaterial resources, such as organisational knowledge, staff experience or the brand, and the significance of material resources has dropped considerably. It is on the implementation of innovations and knowledge development as the main sources of competitive advantage that the efforts of contemporary enterprises are focused.

The competitiveness of business entities depends on their ability to learn and on effective knowledge management. An enterprise must constantly make efforts in order to acquire, process knowledge, as well as to apply it in practice. In the new reality supported by modern technologies, the knowledge-based economy is taking on special importance. It contributes to the creation of the development of information technologies or the development of new organisational forms.

This work, entitled “Knowledge – Economy – Society. Macro- and Microeconomic Problems in Knowledge-Based Economy”¹, contains 12 theoretical articles and empirical analyses prepared

¹ This work inscribes into the series of publications under the common title *Knowledge – Economy – Society*, which constitute one of the effects of many years’ cooperation between the academic environment of the Faculty of Management at the Cracow University of Economics and employees and doctoral students of other faculties of the University, with representatives of different Polish academic circles, as well as representatives of foreign academic circles. See: *Knowledge – Economy – Society. Challenges of the Contemporary World*, Edited by R. Oczkowska, B. Mikula, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2011; *Knowledge – Economy – Society. Dilemmas of the Contemporary Management*, Edited by A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2012; *Knowledge – Economy – Society. Transfer of Knowledge in the Contemporary Economy*, Edited by P. Lula, B. Mikula, A. Jaki, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2012; *Knowledge – Economy – Society. Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy*, Edited by P. Lula, B. Mikula, A. Jaki, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2013; *Knowledge – Economy – Society. Challenges of the Contemporary Management*, Edited by A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2013; *Knowledge – Economy – Society. Dilemmas of the Economic Resources Management*, Edited by R. Oczkowska, G. Śmigieliska, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2014; *Knowledge – Economy – Society. Contemporary tools of Organizational Resources Management*, Edited by P. Lula, T. Rojek, Faculty of Management of the Cracow

by students and doctoral students of Polish and foreign universities, which are presented in two parts. Part One presents problems concerning factors and directions of the knowledge-based economy development. The articles raise, among others, the issues of programmes for the development of the competitiveness of enterprises, the competitiveness of regions, the credit market or the relation between labour and material assets. Part Two of the monograph presents articles addressing the problems of managing enterprises in the knowledge-based economy. The papers discuss the issues of motivating, challenges facing managers operating in the international environment, the evaluations and significance of competences, the role of marketing communication or the importance of quantitative methods in organisation management.

Renata Oczkowska, Grażyna Śmigielska

University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2014; *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Organizations in the Process of Institutional Transformations*, Edited by A. Malina, R. Oczkowska, J. Plichta, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2014; *Knowledge – Economy – Society. Managing Organizations: Concepts and Their Applications*, Edited by A. Jaki, B. Mikula, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2014; *Knowledge – Economy – Society. Problems of Management and Financing Economic Activity*, Edited by R. Oczkowska, G. Śmigielska, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2014; *Knowledge – Economy – Society. Challenges and Development Trends of Modern Economy, Finance and Information Technology*, Edited by A. Malina, R. Oczkowska, J. Kaczmarek, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015; *Knowledge – Economy – Society. Challenges of Contemporary Economies in the Face of Global Market Conditions*, Edited by R. Borowiecki, A. Jaki, P. Lula, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015; *Knowledge – Economy – Society. Reorientation of Paradigms and Concepts of Management in the Contemporary Economy*, Edited by B. Mikula, T. Rojek, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015; *Knowledge – Economy – Society. Challenges for Enterprises in Knowledge-Based Economy*, Edited by R. Oczkowska, G. Śmigielska, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015; *Knowledge – Economy – Society. Challenges and Development of Modern Finance and Information Technology in Changing Market Conditions*, Edited by A. Malina, R. Węgrzyn, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2016; *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Aspects of Economic Transformations*, Edited by P. Lula, T. Rojek, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2016; *Knowledge – Economy – Society. Strategies, Concepts and Instruments of Management*, Edited by R. Oczkowska, A. Jaki, B. Mikula, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2016; *Knowledge – Economy – Society. Strategies, Management in the Face of Contemporary Challenges and Dilemmas*, Edited by A. Jaki, B. Mikula, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2017; *Knowledge – Economy – Society. Challenges of Modern Finance and Information Technologies*, Edited by P. Ulman, R. Węgrzyn, P. Wójtowicz, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2017 and *Knowledge – Economy – Society. Selected Problems of Dynamically Developing Areas of the Economy*, Edited by R. Seweryn, T. Rojek, Faculty of Management of the Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2017.

PART I

FACTORS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT IN KNOWLEDGE-BASED ECONOMY



Chapter 1

Recognition of COSME and Horizon 2020 among Small European Entrepreneurs

Stanisław Lipiec
Pedagogical University of Cracow, Poland

1. Introduction

Programs COSME (*Programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises*) and Horizon 2020 have been introduced officially in 2014. These programs replaced the former *Competitiveness and Innovation Programme* (CIP) for small and medium enterprises (SMEs) and *7th Framework Programme*. Both programs were designed to support development of European economy and science. However, big part of actions and funds were also available for SMEs to support their development, investments, diversification of the offer, subjugation of new markets. Support for creativity, innovative and opened economy in bound up with science and academy were also very important for both programs. Programmes are divided on few subprograms and actions; financial and non-financial support (*Gwarancje BGK...*, 2016; *Regulation (EU)...*, 2013; Lajarthe & Porrino, 2012; Łuczak, 2014).

Both of these EU propositions have been in operation for almost ten years. The public opinion expects that plenty of small and medium entrepreneurs in Europe participate in activities organised under these programs' provisions. Information presents by the European Commission confirms that programs for SMEs are well tailored, many of entrepreneurs participate in the activity of Cosme and H2020 and the whole budget of both programmes is allocated properly between the financial and substantive aid and the technical side. European Union is very satisfied from both of programs (*Enterprise...*, 2015, p. 37; *Report...*, 2014, *Final Evaluation...*, 2015, *The Audit ...*, 2011).

However, we can observe that independent studies inform that not everything is bright and wonderful. Especially, researchers show that still small and medium enterprises have plenty of barriers in the access to funds and participate in Cosme and H2020 programs. Reporters present that the main barriers are: lack of information and knowledge, complicated procedures of application, lack of time and suitable programs for specific subjects. Additionally in some regions just small amount of SMEs take part in programmes' activities, do not gain funds and do not look for the soft support of the programmes centres (EEN network). We can notice that these remarks are built on the anxiety and lack of information about both programs among SMEs. It looks that Cosme and

H2020 are not high profile among European enterprises. These opinions should proclaim that the European Commission's information are out-of-date or untrue. However, we cannot believe that small and medium entrepreneurs know nothing about Cosme and H2020 because the EU reports present different perspective. Moreover, plenty of funds and organisational ministrations were pushed for the dissemination of the program's knowledge and support of SMEs pains (Andreosso-O'Callaghan & Lenihan, 2006, pp. 277-303; Balcerowicz, Balcerowicz, & Hashi, 2009, pp. 7-15; Barak, Crockett, & Heilingbrunner, 2013, pp. 11-69; Bartlett & Bukvič, 2002, pp. 17-37; Berica, 2010, pp. 111-116; Krasniqi, 2007, pp. 71-94; Michalski, 2013).

Unfortunately, it looks that the assumptions of independent researchers could be reliable. It is extremely important to check who is right: external to EU investigators or European Commission. Therefore, we decided to make a preliminary research to proof the hypothesis: *The main reason why small and medium enterprises do not participate in activities of Cosme and Horizon 2020 is the lack of knowledge, information and recognition of both programs*. This investigation was made in the opposition to reports of European Union. EU institutions just look on the strongest enterprises which have measures and possibilities to participated in both programs. However, in Europe 22 million of SMEs existed (EIB Group, 2015; Wagenvoort, 2009). We believe that the main reason of this situation is lack of information and knowledge delivered in proper way, lack of real support and unrecognition of both programs.

2. Methodology

This investigation does not claim to be high representative research. Generally, the results present here are much more qualitative than quantitative. This study is preparing as the preliminary investigation to define the basic values and fields for further research. Therefore, the sample chosen for this report is very small. Research was made in the period between 18th November 2016 and 18th December 2016 among the European small and medium entrepreneurs.

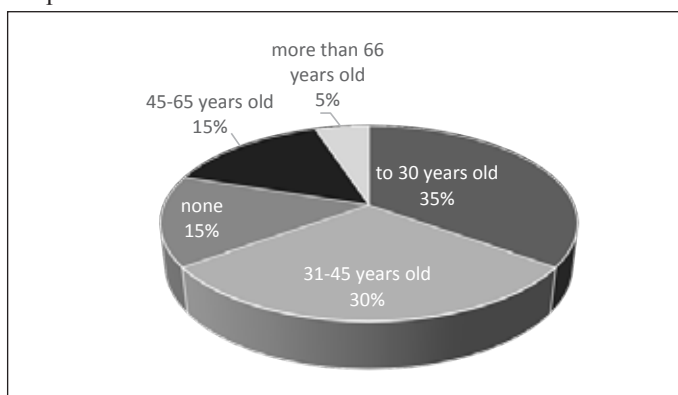
The selection of the sample was made in this way that SMEs from all of EU countries could be equally represented. Therefore, there was decided to choose the stratified method of the sample selection. Initially, all of 28 EU countries were fractionalized on four groups depending of their development measured by GDP per capita to represent all of potential levels of economic dependency and tendency to participation in activities of both programs (data access by 'Eurostat'). From each group we chose two countries for the investigation: Netherlands, United Kingdom, Germany, Italy, Malta, Greece, Latvia and Poland (arbitrary decision).

Afterwards, to find the representatives of SMEs to organise the final sample we made the draw of 10 legal subjects from the public registers of enterprises in each country. Finally, we found e-mail addresses of these enterprises and wrote to them invitations to the research. In that messages we described our research and requested entrepreneurs to take questions presented in the questionnaire advertised in Google Forms. From 80 legal subjects found by the public registers, 72 performed the conditions to be SME. However, from all of these 72 enterprises, 28 entrepreneurs filled the questionnaire. The standard error and confidence level were not counted because this research is only the preliminary, quantitative investigation and this estimation is impossible.

3. Characteristic of the surveyed entrepreneurs

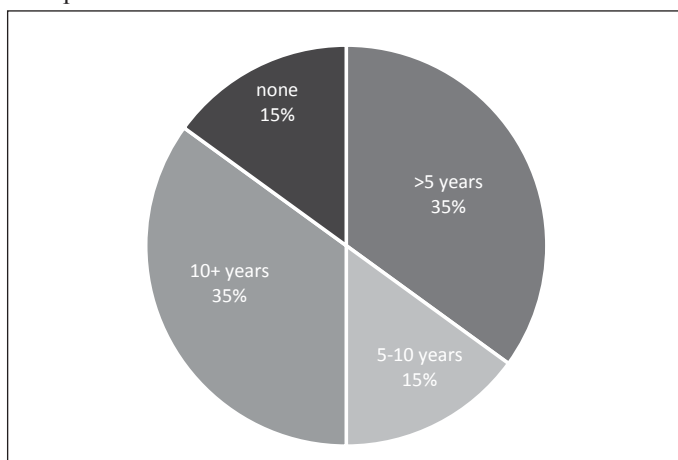
All of respondents were self-employed or worked as the senior management (board members). The most of people were quite young. Period of leading enterprises was very diversified. Also declared branches were quite wide. 90% of answerers led their enterprises in cities and towns.

Figure 1. Age of respondents



Source: own work.

Figure 2. Business experience



Source: own work.

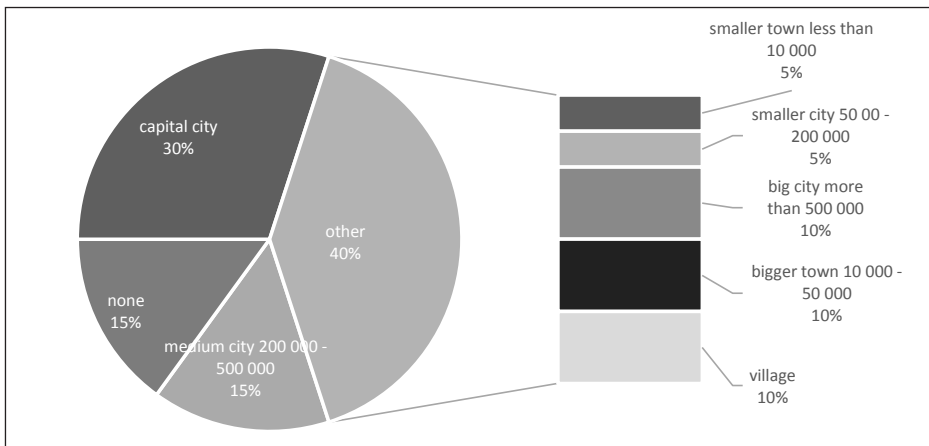
All respondents represent small and micro enterprises excluded medium sized subjects ('SME definition by EU'). We can observe that the most of participants of the investigations are young people younger than 45 years old (65%).

Table 1. Division into sectors

Main branches of enterprises	Amount
tourism	3
IT	3
textile	2
restaurant	2
construction	2
transport	1
financial advising	1
education	1
art	1
agriculture	1

Source: own work.

Figure 3. Location of the headquarters



Source: own work.

This research presents very diversified range of the period of leading, branches and places where are located headquarters of the investigated enterprises. Generally, we have a brush with broad review of entrepreneurs from villages and capital cities, from modern branches as IT and traditional as agriculture. We meet opinions of newcomers and experienced entrepreneurs. If this kind of investigation would be made on the broader sample, we could say that all of groups of entrepreneurs were investigated.

4. Results of the research

To recognize and answer on our questions and make a falsification of the hypothesis we asked respondents (SMEs officers) about their recognition of some names and logos linked with programme Cosme and Horizon 2020 and institutions or instruments of European Union involved in the SME support. The most important was to define how some names are recognised by en-

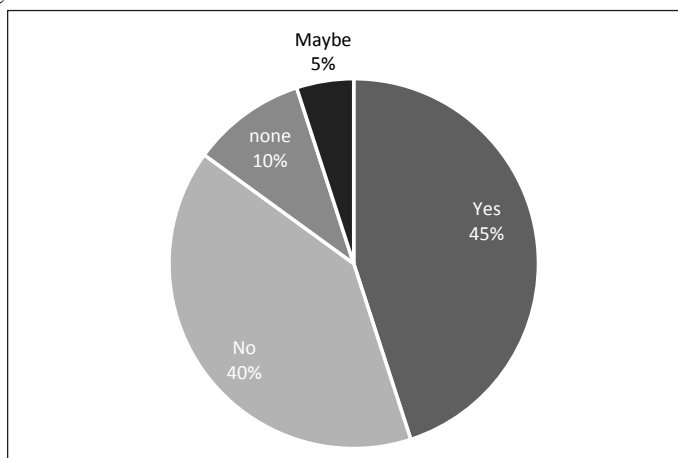
trepreneurs. Good recognition of some names can indicate the possibility of exploit Cosme and H2020 funds or the previous experience with these programs. Also it is possible to explain how the marketing and information strategy of EU can influent the entrepreneurs. This information can also be very useful to design specific measures to realise the general policy and aims.

We presented our questions in two manners: the text questions and the logo exposition questions. In the first question we asked them: *Have you ever heard these names* Possible answers were: yes, no, maybe. Possible was also not marking anything. The second question was displayed four the most popular logos related to programs. Answerers had to mark only these logos which they recognized.

4.1. Cosme and Horizon 2020

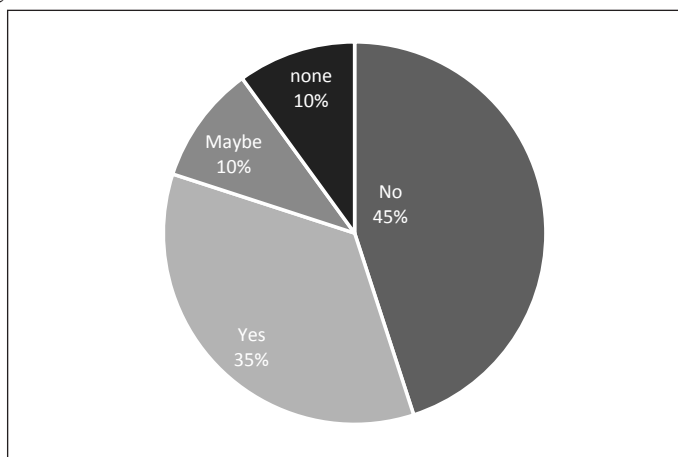
First of all, we asked about the most important and most popular basic names. Generally, half or more than half of entrepreneurs do not recognise names Horizon 2020 and COSME. Worse situation is with Horizon where only 35% of people recognize this name. With Cosme is a bit better situation (50%-50%). The results present very bad situation. We can notice that the lack of recognition of both names can implicate that the smallest and medium enterprises do not need to apply and participate in both programmes activities. However, they should be informed by the specific organisations about the possibility to participate in these programmes. Generally for these people who applied to these programmes or are interested in the topic should be pure to know names of the main European funds for SMEs. Unfortunately, it looks that the most of European entrepreneurs do not know, recognise and consequently do not apply for the support of these programs. Moreover, this situation shows that European Union are not very perfect in the promotion, information and the technical and organisational support for SMEs. Perhaps without good application and dissemination systems of both funds in EU these programs could become the dead letter. It looks that only the biggest and the strongest SMEs have the potential and possibility to get to know about both programs (*Fundusze unijne wciąż mało...*, 2015; *Fundusze unijne wciąż nie dla...*, 2015; *Małe firmy...*, 2014; Welter, 1997, pp. 4-22; Wolański, 2010, pp. 423-433).

Figure 4. Recognition of COSME



Source: own work.

Figure 5. Recognition of H2020



Source: own work.

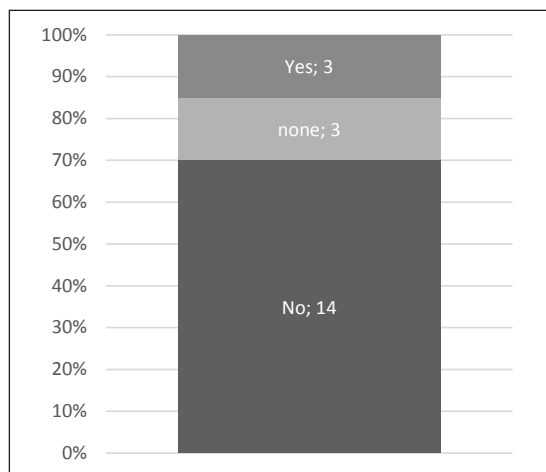
These first non-optimistic results are too narrow to suggest that European entrepreneurs know nothing about these programs and therefore do not participate in them. Therefore we did not limit investigation only to two names. Possible in some places other names are much more disseminated and recognised. First of all, we checked the shortcut of Horizon 2020 name. The results were similar than to the main name. The term „H2020” is also not broad-recognised. From 20 of answers only 7 people wrote “yes” – *I recognised this term*. All of them knew also the name Cosme and Horizon 2020. Only businessmen involved in the topic of SMEs supporting programmes may recognise symbols of both programmes. However still the most of people has never met these names.

4.2. EASME and EEN

Sometimes it happens that that names like Cosme or Horizon 2020 are very abstractive for recipients. These terms are not common in the ordinary life. However, more popular among enterprises should be names of institutions which are closer to enterprises by supporting or leading these programs’ activities. Firstly it is EASME (*Executive Agency for SMEs – European Commission*) which is the central leader of Cosme and Horizon 2020 for SMEs and the second subject is EEN (*Enterprise Europe Network*). First organisation and the second network of organisations should be present in the life of each consignees and participant of Cosme and Horizon 2020 programs. Especially EEN subjects are presented in every region of European Communities. Identification of these names also tells us how both programmes and institutions (and network) are known among the European entrepreneurs. Both names should be linked not only with programs but also with the support of SMEs (EASME, 2016; *Enterprise ...*, 2015; *Enterprise ...*, 2016).

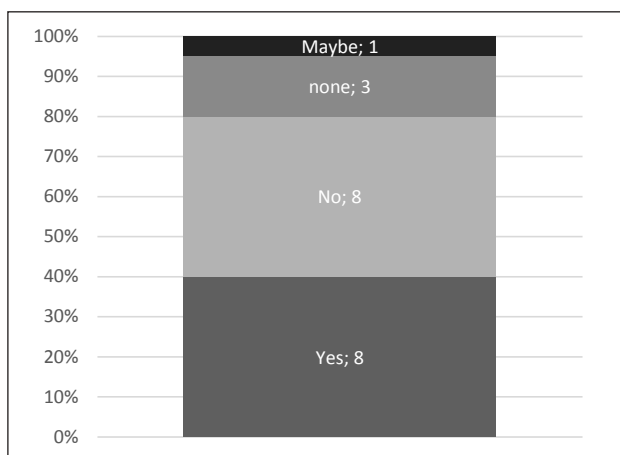
These results confirm the earlier assumptions. More than $\frac{3}{4}$ of entrepreneurs has never heard about EASME. More than 60% of respondents has never heard about EEN (included blank answers and hesitated). As we see the situation is worse than in the case of H2020 and Cosme brands (terms). The most of leaders of enterprises have never heard or had any relations with the both type of institutions.

Figure 6. Identification of EASME



Source: own work.

Figure 7. Identification of EEN



Source: own work.

Certainly, we can say that EASME is only the central, distant EU institution and nobody knows details. Unfortunately, both of these programs are centralised programs (instruments) of EU. All calls of tenders, contracts and the main events are organised by EASME. The most important source of knowledge about both programs is the EASME website. It is impossible to have a brush with these two programs without the knowledge of EASME. This situation suggests that EASME has improper kind of branding, marketing and ways of promotion both herself and programs conducted by the Agency.

Unreasonable is the situation with EEN. The main aim of this network is to be the closest place for support, help and advice for entrepreneurs. Therefore the most of firms should know the name,

brand, competences and possibilities of cooperation with EEN. The network should efficiently supports small and medium firms in the everyday work. As we see the most of business leaders do not recognize this name. It could mean that they have never had any relations these network representatives. It also means that local EEN institutions are not good known in the local business environment, have bad promotion, probably are not very active and do not offer the proper support for entrepreneurs. The consequence of real inexistency of EEN among European entrepreneurs is that Cosme and H2020 programs are really unknown. Wherefore other tools of both programs which should be under the supervision of EEN are not established among companies (*Access to...*, 2015; *How to...*, 2013, pp. 11-52; *Rzut oka...*, 2007, pp. 5-30; Ayadi, De Groen, & Thyri, 2015, pp. 13-104; Cressy & Olofsson, 1997, pp. 87-96).

4.3. Subprograms

Both programmes are divided on some subprograms, strategies and different financial parts. Very often the potential participants could not recognise the main brands behalf of the subprograms names. Therefore is very important to check also the recognition of these smaller parts of Cosme and Horizon among entrepreneurs. These entrepreneurs whom had the contact with Cosme or H2020 should recognise some terms. In case of no recognition of these names we could affirm that respondents have never took part in any Cosme and H2020 activities. All of these titles represent different kind of elements not always directly connected with the main brands:

Table 2. Recognition of the components of both programs

Shortcut	Full name	Answers			
		Yes	No	Maybe	None
FTI	Fast Track to Innovation (Cosme)		16		4
EFSI	European Fund for Strategic Investment (Cosme)	1	15		4
AIAH	European Investment Advisory Hub (Cosme)		17		3
EIPP	European Investment Project Portal (Cosme)		15		5
EFG	Equity Facility for Growth (Cosme)	1	16		3
KET/FET	Key Enabling Technologies/Future and Emerging Technologies (Horizon 2020)		15	1	4
MCS	Marii Curie-Skłodowska Programme (Horizon 2020)	3	13		3

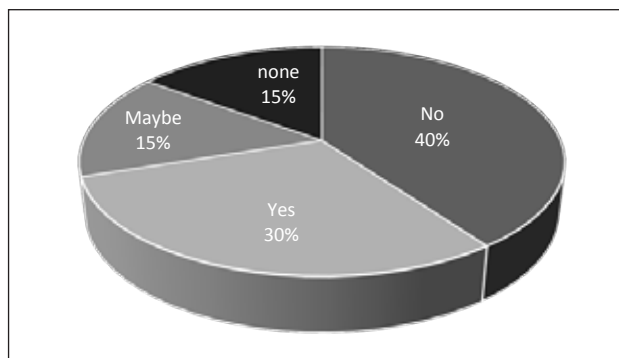
Source: own work.

As we see SMEs leaders do not recognize these names. It could mean that they have never participated in Cosme and H2020 activities, do not know details about both programmes or heard about these instruments. Only 10% percent of entrepreneurs identify some of the terms. It strictly means that the most of entrepreneurs were never supported by Cosme and H2020. Furthermore, the marketing, dissemination, promotion and propaganda of both programs among the management of companies is not on the proper level and form (*Access to...*, 2015; *List of...*, 2016; *JEREMIE: a New...*, 2011; *Thematic...*, 2016, pp. 1-17; Mc Cahery et al., 2015, pp. 13-136; Michalski, 2013; Szczepanec, 2006, pp. 59-70; Todeva & Rakhmatullin, 2016, pp. 5-34; Whittle, Malan, & Bianchini, 2016, pp. 8-47).

4.4. LGF SME

Better situation we observe in the branding of LGF (*Loan Guarantee Facility*), one of the most important subaction of COSME. Still less than 50% of people recognize this name. However, this amount is much lower than in case of other names. Despite we asked respondents about more details. Unfortunately, they did not delivered us more specific answers. Therefore, we cannot define why this name is much more popular than. We can speculate that this part of Cosme is the closest financial instrument to entrepreneurs. LGF funds are distributed by banks and other financial institutions (National Financial Intermediary). The most of banks participated in this facility are small, local units. Accordingly small entrepreneurs can see this instrument in their neighbourhood. Probably they have a bank account in these banks. In this way small entrepreneurs can have a direct contact with LGF. Probably also this element of Cosme was much broader promoted in the beginning of new EU financial perspective. Plenty of newspapers informed about this activity of EU according to small and medium enterprises (Asdrubali & Signore, 2015, pp. 17-41; Szanyi, 1998).

Figure 8. Recognition of LGF SME



Source: own work.

Probably relatively good knowledge of this brand is not the effect of the activity of EEN and EASME. Identification of LGF is not correlated with good recognition of both this agency and network. The most of respondents also do not understand that LGF is a part of Cosme. We also cannot observe the statistical relation between LGF and Cosme or H2020 names. It looks that the knowledge and recognition of this term result from different side. Probably from newspapers, local banks and by bush telegraph (*Access to ...*, 2015; *Gwarancje BGK...*, 2016; Ayadi, 2008, pp. 97-135; Czajkowska, 2010, pp. 15-30).

4.5. Logos

The most of people identify names by imagines, not by the written version. Therefore, we asked respondents about their recognition of four the most popular visual brands of Cosme, H2020, EEN and EIB:

Figure 9. Main logos of both programmes



Source: (European Comission, 2016; European Investment Bank, 2016).

We assumed that three first logos are the best recognised by publicity. Mainly the logo of EEN could be find in many places related to the business. The most of respondents (13 persons) made this task. Only two persons recognized the last logo/name. All of them knew the logo of EEN and 8 of them Cosme and H2020. Unfortunately, the recognitions of logos is not correlated with the identification of names. It means that people accidentally notice some banners, life leafs, brochures included these symbols but are not interested in any activity linked with these signs. Moreover, all of answerers declared good known of EEN logo while they did not recognise the name and activity. Situation is very similar to other graphics. We can suppose that this logo is good designated and stand in places where entrepreneurs abide. However, these businessmen have no reason to get to know better these symbols.

We must also remember that only 13 persons recognized minimum one logo (1 person all of it). It means that 35% of entrepreneurs has never seen all of these symbols. The most of them noticed it from media but never were involved in closer relations with subjects using these logos. EEN which should be known by all of entrepreneur is recognized by 8 persons. It means that it is only 40% of all of them.

This part of investigation shows that small entrepreneurs attend in these places where these programs' logos are presented (banks, EEN, communes etc.). However without any help from the side of professionals they do not step forward to explore Cosme and H2020. In this way they will never participate in both programs. Here we have very wide field for work of EEN, EASME, and the local administrations.

4.6. Opinions on names and symbols

We asked entrepreneurs of some comments which should help to understand the problem. Certainly some part of them did not answer (33%) but others were much more opened and shared some opinions.

First open question was about their opinion of brands mentioned earlier. We asked them: *If You marked yes, please describe the circumstances under which You heard given names.* Answerers

could choose three terms and describe these situations. The main purpose of this task was to define where, when and how (which channels) the knowledge of these names was reached by entrepreneurs.

The results involved only these persons who chose “yes” by minimum one of the term. We received 17 answers from 12 people. When we look at all of these clarifications we can see that the most of people heard these names but they do not know where and when. The most of them connected these terms with EU, EU programs and EU funds for SMEs (10 persons). Some of respondents also mentioned EEN (2 persons). We may be sure that knowledge of some terms was reached by media (3 persons), especially by the trade press. Only one person had a directly contact with these names by bank or EEN. Only one person misunderstood the question and connects Cosme with the EU Space Strategy (*Space Strategy...*, 2016).

We observe that knowledge people derived from Holland, Luxemburg, Germany and Italy is much higher ten respondents from Greece, Poland and Latvia. It looks also that entrepreneurs from Western Europe countries more often participate in activities organised under Cosme and H2020. The knowledge derived from newspapers is always declared by older man (older than 45 years old). However, deeper interesting of the topic declare always younger people (younger than 30 years old) (Acs & Audretsch, 1993, pp. 15-233; Bartlett & Bukvič, 2001, pp. 177-195; Welter, 1997, pp. 4-22; Welter & Smallbone, 2011, pp. 19-241).

Entrepreneurs look for new funds and possibilities. Therefore, they can find some information about Cosme and H2020. However, they cannot find enough support and professional help. Consequently, their knowledge is shallow. Remember also that only 40% of respondents marked *yes* by minimum of one term. It means that only 40% of entrepreneurs know the name, but not details. Only one leader knows something more. But he accounts for only 5 % of all of investigated entrepreneurs.

5. Conclusion

We can observe that a current research concern mainly situation of young entrepreneurs from whole Europe. These people are young, live in the biggest cities, have the business experience and work in modern and developing branches. We should expect from these businessmen that they will have a knowledge, experience and power to find sources for their business expansion and innovation. They should know everything about Cosme and Horizon 2020: its logos, names and possibilities carry by these programs, funds and support. However, the situation is entirely reverse. They know nothing about these programs, afraid make a deals with financial institutions, do not know where they can find any support. Simultaneously, neither institution, body or person support them to come out of this irrational situation.

It looks that EEN and EASME do not work properly. Probably bodies of this system are situated to far from real needs. Cosme and H2020 are not good adverted and knowledge about it is not common among companies. Banks distributing part of support are pull out from people and do not inform about EU guarantees and other help. Nobody comes to entrepreneurs with the helping hand. Without this help in both programs can participate only the strongest who have a time, people and money to explore EU propositions. Ordinary small business have no time, knowledge, professionalism and other measures to take a part of both programs. In this way the most of Cosme and H2020 support find to these companies which really do not need a public help. The most of potentially innovative, creative and active firms have no access to both EU programs. We have to

improve the supporting system providing by EASME and EEN, recognition of programs, process of application and education. The system must be closer to normal firms and further from bureaucracy, officials, offices and fraudulent practices. European Union could relieve entrepreneurs from the most of barriers and awful procedures related with application and participation in programs. Without it both of wonderful and important EU instruments will become the dead letter for the most of European businessmen. We do not need to make a revolution with these programs. Just some mistakes should be fixed. In Europe is more than 20 million of small and medium enterprises. Only 3% of them participate in Cosme activities. However, the most of them are medium enterprises. It is not enough. We should fight that more of SMEs could participate in these programmes actions (Byczkowska, Kaczmarek, & Drozdowski, 2011, pp. 18-31; *Fundusze unijne wciąż nie ...*, 2015; *Małe firm...*, 2014; *Środki z Unii ...*, 2014; Kata & Grzebyk, pp. 151-156; Lamczyk, 2010; Welter, 1997, pp. 4-22).

Bibliography

1. *Access to Finance for SME's and Midcaps in the Period 2014-2020: Opportunities and Challenges* (2015). Brussels: EESC. Retrieved on 22/11/2016, from: <http://bookshop.europa.eu/uri?target=eub:notice:qe0215917:en:html>.
2. *Access to Finance for SMEs* (2016). Retrieved on 22/11/2016, from: http://ec.europa.eu/growth/access-to-finance_en.
3. Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (1993). *Small Firms and Entrepreneurship: an East-West Perspective*. London: Cambridge University Press.
4. Andreosso, O'Callaghan, B. & Lenihan, H. (2006). Is Ireland a Role Model for SME Development in the New EU Member States? *Journal of European Integration*, 28(3), 277-303.
5. Asdrubali, P. & Signore, S. (2015). *The Economic Impact of EU Guarantees on Credit to SMEs*. Luxembourg: Publications Office. Retrieved on 22/11/2016, from: <http://bookshop.europa.eu/uri?target=eub:notice:kcbd15002:en:html>.
6. Ayadi, R. (2008). SME Financing in Europe: Measures to Improve the Rating Culture under the New Banking Rules. *Prace Naukowe, Finance and Real Economy-Selected Research and Policy Issues*, 97-135.
7. Ayadi, R., De Groen, W.P. & Thyri, P. (2015). *State Aid to Banks and Credit for SMEs: is there a Need for Conditionality?* Luxembourg: Publications Office.
8. Balcerowicz, E., Balcerowicz, L. & Hashi, I. (2009). *Barriers to Entry and Growth of Private Companies in Poland, the Czech Republic, Hungary, Albania and Lithuania (Part I)* (SSRN Scholarly Paper No. 1434922). Rochester, NY: Social Science Research Network.
9. Barak, N., Crockett, J. & Heilingbrunner, K. (2013). *Study on Non FP Participation by Innovative SME: Final Report*. Luxembourg: Publications Office. Retrieved on 22/11/2016, from: <http://dx.publications.europa.eu/10.2759/12121>.
10. Bartlett, W. & Bukvič, V. (2001). Barriers to SME Growth in Slovenia. *MOST: Economic Policy in Transitional Economies*, 11(2), 177-195.
11. Bartlett, W. & Bukvič, V. (2002). What Are the Main Barriers to Small Business Growth in Southeast Europe?; [n:] W. Bartlett, M. Bateman & M. Vehovec (Eds.), *Small Enterprise Development in South-East Europe*. New York: Springer US.
12. Berica, C. (2010). Factors that Influence the Low Rate of Structural Funds Absorption in Romania. *CES Working Papers*, 2(4), 111-116.

13. Byczkowska, M., Kaczmarek, A. & Drozdowski, G. (2011). Wykorzystanie środków unijnych przez sektor MŚP w świetle perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2007-2013. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, 41, 18-31.
14. Cressy, R. & Olofsson, C. (1997). European SME Financing: an Overview. *Small Business Economics*, 9(2), 87-96.
15. Czajkowska, A. (2010). Kredyt pomostowy jako innowacyjna forma pomocy banków w pozyskiwaniu wspólnotowych instrumentów finansowych dla sektora MSP. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 233 *Instrumenty finansowe a rozwój przedsiębiorczości*, 15-30.
16. EASME (2016). Retrieved on 25/11/2016, from: <https://ec.europa.eu/easme/en>.
17. EIB Group (2015). *SME Report 2015*. Brussels. Retrieved on 25/11/2016, from: <http://www.eib.org/infocentre/publications/all/sme-report-2015.htm>.
18. *Enterprise Europe Network CIP Activity Report 2008-2014* (2015). European Commission.
19. *Enterprise Europe Network w Polsce* (2016). Retrieved on 22/11/2016, from: <http://een.org.pl/>.
20. Eurostat (2016). Retrieved on 22/12/2016, from: <http://ec.europa.eu/eurostat>.
21. *Final Evaluation of the Impact of the Enterprise Europe Network 2008-2014* (2015). Luxembourg: European Union Publications Office. Retrieved on 22/11/2016, from: <http://bookshop.europa.eu/uri?target=eub:notice:et0415830:en:html>.
22. *Fundusze unijne wciąż mało popularne wśród małych firm* (2015). Retrieved on 11/12/2016, from: <https://alebank.pl/fundusze-unijne-wciaz-malo-popularne-wsrod-malych-firm/?id=50876&catid=361>.
23. *Fundusze unijne wciąż nie dla małych firm* (2015). Retrieved on 11/12/2016, from: <http://www.firmy.net/blog/fundusze-unijne-wciaz-nie-dla-malych-firm-18420.html>.
24. *Gwarancja BGK z regwarancją EFI w ramach programu COSME (PLG COSME)* (2016). Bank Gospodarstwa Krajowego. Retrieved on 22/11/2016, from: <https://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/poreczenia-i-gwarancje/gwarancja-bgk-z-regwarancja-efi-w-ramach-programu-cosme-plg-cosme/>.
25. *How to Use Structural Funds for SME & Entrepreneurship Policy* (2013). Luxembourg: Publications Office. Retrieved on 11/12/2016, from: <http://bookshop.europa.eu/en/how-to-use-structural-funds-for-sme-entrepreneurship-policy-pbNBBN13001/>.
26. *JEREMIE: a New way of Using EU Structural Funds to Promote SME Access to Finance via Holding Funds* (2011). Luxembourg: European Investment Fund. Retrieved on 22/11/2016, from: http://www.eif.org/news_centre/publications/Jeremie_leaflet_files/jeremie_leaflet_en.pdf.
27. Kata, R., & Grzebyk, B. (2006). Barriers of Absorption of European Union Funds by Individual Farmers in Poland on the Area of Dispersed Agriculture. *Technical University of Košice, Faculty of Economics, Slovak Section of ERSAs*, 151-156.
28. Krasniqi, B.A. (2007). Barriers to Entrepreneurship and SME Growth in Transition: the Case of Kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(01), 71-94.
29. Lajarthé, F. & Porrino, F. (2012). *Financial Instruments in COSME and Horizon 2020: Workshop Proceedings*. Brussels: European Parliament.
30. Lamczyk, S. (2010). *Polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i Unii Europejskiej w latach 2000-2007* (rozprawa doktorska). Poznań: Uniwersytet Adama Mickiewicza. Retrieved on 11/12/2016, from: <http://repozytorium.amu.edu.pl/handle/10593/572>.
31. *List of EU funding and European Funds and Grants for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)* (2016). Retrieved on 22/12/2016, from: <http://www.welcomeurope.com/european-subsidies-beneficiary-SMEs.html>

32. Łuczak, M. (2014). *Program COSME Program na rzecz Konkurencyjności Przedsiębiorstw oraz MŚP*. Warszawa. Retrieved on 11/12/2016, from: <http://docplayer.pl/3016300-Program-cosme-program-na-rzecz-konkurencyjnosci-przedsiębiorstw-oraz-msp-2014-2020.html>.
33. *Małe firmy nie planują korzystać z pomocy UE* (2014). Retrieved on 11/12/2016, from: <https://alebank.pl/male-firmy-nie-planuja-korzystac-z-pomocy-ue/?id=46341&catid=361>.
34. Mc Cahery, J., de Silanes, F.L., Schoenmaker, D., & Stanisic, D. (2015). *The European capital markets study: Estimating the financing gaps of SMEs*. Amsterdam: Duisenberg School of Finance. Retrieved on 16/12/2016, from: <http://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:tilburguniversity.edu:publications%2F67cb39c2-71b9-4046-810e-8c31007175dc>.
35. Michalski, G. (2013). *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach (SSRN Scholarly Paper No. 2214715)*. Rochester: Social Science Research Network. Retrieved on 16/12/2016, from: <https://papers.ssrn.com/abstract=2214715>.
36. *Regulation (EU) no 1287/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing a Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises (COSME) (2014-2020) and repealing Decision No 1639/2006/EC* (2013). Retrieved on 16/12/2016, from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/html/?uri=celex:32013r1287&from=en>.
37. *Report from the Commission to the European Parliament and the Council Cosme Programme for the Competitiveness of Enterprises and SMEs 2014-2020* (2014). Monitoring report No. {SWD(2016) 274 final} {SWD(2016) 277 final}. Brussels: European Commission.
38. *Rzut oka na badania na rzecz MŚP i badania na rzecz stowarzyszeń MŚP: model finansowania w 7 PR* (2007). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved on 16/12/2016, from: https://ec.europa.eu/research/sme-techweb/pdf/sme_funding_pl.pdf.
39. *SME definition by EU* (2016). Retrieved on 16/12/2016, from: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en.
40. *Space Strategy for Europe* (2016). Retrieved on 16/12/2016, from: http://ec.europa.eu/growth/sectors/space_en.
41. *Środki z Unii nieosiągalne dla małych firm* (2014). Retrieved on 25/11/2016, from: <http://serwisy.gazetaprawna.pl/msp/artykuly/826722,srodki-z-unii-nieosiagalne-dla-malych-firm.html>.
42. Szanyi, M. (1998). *Foreign direct investments in small business of transition economies (SSRN Scholarly Paper No. 1436407)*. Rochester: Social Science Research Network. Retrieved on 11/12/2016, from: <https://papers.ssrn.com/abstract=1436407>.
43. Szczepaniec, M. (2006). Finansowanie inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Gospodarka Narodowa*, (3), 59-70.
44. *The audit of the SME guarantee facility: (pursuant to Article 287(4), second subparagraph, TFEU)* (2011). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved on 11/12/2016, from: http://ec.europa.eu/dorie/fileDownload.do;jsessionid=CCgtPGnwbQ4zNGc73mhEBwi2L-xXBdEP0LmThiEJs3-K_HeLbKc5!-898031139?docId=2093101&cardId=2093100.
45. *Thematic Discussion on Investment in the Euro Area* (2016). No. Ares(2016)3280080. Brussels: European Commission.
46. Todeva, E., & Rakhmatullin, R. (2016). *Industry global value chains, connectivity and regional smart specialisation in Europe – research policy and organisation*. Luxembourg: European

- Comission. Retrieved on 11/12/2016, from: <https://bookshop.europa.eu/en/industry-global-value-chains-connectivity-and-regional-smart-specialisation-in-europe-pbLFNA28086/#>.
47. Wagenvoort, R. (2009). *SME finance in Europe: introduction and overview (EIB Paper No. 6/2003)*. European Investment Bank. Retrieved on 11/12/2016, from: https://ideas.repec.org/p/ris/eibpap/2003_006.html.
48. Welter, F. (1997). Small and medium enterprises in Central and Eastern Europe: trends, barriers and solutions. *RWI – Papiere*, (51), 4-22.
49. Welter, F., & Smallbone, D. (2011). *Handbook of Research on Entrepreneurship Policies in Central and Eastern Europe*. Edward Elgar Publishing. Retrieved on 11/12/2016, from: <http://www.elgaronline.com/view/9781848440869.xml>.
50. Whittle, M., Malan, J., & Bianchini, D. (2016). *New financial instruments and the role of national promotional banks*. Brussels: European Parliament. Retrieved on 11/12/2016, from: <http://bookshop.europa.eu/uri?target=eub:notice:qa0116396:en:html>.
51. Wolański, R. (2010). Środki unijne a innowacje małych i średnich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (99 Finanse publiczne i międzynarodowe)*, 423-433.

Chapter 2

The Size Effect on the Polish Capital Market

Katarzyna Polak

Cracow University of Economics, Poland

1. Introduction

Taking into consideration the theory of finance, market valuation reflects investors' expectations regarding current and future condition of a given company and industry. Big companies can exploit economies of scale while reducing costs and increasing sales revenue. As for smaller companies, they are more sensitive to the instability and volatility of business environment in which they operate, but solving problems such as too low financial liquidity can lead to a significant price rise, which has much bigger impact on quotations in case of small and cheap companies (Perez-Quiros & Timmermann, 2000; Chan et al., 1985; Hou & Van Dijk, 2014).

The main objective of the study was the analysis of the impact of the size of the company listed on the Warsaw Stock Exchange in 2008-2016 on company's return rates. The test has analyzed not only the company size premium but also the relationship between empirical rates of return and rates theoretically calculated on the basis of the capital asset pricing model (CAPM) (Sekula, 2013).

This defined research task was based on the following hypothesis: the return on stock is inversely proportional to the size of the company. The average rate of return depends on the market capitalization of the company – the lower the market value of the company, the higher the return on equity (Banz, 1981; Fama & French, 1992).

The rest of the paper is organized as follows. At the beginning I gave a quick insight into the theoretical background of the size effect. Subsequently I described my dataset and methodology. Finally I presented the results and conclusion.

2. The size effect and CAPM model

2.1. The size effect

In 1981 R. Banz pointed out that small equity shares provide investors with the average of higher return than large corporate securities.

By researching the size of the company, Banz divided companies listed on the New York Stock Exchange over a forty-year period into five groups by market capitalization. The difference between the average annual return on the smallest companies' shares and the largest's ones in the period under examination has been significant. The results presented by Banz suggest that the CAPM model is misspecified.

2.2. The CAPM model

The study used the CAPM model in the following form (Czekaj, 2008):

$$r = r_f + \beta * (rm - r_f) \quad (1)$$

where:

r – expected rate of return

r_f – risk-free rate of return

rm – rate of return from the market

$(rm - r_f)$ – risk premium

β – factor determining paper's risk share in market risk

3. The analysis of the size effect on the polish stock market

3.1. Datasets used

In order to examine the effect of small companies on the Polish capital market, all domestic companies listed in a given calendar year have been ranked according to their market capitalization at the end of the previous year. For example, the 2008 order was established on the basis of the capitalization at the end of 2007, likewise in the following years. On this basis, portfolios of the 10 largest capitals and the 10 least capitalized companies of the year were created. It has been assumed that the shares of individual companies are equal. Companies that quotations have been suspended or have been excluded from trading have been omitted and replaced by next one on the list (biggest or smallest, respectively). The next two portfolios are WIG20 and sWIG80 indexes. Using daily quotes of individual companies, I calculated the arithmetic mean of the daily exchange rates of return from individual portfolios. Daily rates of return were calculated using the formula:

$$rt = 100 \ln (yt / yt-1) \quad (2)$$

Besides the rates of return, I also estimated the risk of individual portfolios. To that end, I evaluated different components of the CAPM model. The least squares method was used to calculate the Beta value of the portfolios, where the market index was the daily WIG – Poland return rates for the BIG 10 and SMALL 10 portfolios, and the WIG index for the WIG20 and sWIG80 portfolios. The arithmetic mean of the yields on ten-year Treasury bonds for the period considered (4.74% for the 9-year period) was assumed as the risk-free rate. As for the risk premium, the Total Equity Risk Premium value, published periodically by Damoradan¹ was used. For the period considered,

¹ See more information at: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.

the arithmetic mean of the values for the individual years was calculated (6.85% for the period of 9 years).

3.2. Results of calculation and estimation

Using data and assumptions expressed above, the following results can be presented.

Table 1. Return rates from portfolios relative to those estimated with CAPM (2008-2016)

Portfolio		Empirical rate of return	Estimated rate of return (CAPM)	Premium (above the CAPM)
10 BIG	1.3531	0.0055	9.3174	-9.3119
10 SMALL	0.4540	-0.1141	3.1575	3.0434
WIG20	1.1627	0.0254	8.0133	8.0387
sWIG80	0.0606	-0.0005	0.4625	-0.4630

Source: own calculations (data were downloaded from stooq.pl).

In order to investigate whether the results will be similar for shorter periods, the 9-year period was divided into three subperiods of equal length. For each of them, the arithmetic average of daily rates of return, the beta value, the average yield on government bonds as well as the arithmetic mean of Total Equity Risk Premium were calculated. The results are presented in the tables below.

Table 2. Return rates from portfolios relative to those estimated with CAPM (2008-2010)

Portfolio		Empirical rate of return	Estimated rate of return (CAPM)	Premium (above the CAPM)
10 BIG	1.3665	-0.0604	8.9289	-8.9893
10 SMALL	0.5817	-0.0521	3.8356	-3.8877
WIG20	1.1911	-0.0305	7.7905	-7.821
sWIG80	0.0589	-0.0035	0.4426	-0.4461

Source: own calculations (data were downloaded from stooq.pl).

Table 3. Return rates from portfolios relative to those estimated with CAPM (2011-2013)

Portfolio		Empirical rate of return	Estimated rate of return (CAPM)	Premium (above the CAPM)
10 BIG	1.0939	0.0909	7.8168	-7.7259
10 SMALL	0.1741	-0.2571	1.2865	-1.5436
WIG20	1.1098	-0.0179	7.9302	-7.9481
sWIG80	0.0665	0.0021	0.5222	-0.5201

Source: own calculations (data were downloaded from stooq.pl).

Table 4. Return rates from portfolios relative to those estimated with CAPM (2014-2016)

Portfolio		Empirical rate of return	Estimated rate of return (CAPM)	Premium (above the CAPM)
10 BIG	1.6874	-0.0130	11.7811	-11.7941
10 SMALL	0.4521	-0.0343	3.1790	-3.2133
WIG20	1.1477	-0.0278	8.0230	-8.0508
sWIG80	0.0573	-0.0001	0.4300	-0.4301

Source: own calculations (data were downloaded from stooq.pl).

Empirical rates of return were lower than those estimated using the CAPM model, both for the period 2008-2016 as well as for each of the subperiods (2008-2010, 2011-2013, 2014-2016). At the same time, it can be observed that risk premiums were less negative for the portfolios of small companies.

4. Conclusion

In this paper I have tested the existence of size effect on the Polish capital market. For the purpose of my study I calculated the empirical average rate of returns and estimated rate of return from CAPM model. Subsequently, I compared them by calculating the premium (empirical rate of return above the estimated one). The value of the premium has always been negative. For the ten smallest companies and those belonging to index sWIG80 these values were closer to 0, which could be explained by the size effect but this cannot be clearly stated without additional research.

Bibliography

1. Banz, R. (1981). The Relationship between Return and Market Value of Common Stocks. *Journal of Financial Economics*, 9(1), 3-18.
2. Chan, K., Chen, N. & Hsieh, D. (1985). An Exploratory Investigation of the firm Size Effect. *Journal of Financial Economics*, 14(3), 451-471.
3. Czekaj, J. (Ed.) (2008). *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*. Warszawa: PWN.
4. Fama, E. & French, K. (1992). The Cross-section of Expected Stock Returns. *The Journal of Finance*, 47(2), 427-465.
5. Hou, K. & Van Dijk, M. (2014). *Resurrecting the Size Effect: Firm Size, Profitability Shocks, and Expected Stock Returns*. Working paper available at SSRN.
6. Jajuga, K. & Jajuga, T. (2008). *Inwestycje: instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*. Warszawa: PWN.
7. Perez-Quiros, G. & Timmermann, A. (2000). Firm Size and Cyclical Variations in Stock Returns. *The Journal of Finance*, 55(3), 1229-1262.
8. Sekuła, P. (2013). Szacowanie efektu wielkości spółki na GPW w Warszawie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 761(60), 105-114.

Chapter 3

Innowacyjność przedsiębiorstw jako czynnik konkurencyjności regionu. Polska na tle krajów Unii Europejskiej

Ewa Cieśla

Unwersytet Rzeszowski, Poland

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach konkurencyjnego otoczenia oraz dynamicznego i zmieniającego się rynku. Aby utrzymać pozycję muszą stale dostosowywać się do złożoności i struktury rzeczywistości gospodarczej. Obszarem, który przez ostatnie lata stał się jednym z głównych przedmiotów zainteresowania teoretyków, jak i praktyków są innowacje.

Oparcie gospodarek na wykorzystywaniu nowego czynnika rozwoju takiego jak innowacje, ma szczególne uzasadnienie w czasach globalizacji oraz pogłębiających się procesów integracji europejskiej.

Celem artykułu jest przedstawienie innowacyjności przedsiębiorstw jako czynnika konkurencyjności regionu. Zaprezentowana zostanie w nim dyskusja wokół kwestii definiowania innowacyjności, podstawowych zagadnień innowacyjności przedsiębiorstw, istoty rozwoju i konkurencyjności regionu. W oparciu o materiał empiryczny ocenie poddana zostanie także innowacyjność Polskich przedsiębiorstw na tle pozostałych państw Unii Europejskiej.

2. Istota innowacji

Choć zainteresowanie środowisk naukowych, a także różnego rodzaju instytucji państwowych i międzynarodowych problematyką innowacji jest bardzo duże, nie sformułowano dotychczas kompleksowej ekonomicznej teorii innowacji. Istnieje wprawdzie szereg rozważań naukowych odnoszących się do określonych problemów związanych z innowacjami, lecz nie stanowią one spójnej teorii, a jedynie zbiór odrębnych studiów.

W naukach ekonomicznych za kreatora problematyki związanej z innowacjami, powszechnie uznaje się J.A. Schumpetera. Sformułował on po raz pierwszy na gruncie teorii ekonomii, pięć

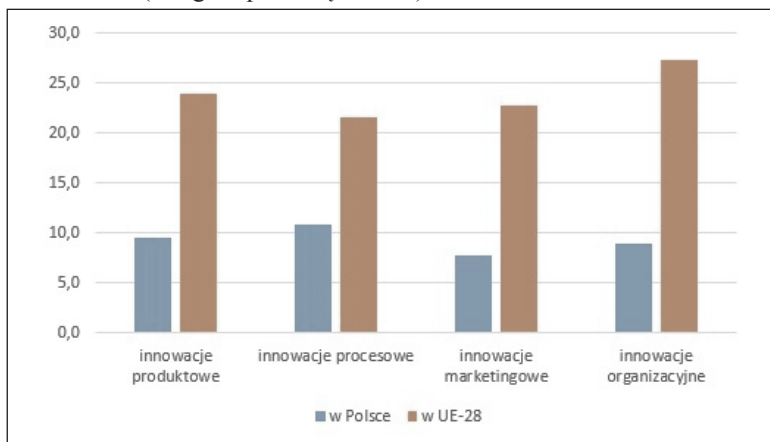
przypadków pojawienia się nowych kombinacji różnych przyrodniczych elementów oraz produkcyjnej siły człowieka, tj. innowacji (Nawrocki, 2012, s. 12):

- wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach;
- wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze praktycznie niewypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu;
- otwarcie nowego rynku zbytu
- zdobycie nowych źródeł surowców lub półfabrykatów;
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie monopolu lub jego złamanie (Schumpeter, 1960, s. 104).

Powszechnie wyróżnia się cztery podstawowe kategorie innowacji (Kłos, 2012, s. 55-56):

- produktową – służącą rozwojowi nowych towarów jako i produktów o zmodyfikowanych możliwościach; wprowadzenie nowych lub znacznie udoskonalonych wyrobów lub usług;
- procesową – umożliwiającą obniżenie jednostkowego kosztu produkcji, a także produkowanie nowych lub lepszych produktów i poprawie ich jakości; wynika ze zmian zachodzących w technice, wyposażeniu i oprogramowaniu;
- marketingową – mającą na celu spełnianie przyszłych potrzeb klientów, otwieranie się na nowe rynki oraz zwiększanie sprzedaży; nowa metoda marketingowa wymaga dużych zmian w konstrukcji produktu lub opakowania, jego promocji lub ułożeniu na rynku;
- organizacyjną – polegającą na poprawieniu efektywności działania firmy poprzez polepszenie warunków pracy, redukcję kosztów dostaw oraz obniżeniu kosztów administracyjnych.

Rysunek 1. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły poszczególne rodzaje innowacji w Polsce i krajach UE-28 w 2014 (% ogółu przedsiębiorstw)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat Database.

Najczęściej występującym rodzajem innowacji w Polsce są innowacje procesowe. W 2014 roku zostały wprowadzone przez 11,8% wszystkich przedsiębiorstw. W tym samym czasie udział przedsiębiorstw wprowadzających innowacje produktowe w ogóle przedsiębiorstw wyniósł 10,3%, innowacje organizacyjne 9,7%, a innowacje marketingowe 8,4%. Pod względem rodzaju innowacji, obserwowana w Polsce struktura innowacyjności ukazuje, że przedsiębiorstwa bardziej skupiają

się na produktach i wprowadzają innowacje technologiczne. Innowacyjność polskich przedsiębiorstw znacząco odbiega od poziomów notowanych w krajach Unii Europejskiej. Większość przedsiębiorstw w krajach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego w Europie skupia się na roli innowacji marketingowych oraz organizacyjnych (Pilarczyk, 2011, s. 272).

Z pojęciem innowacji bezpośrednio związany jest termin innowacyjności. W literaturze innowacyjność uważana jest za główną siłę czy też wartość organizacji, która powinna być wpisana na trwałe w jej system zarządzania i kulturę, jako podstawa budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Termin ten, choć bardzo często występuje w przeróżnych artykułach, raportach czy też publikacjach zwartych, to jest on zazwyczaj rozumiany intuicyjnie. Podobnie jak w przypadku pojęcia innowacji, tak również w odniesieniu do pojęcia innowacyjności nie przyjęła się dotąd jedna, powszechnie obowiązująca definicja (Nawrocki, 2012, s. 20-21).

3. Rola innowacji w przedsiębiorstwie

Za przedsiębiorstwo innowacyjne uznaje się przedsiębiorstwo, które w określonym okresie czasu prowadziło działalność innowacyjną, tzn. poniosło nakłady finansowe na tę działalność, przy czym nakłady te obejmują (Żelichowska, 2009, s. 51):

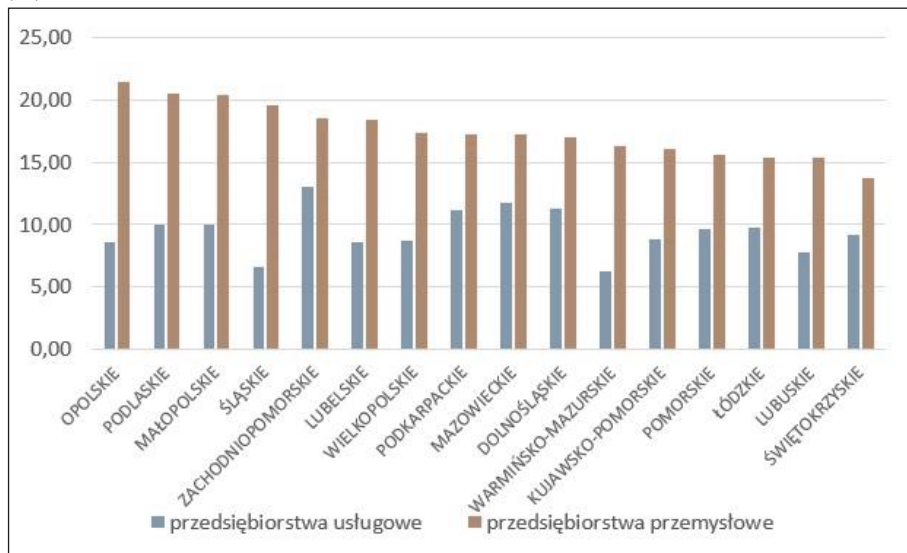
- prace badawcze i rozwojowe (B+R) związane z opracowywaniem nowych i ulepszonych produktów i procesów, wykonane przez własne zaplecze rozwojowe lub nabyte od innych jednostek,
- zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw (licencji, praw patentowych, know-how),
- zakup i montaż maszyn i urządzeń oraz budowę, rozbudowę i modernizację budynków służących wdrażaniu innowacji,
- szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną, począwszy od etapu projektowania aż do fazy marketingu; obejmują one zarówno nakłady na nabycie zewnętrznych usług szkoleniowych, jak i nakłady na szkolenie wewnątrzzakładowe (mogą to być np. koszty kształcenia personelu w zakresie obsługi komputerów związane z wprowadzanymi innowacjami),
- marketing dotyczący nowych i ulepszonych produktów, czyli wydatki na wstępne badania rynku, testy rynkowe, przystosowanie produktów do wymogów różnych rynków, reklamę (z wyłączeniem nakładów na organizację sieci dystrybucyjnych dla nowych produktów),
- pozostałe przygotowania do wprowadzenia innowacji produktowych i procesowych, obejmujące w szczególności opracowywanie procedur (w tym kontroli jakości), norm, dokumentacji technicznej (specyfikacji), łącznie z testami końcowymi.

Motywy wprowadzania innowacji nie ograniczają się jedynie do budowania przewagi konkurencyjnej. Często nadrzędnym celem każdej firmy jest właśnie wprowadzenie ich. *National Innovation Initiative* wymienia w swoim raporcie pośród innych przyczyn również argumenty mówiące o tym, że innowacje przyczyniają się do obniżenia kosztów działalności, wzrostu satysfakcji pracowników, wzrostu produktywności, a w ostatecznym efekcie prowadzą do wyższych zysków firmy (Kalinowski, 2010, s. 44).

Innowacyjność przedsiębiorstwa może wynikać z założeń przyjętych w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Na przykład w zakresie finansów przyczyni się do obniżenia kosztów działalności (a tym samym poprawienia rentowności). Natomiast w obszarze obsługi klienta przewaga wynikać będzie ze sposobów ustalania cen, metod dystrybucji oraz

komunikacji firmy z klientami. Tym samym zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów, które zostały niezauważone lub zignorowane przez rynkowych konkurentów oraz zapewnienie osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych, będzie możliwe poprzez wprowadzenie innowacji w poszczególnych obszarach funkcjonalnych firmy. Wypracowanie systematycznego i kompleksowego podejścia w zakresie innowacji wymaga zatem uwzględnienia odpowiednich elementów w strategii firmy (Kalinowski, 2010, s. 39).

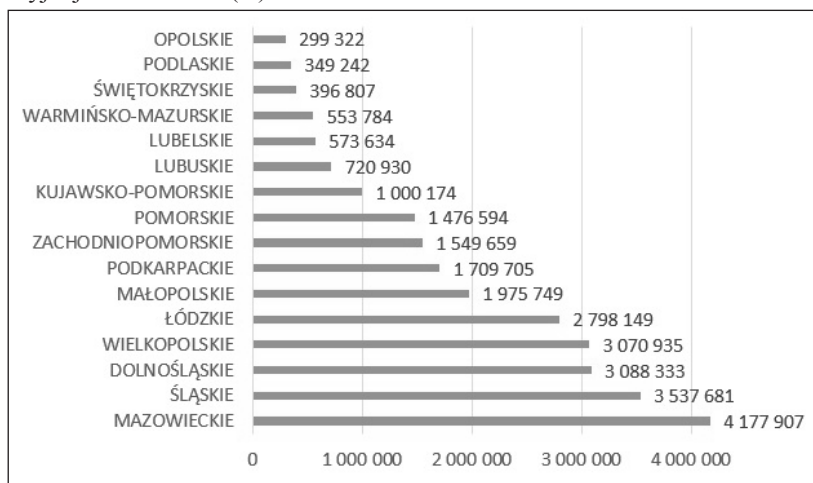
Rysunek 2. Przedsiębiorstwa innowacyjne według rodzajów wprowadzonych innowacji w 2015 roku (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS.

W 2015 roku najwięcej innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych wprowadzono w województwie opolskim (21,52% przedsiębiorstw), podlaskim (20,59%) i małopolskim (20,43%), natomiast najgorzej wypadło województwo świętokrzyskie (13,69%). W przedsiębiorstwach usługowych najwięcej innowacji wprowadzono w województwie zachodnio-pomorskim (13,06% przedsiębiorstw) i mazowieckim (11,81%). Najmniej innowacji odnotowano w województwie śląskim (6,65%) i warmińsko-mazurskim (6,25%).

Rysunek 3. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach wg rodzajów działalności innowacyjnej w 2015 roku (zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS.

W regionach największe nakłady na innowacje w przedsiębiorstwach przemysłowych zanotowano w województwie mazowieckim (około 4,18 mln zł) i śląskim (3,54 mln zł). Najniższe nakłady tego rodzaju zanotowano w województwie podlaskim (349 tys. zł) i opolskim (299 tys. zł).

Sukces firm zajmujących czołowe miejsca w rankingu innowacyjności jest przede wszystkim rezultatem skutecznej obserwacji rynkowych trendów oraz podporządkowania im strategii działalności. Istnieją jednak przykłady przedsiębiorstw, które mimo wyraźnych sygnałów rynkowych o zmieniających się tendencjach nie zareagowały na nie. Za przykład może posłużyć firma Polaroid Corporation, znana przede wszystkim z oferty aparatów i akcesoriów pozwalających wykonywać natychmiastowe zdjęcia, możliwe do obejrzenia zaraz po zrobieniu, bez potrzeby ich wywoływania. Przedsiębiorstwo zdecydowało się pozostać przy dotychczasowej strategii, ignorując nowe trendy pojawiające się na rynku w zakresie rozwoju fotografii cyfrowej. Brak innowacyjności produktowych jak również organizacyjnych przyczyniło się do marginalizacji firmy jako producenta sprzętu fotograficznego (Kalinowski, 2010, s. 40). Najbardziej ogólną i pojemną cechą przedsiębiorstw innowacyjnych jest aktywność innowacyjna. Rozumiana jest ona jako zbiór działań i postaw, które skutkują tworzeniem i rozwojem potencjału innowacyjnego, dynamizowaniem procesów innowacyjnych służących do poprawy relacji między ponoszonymi nakładami, a uzyskiwanymi efektami oraz poprawieniem relacji z klientami.

Aktywność innowacyjną rozważa się w trzech aspektach:

- aktywność w odniesieniu do tworzenia potencjału innowacyjnego
- aktywność w odniesieniu do procesów innowacyjnych
- aktywność w tworzeniu wartości innowacji, czyli oferowaniu coraz lepszej oferty rynkowej i tworzeniu wyższego poziomu i jakości życia (Kokot, 2016, s. 43).

Aktywność innowacyjna jest jednym z kluczowych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwem. Pomocą jest potencjał innowacyjny, a więc zasób o kluczowym znaczeniu. „Potencjał innowacyjny firmy to ogół aktywów umożliwiających generowanie pomysłów innowacyjnych, w których

najważniejsza jest faza wdrażania, a następnie komercjalizacja efektów procesów innowacyjnych, a w tym sprzedaż nowych produktów i usług, licencji na nowe produkty czy technologie, czy też zgłaszanie ich do opatentowania” (Białoń, 2010, s. 178).

4. Konkurencyjność przedsiębiorstw

Konkurencyjność w ekonomii określana jest jako zdolność do osiągania sukcesu w gospodarczej rywalizacji. We współczesnych warunkach gospodarczych do walki konkurencyjnej obok konkurencji rozgrywającej się między firmami, stanęły także układy terytorialne: państwa, regiony, miasta, gminy. Zdolność konkurencyjna jednostek gospodarczych zależy bowiem nie tylko od efektywności samej przedsiębiorczości, ale od sprawności funkcjonowania terytorialnych systemów społeczno-gospodarczych i ich zdolności do kreowania nowoczesnych struktur regionalnych coraz efektywniej wykorzystujących potencjał rozwojowy.

Konkurencyjność w dziedzinie rozwoju regionalnego i lokalnego można określić jako zdolność (długofalowa) regionów do przystosowywania się do zmieniających się warunków, pozwalających utrzymać lub poprawić pozycję w toczącym się współzawodnictwie między regionami.

Niezależnie od profilu przedsiębiorstwa, jego formy własności czy rozmiarów, wyróżnia się trzy czynniki, które kształtują jego konkurencyjność (Mantura, 2002, s. 91):

1. Czynniki wewnętrzne:

- zasoby materialne: park maszynowy, zapasy, narzędzia;
- zasoby niematerialne: innowacje, patenty, image firmy, marka, informacje, kultura organizacyjna;
- zasoby ludzkie: kwalifikacje, zaangażowanie, inwencja;
- zasoby finansowe: kapitał własny, środki pieniężne, udziały

2. Czynniki wynikowe:

- produkty: linie produktów, jakość produktów, opakowania;
- dystrybucja: kanały dystrybucji, pokrycie rynku, pośrednicy i obsługa
- promocja: reklama, aktywizacja sprzedaży, tożsamość i wizerunek;
- ekonomiczne warunki wymiany rynkowej: ceny, rabaty, warunki płatności

3. Czynniki zewnętrzne:

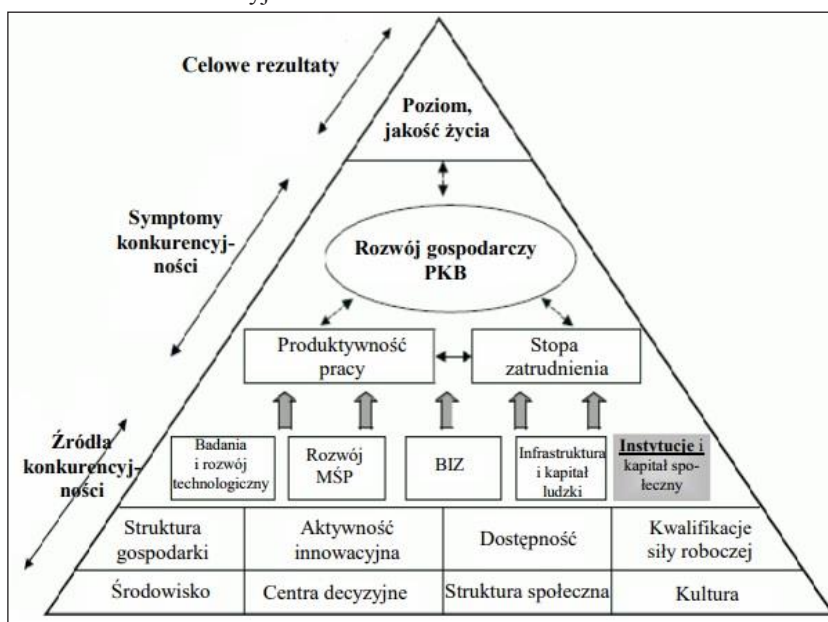
- podmiotowe: konkurenci, klienci, dostawcy, organy władzy, partie polityczne;
- jakościowe: ekonomiczne, techniczne, kulturowe, prawne, sterownicze.

Polskie przedsiębiorstwa jeśli chodzi o skłonność do podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych ograniczają czynniki zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne, tkwiące w przedsiębiorstwie. Po stronie tych pierwszych można wymienić: niewielką liczbę ośrodków naukowo-badawczych, niską dostępność kapitału ludzkiego, niedoskonałość polskiej polityki innowacyjnej czy bariery instytucjonalne. Natomiast wewnętrzne bariery innowacyjności polskich przedsiębiorstw to głównie problemy zasobowe, które dodatkowo potęguje samo podejście polskich przedsiębiorstw do innowacji oraz ograniczony zakres wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania innowacji. Przedsiębiorstwa większe chętniej finansują działalność innowacyjną z własnych źródeł, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw małych. Wynika to ze względu na niepewność, jaką niosą za sobą innowacje. Małe przedsiębiorstwa nie mają pewności, że nakłady na innowacje zwrócą się, szczególnie kiedy mowa jest o ambitnych innowacjach nowych dla rynku, które zazwyczaj nie zapewniają pewności powodzenia. Większe firmy dysponujące większym potencjałem finansowym, mogą sobie

pozwoić na ograniczenie tego ryzyka finansowaniem przedsięwzięć środkami własnymi. Stąd firmy mniejsze zmuszone są finansować innowacje w większym stopniu ze źródeł zewnętrznych, w których kredyt bankowy ma największy udział (36% dla małych, 29% dla średnich i 20% dla dużych). W efekcie istotnie ograniczona jest ich działalność innowacyjna (Łapiński, 2010, s. 64).

Piramida konkurencyjności jest jednym z najczęściej używanych modeli wykorzystywanych do opisywania konkurencyjności regionalnej. Opracowana została w 1997 przez Komisję Europejską. Koncepcja przedstawia czynniki decydujące o osiągniętym poziomie konkurencyjności. Uwzględnia zarówno czynniki pośrednie, jak i bezpośrednie.

Rysunek 4. Piramida konkurencyjności



Źródło: (Łańiewska, Chmielewski & Nowak, 2012).

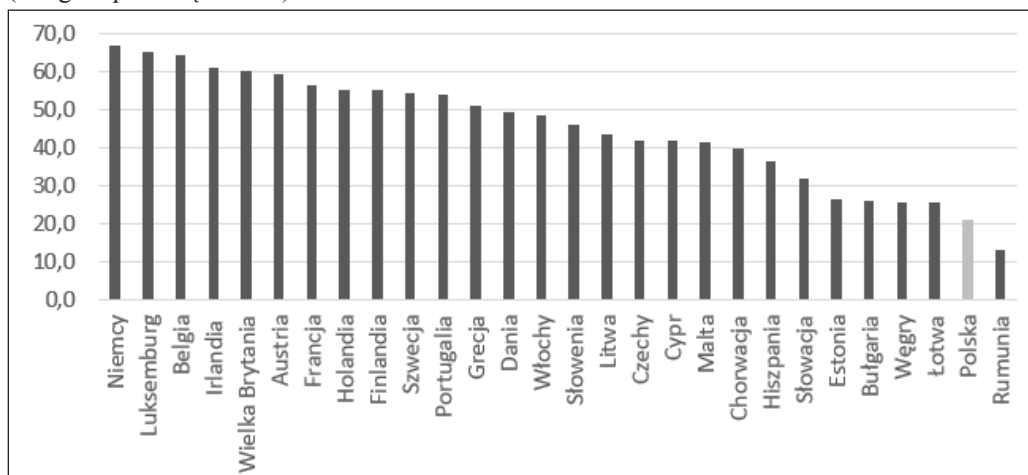
U podstaw piramidy leżą źródła konkurencyjności. W środkowej części znajdują się jej symptomy konkurencyjności, takie jak rozwój gospodarczy w ujęciu PKB, produktywność pracy i stopa zatrudnienia. Natomiast szczyt piramidy tworzą celowe rezultaty osiągnęte przez konkurencyjną gospodarkę, mianowicie – poziom, jakość życia.

5. Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw na tle krajów Unii Europejskiej

Za przedsiębiorstwa innowacyjne badane przez Eurostat, uznaje się takie, które w badanym okresie prowadziły działalność innowacyjną, przy czym nie musi być ona zakończona sukcesem, czyli pomyślnym wdrożeniem innowacji. Działalność może być trwająca, czyli taka, która jeszcze nie zakończyła się wprowadzeniem innowacji, a nawet działalność zaniechana przed wdrożeniem

innowacji. Wskazana działalność innowacyjna rozumiana jest jako „całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową, która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji” (Podręcznik Oslo, 2006, s. 62, 49).

Rysunek 5. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowację w krajach UE-28 w 2014 r. (% ogółu przedsiębiorstw)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat Database.

Według najnowszych badań Eurostatu z 2014 roku prawie połowę krajów Unii Europejskiej (48,1%) można zakwalifikować jako przedsiębiorstwa innowacyjne. Na tym tle polskie firmy charakteryzują się bardzo niską innowacyjnością. Jedynie 21% z nich prowadzi jakąkolwiek działalność innowacyjną. Dlatego też Polska plasuje się na przedostatnim miejscu pod względem innowacyjności spośród 28 krajów UE. Wyprzedza tylko Rumunię.

6. Podsumowanie

Zarządzanie innowacjami jest wyzwaniem współczesnych przedsiębiorstw. Tym organizacjom, które go nie podejmą, grozi stagnacja i pozostanie w tyle za konkurentami. Innowacyjność jest jednym z głównych czynników mających wpływ na rozwój i poprawę konkurencyjności zarówno poszczególnych podmiotów gospodarczych, jak i całych gospodarek. Analiza innowacyjności polskich przedsiębiorstw wykazała, że istnieje znaczne regionalne zróżnicowanie w tym aspekcie. Udział przedsiębiorstw przemysłowych, ponoszących nakłady na działalność innowacyjną w % ogółu przedsiębiorstw wskazuje na słabe powiązanie z poziomem rozwoju województw. Dlatego można przypuszczać, że regiony, w szczególności te słabsze, mogą wiązać możliwości swojego rozwoju, a także budowania przewagi konkurencyjnej z działalnością innowacyjną przedsiębiorstw zlokalizowanych na ich terenie.

Bibliografia

1. Białoń, L. (2010). *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Warszawa: Wydawnictwo PLACET.
2. Kalinowski, T.B. (2010). *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
3. Kłos, Z. (2012). *Innowacyjność i przedsiębiorczość innowacyjna*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
4. Kokot, B. (2016). Innowacyjność i jej znaczenie dla przedsiębiorstw. *Zeszyt Naukowy. pl/ Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, (39), 34-48.
5. Łapiński, J. (2010). *Innowacyjność 2010*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
6. Łaźniewska, E., Chmielewski, R. & Nowak, P. (2012). Definicje, modele i studia nad regionalną konkurencyjnością. [w:] E. Łaźniewska, M. Gorynia (red.), *Konkurencyjność regionalna. Koncepcje-strategie-przykłady*. Warszawa: PWN.
7. Mantura, W. (2002). *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu*. Poznań: Wydawnictwo PTE.
8. Nawrocki, T. (2012). *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*. Warszawa: CeDeWu.
9. Pilarczyk, B. (2011). Innowacje w komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe/Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*, (9), 271-286.
10. *Podręcznik Oslo Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2006). OECD, Eurostat.
11. Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
12. Żelichowska, M. (2009). Innowacyjność jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, (1), 46-55.

Chapter 4

Brand of the Country: Essence and Strategy of Development

Julia Shalala

Lviv Banking Institute, Banking University, Ukraine

1. Introduction

In a world of global trade, communications, tourism and supra-national political organizations the meaning and value of “place” has never been more complex or contentious. But where we choose to work, study, travel and invest is still informed as much by associations and experiences of a country as it is by regulatory, economic and social conditions.

Nowadays any territory (country, region or city) competes with other territories to attract manpower, investors, tourists, and so on. In the context of globalization, the constant growth of competition and alignment of business conditions in different areas, marketing of the territory, its image and brand became very important.

The creation of a positive image and brand is one of the key problems facing every modern country. A positive image is an effective means of transformation, improving the status and prestige of the state and its investment attractiveness.

The promotion of state’s brand (creation of a positive image) is a very topical issue for modern country and its regions to increase its competitiveness.

2. The concept of national branding

When we express a preference for French holidays, German cars or Italian opera, when we instinctively trust the policies of the Swedish government, comment on the ambition of the Japanese, the bluntness of the Americans or the courtesy of the British, when we avoid investing in Romania, favour Turkey’s entry into Europe or admire the heritage of China and India, we are responding to brand images in the same way as when we’re shopping for clothing or food.

In 1996, British scientist Simon Anholt introduced the concept of nation brand and launched a new studying industry.

According to British researcher Simon Anholt “the rapid advance of globalization means that every country, every city and every region must compete with every other for its share of the world’s consumers, tourists, investors, students, entrepreneurs, international sporting and cultural events, and for the attention and respect of the international media, of other governments, and the people of other countries” (Anholt, 2014).

First, we need to make a clear distinction between brand and branding:

- a brand is a product or service or organization, considered in combination with its name, its identity and its reputation,
- branding is the process of designing, planning and communicating the name and the identity, to build or manage the reputation.

The definition of a brand is defined by the American Marketing Association as “a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors”.

A brand is a name or symbol used to identify the source of a product. A strong brand adds significant value and profits as a result of the benefits derived from the name. 80 Creating a new brand where the name will have the meaning with respect to the positioning of a product as well as “being short and easy to remember can be a challenge”. 81 Brand names can be so called Founder or Owner names, Functional Names, Invented Names, Experiential Names [and] Evocative Names. 82 The main purpose of national branding is to identify and take its place in the world and to become a country that not only sells resources but also attracts them.

Olga Zubyk (2017) determines that nation brand must meet the following requirements:

- it should be original and associated with the country;
- to use constant values and cultural characteristics of the country;
- it’s necessary to have professional team in different areas for its development and promotion;
- to have available slogan and a logo that would contain the elements of national symbols (flag, emblem).

In this sense, national brand is national identity made tangible, robust, communicable and useful. It is without doubt the single most valuable item of intellectual property which any nation possesses.

3. Features of formation of the brand state

The brand of the country is not just a slogan or time-limited campaign. The brand should be understood as a national idea of the country, its intellectual property: a complex of thoughts, feelings, associations and perceptions that occur in humans when they see and hear the name of the country or buy goods produced in this country (Zubyk, 2017).

While analysing the factors that affect the popularity of the state (culture, tourism, politics, economics, social climate, and so on), scientist formed a rating of state’s attractiveness, turning the country into a “brand” that can be successfully “implement” on international political, economic and other markets. The key components of nation branding are:

Exports – Determines the public’s image of products and services from each country and the extent to which consumers proactively seek or avoid products from each country-of-origin.

Governance – Measures public opinion regarding the level of national government competency and fairness and describes individuals’ beliefs about each country’s government, as well as its perceived commitment to global issues such as democracy, justice, poverty and the environment.

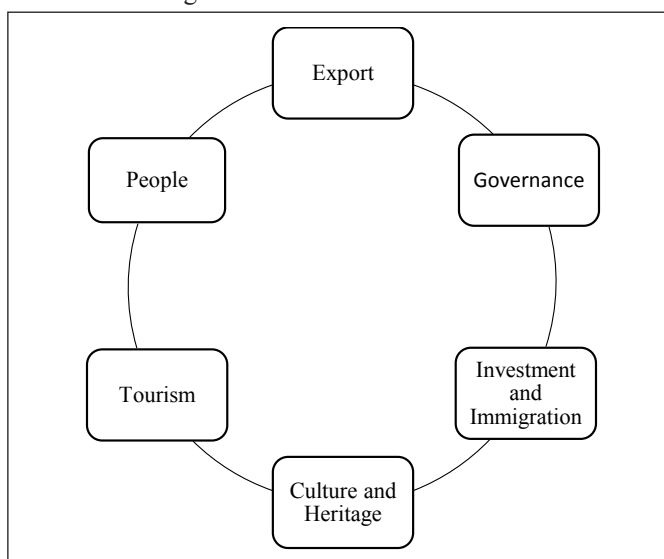
Culture and Heritage – Reveals global perceptions of each nation's heritage and appreciation for its contemporary culture, including film, music, art, sport and literature.

People – Measures the population's reputation for competence, education, openness and friendliness and other qualities, as well as perceived levels of potential hostility and discrimination.

Tourism – Captures the level of interest in visiting a country and the draw of natural and man-made tourist attractions.

Investment and Immigration – Determines the power to attract people to live, work or study in each country and reveals how people perceive a country's economic and social situation.

Figure 1. The Nation Brand Hexagon



Source: adapted from (Anholt, 2014).

At the same time, if the state creates a positive brand, it will have the following advantages (Dinnie, 2008):

- increasing the stability of the currency;
- restoration of international trust and confidence of investors;
- changes in international rankings;
- increasing of international political influence;
- Growth of exports;
- increasing of tourism and investment;
- formation of strong international partnerships;
- Strengthening of the Nation (confidence, pride, harmony, ambition, national determination);
- victory in international competition and the protection of their own markets.

4. Current situation of Ukraine's image

In modern world a bad reputation, or even its absence is a significant shortage for public policy and for the image of a country that aspires to be competitive internationally. Concepts such as image, reputation are considered as necessary components of a strategic asset of the state. The brand can evaluate the state (as good): aggressive – loving, reliable – unreliable etc. (Pavalaki, 2009).

From stunning mountain villages to the sunny seaside resorts of the Crimean coast, via fairy tale castles perched on cliffs or ancient cathedrals injecting urban spaces with gravitas and life, Ukraine is a country full of cultural heritage and diversity. Agriculturally rich, Ukraine's landscapes supply the world with grain – as well as providing excellent champagne, and even the inspiration for George Gershwin's *Summertime* (who knew?). Meanwhile the country's far reaching and complex history has the power to fascinate: a major world power in the medieval period, Ukraine was home to the famous Cossack warriors before the country succumbed to Soviet power until independence in 1991. Since then, steady economic growth has marked out Ukraine as fertile ground for business, trade and tourism.

On the one hand the brand "Ukraine" is corruption and war but on the other hand it's the largest world's cargo plane "Mriya", engines for space rockets, original culture and its representatives. Somebody thinks that Ukraine is Carpathians wooden churches, but others associate Ukraine with national delicious dishes

The brand "Ukraine" is represented by modern Ukrainian artists, whose names are famous in Europe. "Singing brand" of Ukraine is not only represented by classical singers, but also by the winners of the singing contest "Eurovision" Ruslana and Jamala.

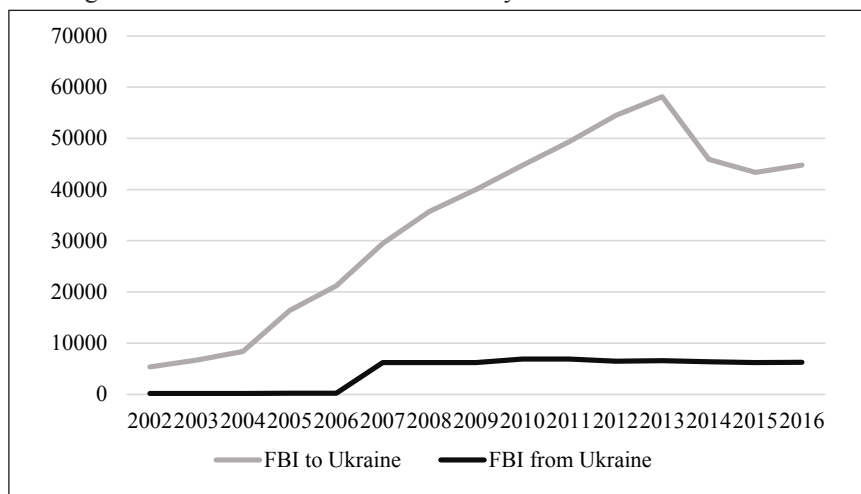
Ukraine has a certain image, and we should not talk about its renewal, but about its change. Foreign press sees significant scientific and technical potential of Ukraine, considers that it has abundant resources (both natural and human), but we can't use it right (Zubyk, 2017).

In another indication of Ukraine's continuing recovery, the country ranked as fourth best-performing nation brand in the Nation Brands 2016 survey published by Brand Finance. This annual global ranking, carried out by UK-based consultancy Brand Finance and based on data from a range of partners including the World Economic Forum, credited Ukraine with a 27% increase in brand value, climbing from USD 44 billion to USD 56 billion. This allowed Ukraine to rise from sixty-eighth position up to fifty-ninth – the fourth best performance globally over the past twelve months.

According to the methodology of Bohush Communications, Ukraine's brand and image can be evaluated by three indicators: investment, tourism and migration in the international and national levels. Unfortunately, Ukraine has a steady drop for those indicators.

HAMBURG INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMICS (HWWI) and German auditing company BDO AG have issued a rating of investment attractiveness for the BDO International Business Compass (IBC). Ukraine dropped to 41 place in this rating compared to last year. In 2016 Ukraine ranked 130th place (in 2015 – 89th place) from 174 countries.

Figure 2. Foreign Direct Investment to Ukraine in the years 2002-2016

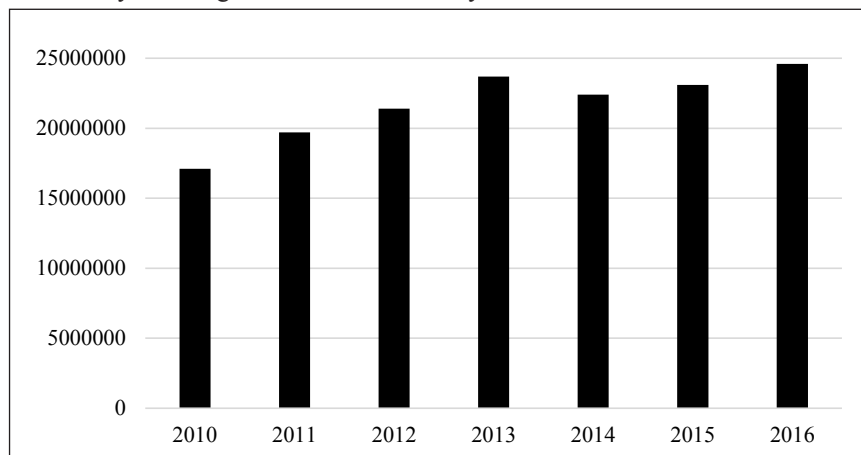


Source: own work.

During last years, the number of Ukrainian citizens traveling abroad are constant. But the dynamics of entry of foreign citizens is not stable and is characterized by a significant reduction in 2014. This number does not increase after 2014.

Ukraine was visited by 13.3 million foreign citizens last year. It is 7.3% more than year before.

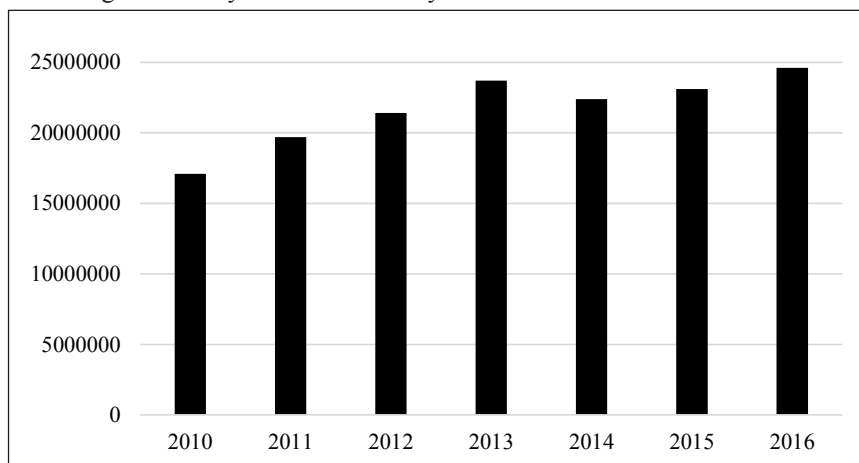
Figure 3. The entry of foreigners to Ukraine in the years 2010-2016



Source: own work.

Some 24.7 million Ukrainian tourists travelled abroad in 2016, which is 6.5% more than in 2015, the Economic Development and Trade Ministry said, citing data from the State Border Guard Service.

Figure 4. Leaving Ukraine by Ukrainian in the years 2010-2016



Source: own work.

5. Formation of national brand in other states

The states of the 21st century are participants in a global marketplace, with intense competition for tourists, students, the best workers and investment. The results of this year's Brand Finance Nation Brands report show the advantages that a strong nation brand can confer; the effect of a country's image on the brands based there and the economy makes a nation brand the most important asset of any state. Governments, trade bodies and businesses must take steps to ensure that their nation brand is strategically appropriate, well-managed and regularly monitored in order to maximize the benefits.

Brand Finance produces an annual Brand Finance Nation Brands table, in which 100 brands are ranked according to national brand value. This is based on the royalty relief methodology and takes into account the brand strength of individual countries.

The US, China, Germany, Japan and the United Kingdom are top national brands. Ukraine is on 59th place (out of a hundred).

Usually, nation brands are formed by international companies and relevant experts. For example, marketing company CLK is promoting the national brand in Scotland. This company has offered the Brand Scotland. The Corporate Profiles DDB exists in Poland, it has developed a national logo, slogan and marketing campaign. Canada doesn't have single strategy to promote the national brand.

The problem of creating a nation brand was particularly important for Poland when the country wanted to join to the European Union. This country may serve as model for Ukraine in promotion the brand «Polska». Nowadays Poland creates a positive image and carries out those five areas:

- promotion the brand «Polska»;
- support economic missions by political visits;
- Support business entities by Polish embassies, the Ministry of Economy and other government's organizations;
- creating a system that allows to receive an information about foreign markets;

- financial instruments for expanding exports.

The idea of creating a single brand was very important because Poland and Polish products are not well known in many markets. Promoting the brand «Polska», officials suggest that not only the country but also its firms will become more recognizable. The idea covers many sectors and promotion occurs in cultural events and festivals, business conferences, exhibitions and appearance in the foreign media (Bochi, 2015).

Ministry of Foreign Affairs of Japan systematically organizes direct dialogue with officials in order to support its own brand and enhance feedback. The key task is to create a favourable attitude and confidence to Japan in other countries. The main task is to revitalize Japanese economy. Japan's contribution to the solution of global problems is the subject to the general concept of a "new type of great power", greatness, power and political authority which is based on its economic and technological potential.

UK Foreign Ministry holds extraordinary measures in order to change country's brand abroad. It also promotes the modernization and technological development to attract foreign investors and create a favourable image of British Industry.

China is an interesting example of a state's brand with rapid economic development and demography. The immigrants began to create China's image and now they represent their national quarters all around the world. They created the image of Chinese people – people who work a lot, do not count work's hours, do not drink and very accurately perform the task of leadership. Chinese restaurants that are growing like mushrooms in all the capitals and cities of the Earth, expand brand's market "China and Chinese" in the world.

6. The directions of formation of positive state's brand

Some progress of the creation of the brand "Ukraine" has already been done at the national level and on individual territories. Today Ukrainian flag is a national brand that symbolize the struggle for freedom. However, Ukraine is much richer in national treasures. The embroidery, songs, dances, crafts and natural wealth of our region such as the Carpathian Mountains, lakes and rivers, minerals, largest reserves of black earth are our cultural heritage.

The process of branding helps a country to define its identity, to promote itself, to draw attention and to differentiate from others. For a country to reach to have a strong brand, there are needed inhabitants who desire this thing; generally speaking, behind building country brand stays ambitious and visionary management bodies that perceive branding process as a strategic economic necessity. A country can be promoted in several ways: as ECOFORUM (2015) 169 a tourist destination, as a trade or business centre, as a quiet and safe place etc. It is thus necessary to identify the key attributes and strengths; other elements that can be taken into account target quality of life, unaltered nature, the open and tolerant spirit of the people etc.

In order to create and develop a destination branding process, the local authority needs to:

- delimitate the interest of tourists for that geographic region;
- analyse the characteristics and functions of the destination that is going to be branded;
- compare the potential destination brand to other existing similar destination brands and emphasize the differences existing between them;
- understand and anticipate which and what represents the main attraction for the potential tourists, why and how can it be capitalized;

- which are the factors that can influence competitiveness in tourism field and how can their influence be measured.

Country brand construction is based on clear, simple and differentiated proposals, often built around several emotional qualities that can be easily symbolized verbally and visually. In this context, is needed to delimitate the sense of several notions that surround nation branding process.

In order to stimulate trade and foreign investment, Ukraine needs to promote itself as having a safe, transparent, and above all, stable business environment. This is a dual challenge for Ukraine, as it also means combatting corruption. “A track record of successful investments that can be publicly accessed and verified is crucial”, as one investor in the Ukraine notes. “Perhaps one could go so far as to say the main interest of the people of Ukraine in its ‘brand’ is the acceptance by Europe and the West as a trading partner. If the country can prove that the Presidency and related parties are absolutely clear of links to private business (for example by implementing a declaration of interests register such as the one used by British MPs), it can eliminate distrust of Ukraine as a business and trading partner

Then there is tourism. Not only is Ukraine rich in mineral resources and agricultural land, but it also has the Black Sea resorts. “This tends to start with historical strengths and traditional culture, and eventually moves towards investing in cultural infrastructure to draw interest from abroad. In short, it is about understanding tourists and what they want, then telling the right stories about your country in the right ways.

In order to attract the necessary investment and shake up infrastructure, “what is needed is a long-term strategic plan for tourism development which takes into account both a domestic and foreign market”, observes Sandell. “This should be followed by a careful selection of tourism targets where investment is made to meet any infrastructure needs and to make sure facilities and activities meet international expectations, which middle class Ukrainians also now have”.

Ukraine has the potential to rebrand itself as an affluent, educated and trade-rich country. But to actually do so, those in power need to do much more. PR and branding agencies can only go so far, for what they have failed to do to date is tap into the country’s true potential and work with its image on a level that is sustainable and, most importantly, identifiable to both Ukrainians and international audiences. What will help is at least one specific existing (or rapidly emerging) success story. “Ukraine’s brand – for better or worse – hinges on the balancing act of relations with its Western and Eastern neighbours”, concludes McClory. “Only with a thorough understanding of the weaknesses it needs to deal with can Ukraine promote its strengths. And only with the government and private sector working together can there be a significant improvement in Ukraine’s brand” (Baduel, 2012).

7. Conclusion

A nation’s brand image is its most valuable asset: it is national identity made robust, tangible, communicable, and – at its best – made useful.

The process of branding helps a particular place to define its identity, to promote itself, to draw attention and to differentiate from other places. For a city to reach to have a strong brand, there are needed inhabitants who desire this thing; generally speaking, behind building place branding stay ambitious and visionary management bodies that perceive branding process as a strategic economic necessity.

A place can be promoted in several ways: as a tourist destination, as a trade or business centre, as a quiet and safe place etc. It is thus necessary to identify the key attributes and strengths; other elements that can be taken into account target quality of life, unaltered nature, the open and tolerant spirit of the people etc.

To create a positive image of Ukraine it must be involved every department of the governmental sector and all the private sector. It should be a systematic, long-term, coordinated campaign. Nation branding program should be the basis of economic growth. Indeed, a nation branding impact on the most important areas of the country – investments, exports and tourism. So, properly built and conducted national campaign of branding the country can positively influence on the economic development of the state.

Bibliography

1. Anholt, S. (2014) *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
2. Baduel, F. (2012). *Branding Ukraine*. *Ukrainian Dialogue Magazine*. Retrieved on 29/05/2017, from: <http://www.britishukrainiansociety.org/>.
3. Bochi, A. (2015). *The Formation of Ukraine's Brand Should Become an Integral Part of Reform*. Retrieved on 29/05/2017, from: <http://icps.com.ua/a-bochi-formuvannya-brendu-ukrayiny-ma-staty-evidmnoyu-chastynoyu-reform/>.
4. Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, Issues, Practice*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
5. *Ecoforum Journal* (2015). 4(1), 11.
6. Pavlaki, M. (2009). *Ukraine's Image in the International Arena. Actual Problems of Foreign Policy of Ukraine*. Proceedings from MIIM: The Third International Scientific and Practical Conference. Chernivtsi.
7. Zubyk, O. (2017). *The Image of Ukraine: a View from Outside*. Retrieved on 29/05/2017, from: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11063.

Chapter 5

Impact of Education Level on Employee Motivation in Public Sector in the Republic of Serbia

Marijana Simić
University of Kragujevac, Serbia

1. Introduction

A large number of countries today face the problem of institutional effectiveness (Raudeliūniene & Meidute-Kavaliauskienė, 2014) and the way to ensure satisfactory performance of public sector employees. Its relevance stems from the fact that public sector provides a wide range of products and services, regulates economic activities of enterprises and households, and distributes large amounts of revenue generated by national policies (Tonin & Vlassopoulos, 2015). Therefore, effectiveness of public sector, as an economic entity, occupies a priority place in the modern business environment. In addition, it is undeniable that human resources are a key source of competitive advantage of an organization, while in the context of the public sector functioning, employees have a major impact on people's daily lives, as well as the survival of private organizations on the business scene.

In order to ensure effective implementation of activities of public interest, it is necessary to formulate and implement an adequate human resource management strategy. However, strategy implementation may be thwarted due to lack of adequate or inadequate competence and skills of employees. In addition, barriers to strategy implementation may also lie in insufficient motivation of employees. Therefore, compatibility of employees' skills with job requirements and employees' willingness to contribute to high organizational performance is the only sure path to efficient and effective implementation of human resources strategy (Chlivickas & Raudeliūniene, 2007).

Motivation is defined as an individual phenomenon. However, the complexity of modern business conditions assigns it a new dimension, so motivation is seen as a systemic problem that needs to be addressed and adapted to the structure of the organization, its goals, and real achievements. The global economy, new technological developments, informatization with precise control of the entire work process, various forms of inter-organizational business networks aimed at enlarging capital and prestige on the market, increase the importance of motivation at both organization level and among its members.

Psychology and related scientific disciplines have established that human characteristics are exhibited in reactions to different motivators. This finding has classified motivation in the group of top methods managers opt for to increase productivity. Therefore, knowledge of motivational techniques is essential for human resource managers, because their effectiveness is determined by the ability to detect, purposefully combine, and control different motivational factors.

In line with the above, motivation is becoming a complex issue in theory and practice, which can be observed from different perspectives. The main objective of this study is to determine the level of employees' motivation in public enterprises that operate on the territory of the Republic of Serbia, using education level as the criterion for employee segmentation. Data on employees' education is used to identify the existence of statistically significant differences between educational groups and their motivation, or will to do their jobs. The contribution of this paper lies in the fact that so far a study of this type has not been conducted in the Republic of Serbia, so that theoretical and practical results can serve as a basis for further research, but also as practical implications that enterprises could implement to improve employees' motivation, and, therefore, business performance.

2. Literature review

Studies conducted in previous years point to evidence that human activity does not appear by itself, but as a result of internal impulses and external stimuli. The contribution of contemporary research is reflected in presenting motivation as a product of interaction between individual and situational variables (Decenzo, 2001), which means that individuals vary in the level of motivation, and that motivation level may be different depending on the situation, primarily cultural context (Aworemi et al., 2011). In addition, motivation is defined as: a phenomenon that explains the manner in which an individual behaves, with a specific purpose, to meet specific and unmet needs (Buford, Bedeian & Lindner, 1995); internal drive to satisfy an unsatisfied need (Higgins, 1994); the will to achieve a specific goal (Bedeian, 1993). As regards the objective of this work, motivation is seen as an inner force that drives individuals to achieve personal and organizational goals.

In conducting modern research of human motivation, it is necessary to obey the following rules (Wiley, 1997):

1. The study of motivation requires systematic approach, whereby it is necessary to analyze not only individual characteristics of an individual, but also broader factors affecting employee motivation.
2. Motivation is a characteristic of an individual that reflects their inner state, which makes it vulnerable to changes due to personal and situational factors.

In order to discuss human resource management practices in the public sector, the initial step is to look at the problems organizations of this type face. Specifically, some authors conclude on certain rivalry between jobs in public and private sectors. Taking a position in the public sector is often seen as a "springboard" for further career development in private companies, which is why organizations in the public sector face a lack of talented and highly qualified employees (Romzek, 1990). High staff turnover in the public sector inevitably brings the problem of their lack of motivation to the fore.

As a solution to this problem, some authors focus their efforts on studying employee motivation factors in public enterprises. As a result of their work, a new approach to managing employee motivation in the public sector arises (Public service motivation) (Rainey, 1982), which promotes

the idea to encourage employees' behavior that is of use to society (Gould-Williams et al., 2013). Perry & Hondgehem (2008) define employee motivation in the public sector as the individual's orientation to provide services in order to make a contribution to others and the entire community. Despite the specificity of approach, motivation of public sector employees is under the influence of internal and external factors, including the obvious influence of socio-demographic characteristics of individuals, opportunities for personal development, working conditions in the organization, opportunities for advancement, financial compensation, and others (Raudeliūnienė & Meidute-Kavaliauskienė, 2014).

A wide range of variables that determine employee motivation justify extensive research on this topic. There is evidence that education level of public sector employees has an impact on efficiency in the implementation of tasks, contributing to the overall social and economic well-being (Chlivickas & Raudeliūnienė, 2007). On the other hand, there is a positive correlation between education level and the degree of employee motivation, which is still interpreted as one of the factors that contribute to improving employee performance in the public sector.

Numerous studies address the relationship between motivation and job satisfaction (Ahmed, 2011; Roos & Eeden, 2008). Job satisfaction is reflected in attitudes to work and is a reliable indicator of motivation to work. It is often assumed that motivation is at the root of behavior, and that satisfaction appears at the end in the form of reward for a certain behavior (Wanda & Eeden, 2008). For this reason, job satisfaction factors are at the same time factors of motivation to work.

The study conducted by Shilpajainusms (2010) states that various dimensions of organizational structure and culture have a positive and/or negative impact on job satisfaction, as well as on motivation to work. In addition, this research confirmed that good management practices and the developed leadership potential within an organization have a positive impact on employee motivation. Nevertheless, centralization, insufficient incorporation of employees in decision-making, or a small number of opportunities for advancement may be the main reasons for lower motivation level.

Bluedorn (1982) highlighted demographic characteristics, such as race, age, education level, and income level as variables that have a decisive influence on satisfaction, and, consequently, motivation of employees.

Gürbüz (2007) dealt with employee satisfaction, targeting employees segmented based on education level in two groups. The first involved employees with university education, while the second group was consisted of employees with primary or secondary education. The author concluded that there is a positive correlation between education level and job satisfaction, measuring satisfaction using a variety of variables, such as working conditions, salary, opportunities for advancement, human relations. Among respondents who participated in this study, a higher level of satisfaction was observed in the group of employees with primary and secondary education.

Study conducted by Tarak (2012) proved a significant correlation between employees' qualifications and the level of motivation to realize the tasks set. The results of Chi-square test identified a statistically significant difference between employees of different education levels and their motivation level, wherein motivation varies depending on employee education.

3. Research methodology

The given theoretical framework is a starting point for exploring the level of employee motivation in the public sector. The study involved employees in public enterprises in the Republic

of Serbia, with the entire sample numbering 60 participants. Respondents were randomly selected, regardless of the characteristics and the position in a given organization.

Data collection on employees was conducted using “face-to-face” interviews, of an average duration of 15 minutes. Of the total number of employees who participated in the study, there were no invalid questionnaires, so the statistical data processing and analysis included 60 questionnaires or employees.

Analysis of the sample structure found: 1) 32% of men, 2) 68% of women. In relation to age, the overall sample was made of: 1) 5% of employees, aged 20 to 30 years, 2) 27% of employees between 31 and 40 years, 3) 25% of employees between 41 and 50 years, 4) 43% of employees over 51 years. In addition, data about years of service in the current organization was obtained, with: 1) 8% of respondents with up to 2 years of service, 2), 7% of respondents with 2 to 5 years of service, 3) 47% of respondents with 5 to 15 years of service, 4) 38% of respondents with more than 15 years of service. Bearing in mind the education level of employees, it is possible to structure the sample in the following way: 1) 37% of respondents with primary and secondary education, 2) 28% of respondents with college education or some form of specialization, 3) 35% of respondents with university education. With reference to employment in the analyzed organizations, the sample consists of: 1) 83% of those employed on a permanent basis, 2) 15% of those employed on a fixed-term basis, 3) 2% of temporary employees. The study involved professional associates, support staff, and managers or heads of organizational units, familiar with the research subject.

The questionnaire, which was specifically designed for this research, included questions in the form of items with a five-point Likert scale measuring levels of (dis)agreement. The aim of such questions is to determine employees’ attitudes and motivation with the help of items, formed to adequately cover different types of factors relevant to employee motivation. Statistical analysis used SPSS 13 software package.

4. Findings

In order to determine whether there is a difference in the motivation level of employees with different education levels, items relating to employee motivation were used. These items included elements of motivation, such as: financial rewards, working environment and working conditions, opportunities for advancement, creative work and innovation; job security; interpersonal relations. Scores respondents assigned to given items, together with respondents’ demographic characteristics (gender, age, years of service, education), stand for the basis for commenting and concluding about employees’ level of motivation.

In order to verify the reliability of the given items, Cronbach’s alpha coefficient was calculated. The obtained value of 0.893 indicates a high level of internal consistency of the given items. In addition to the presented reliability coefficient, descriptive statistical analysis of the obtained scores was carried out, which indicates the average degree of respondents’ agreement with the given items, as well as the homogeneity/heterogeneity of employees’ attitudes with regard to given items (Tab. 1).

Table 1. Cronbach's alpha coefficient and descriptive statistical analysis (N=60)

Item	Cronbach's alpha coefficient of 0.893	Arithmetic mean*	Standard deviation
Q1	Financial compensation for the work performed is adequate.	2.3500	1.31259
Q2	Employees who work more or longer, and who put more effort into work, earn more.	2.0000	1.41421
Q3	Overtime work is recorded and is adequately rewarded.	2.4667	1.73172
Q4	If you achieve above-average work performance, you have the possibility to improve and progress.	2.3833	1.56326
Q5	Organization invests enough in education and training of employees.	3.0333	1.35255
Q6	Organization in which you work gives you a sense of security.	3.6167	1.42724
Q7	There is room for the expression of creativity and innovation.	2.5667	1.39450
Q8	You are familiar with the values, goals, mission, and vision of the organization	3.4167	1.25268
Q9	You have enough time to perform work tasks.	3.5000	1.38393
Q10	Work tasks and responsibilities are precisely and clearly defined.	3.5667	1.39450
Q11	Line manager cares about your needs and helps you solve problems.	3.4667	1.37121
Q12	You regularly receive recognition from your superior for the results achieved.	2.1000	1.34920

Note: *1= strongly disagree, 2= disagree, 3= undecided, 4= agree, 5= strongly agree

Source: author's research.

The analysis of respondents' scores relied on the parametric ANOVA test (Tab. 2), to test a statistically significant difference in the motivation level of employees with different education levels.

Table 2. Results of ANOVA test of the motivation level of employees with different education levels in the public sector of the Republic of Serbia (P values are in parenthesis)

Item	PSE ^a vs. CE ^b	PSE vs. UE ^c	CE vs. UE
Q1	-1.37879* (0.026)	-0.14195 (0.925)	1.23684 (0.072)
Q2	-0.37879 (0.792)	0.792 (0.412)	0.92105 (0.305)
Q3	-0.56061 (0.646)	1.72887* (0.001)	2.28947* (0.003)
Q4	-1.69697* (0.015)	0.46093 (0.541)	2.15789* (0.003)
Q5	-1.74242* (0.003)	-0.13716 (0.929)	1.60526* (0.013)
Q6	-1.07955 (0.108)	0.70335 (0.169)	1.78289* (0.006)
Q7	-1.94697* (0.001)	-0.01276 (0.999)	1.93421 (0.002)
Q8	-1.01136 (0.114)	0.25837 (0.760)	1.26974 (0.052)
Q9	-0.71212 (0.346)	1.20893* (0.005)	1.92105* (0.002)
Q10	-0.86364 (0.271)	0.58373 (0.327)	1.44737* (0.045)
Q11	-1.10606 (0.145)	-0.23764 (0.842)	0.86842 (0.347)
Q12	-1.27652 (0.053)	-0.25678 (0.792)	1.01974 (0.188)

^a Primary or secondary education, ^b College or some type of specialization, ^c University education

* p<0.05

Source: author's research.

According to the ANOVA analysis, it is possible to conclude that there is a statistically significant difference in the motivation level among employees with different education levels. Statistically relevant difference was not identified with items relating to the possibility of additional financial rewards, organization members' familiarity with its goals, values, mission, and vision, as well as in the case of realized contact and relationship with the colleagues.

ANOVA test results allow to detect statistically significant differences between motivation levels of employees with primary or secondary education and employees with college education or some form of specialization, with difference being evident with items relating to the following elements of motivation: financial reward, opportunities for advancement, opportunities for training and education of employees, as well as room for the expression of creativity and innovation. In the following case, the analysis focuses on statistically relevant difference between motivation of employees with primary or secondary education and group of employees with university education, where the results indicate the existence of the said difference with respect to items on overtime work, its recording and rewarding, as well as in the case of the time available for implementation of tasks. The last column of ANOVA test results compares employees with college education and those with university education. This section of results involves the largest number of items on the basis of which statistically significant difference is identified, and they relate to the following elements: recording and rewarding overtime work, opportunities for advancement and further development, room for the expression of creativity and innovation, time available for the implementation of tasks, as well as precise formulation of tasks and delegated responsibilities.

Results presented are a good basis for analyzing motivation of individual educational groups of employees. Therefore, mean values of employee motivation with different levels of education are presented, with homogeneity of their views determined on the basis of those items (Tab. 3).

Table 3. Motivation level of employees with different education level

Education level	Number of employees/ respondents	Arithmetic mean*	Standard deviation
Primary/secondary education	27	2.8434	0.96886
College/some form of specialization	7	3.9896	0.90352
University education	26	2.4518	0.54171
Total	60	2.8722	0.96031

Note: *1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = undecided, 4 = agree, 5 = strongly agree

Source: author's research.

5. Discussion and conclusion

In times of economic crisis and radical changes taking place, the concept of human resource management is becoming crucial to organizational success. Individuals working in organizations and their individual set of characteristics, abilities, and knowledge constitute an essential resource that is most difficult to manage. In the long-term perspective, employees are a tool for achieving competitive advantage, which entails a need to create optimal human resource management strategies, with an emphasis on improving their motivation.

The issue of public sector employee motivation has been the focus of a large part of professional public in recent years. Changes in the modern environment are on the rise, and, thus, public enterprises are facing the inevitable challenge of implementing radical changes, for which eventually employees suffer most, with their satisfaction is marginalized.

The present study and its results emphasize the importance of demographic characteristics of employees, as a variable that influences their motivation in the implementation of tasks. On the other hand, job satisfaction, expressed through attitudes towards work, is a relevant indicator of employees' readiness to invest effort in improving organizational performance. In addition, data obtained by surveying 60 respondents points to a statistically significant difference in the motivation level of employees with different level of education.

Regarding the obtained mean value of public sector employees, one can conclude that the highest level of agreement among the total number of respondents exists in terms of job security in given organizations. The reason for this is a small percentage of fixed-term employees in given organizations, i.e. even 83% responders of the total number are employed on a permanent basis. On the other hand, the lowest level of agreement exists with items concerning possibility of achieving greater financial rewards in the case of overtime work and commitment of employees, which is an obvious consequence of fixed salaries of public sector employees. This limits their ability to get bonuses and additional cash incentives for the above-average performance, and limits the role of financial compensation as one of the key motivating factors.

In addition, it is possible to analyze the motivation level of the identified groups of employees, with data on their education level as the grouping criterion. Compared with other educational groups, significantly lower motivation level has been identified among employees with university education. This result can be justified if one analyzes the structure of jobs held by university-educated employees. In fact, this segment of employees is entrusted with complex tasks, which to a large extent determine the overall organizational performance. The complexity of those tasks can be interpreted in two ways: they represent a special challenge and opportunity for promotion of employee skills and competencies, which is often a source of motivation for further employee commitment; complex tasks carry a high degree of responsibility and may cause additional stress, which, consequently, leads to a lower level of motivation. From the perspective of the present study, it is more likely that the complexity of tasks, delegated to highly educated staff in the public sector, will be seen as a potential reason for low motivation due to employees' high responsibility for their execution or non-execution.

Statistically significant difference, especially when the analysis includes a group of employees with college education and employees with university education, stems from mean values of motivation level of employees of different educational groups. Statistically relevant difference is obvious in the evaluation of additional engagement of employees, their overtime work, opportunities for advancement, room for the expression of creativity and innovation, time available for the implementation of tasks, which employees with university education see as key barriers for improving their motivation level. On the other hand, employees with primary or secondary education, compared with the group of respondents with college education, express lower level of motivation due to inadequate financial compensation and lack of opportunities for further career advancement and personal development. Therefore, based on the above, one can conclude that opportunities for public sector employees in the field of training and promotion are limited, which is one of the characteristics of bureaucratic organizations, very close to the structure of the public sector in the Republic of Serbia.

The relevance of results obtained is reflected in the possibility of their use as a kind of guide to improve organizational efficiency of the public sector in the Republic of Serbia. Recommendation for human resource managers is to make efforts to create an appropriate environment for training and competence development of employees, as well as appropriate soil to encourage creativity and innovation in solving tasks. Organizing continuous and systematic examination of employee satisfaction is a prerequisite to efficiency both at individual and organizational level, laying the basis for modeling all other activities in the organization.

In the context of raising the degree of motivation, it is necessary to adopt a different attitude towards work, which refers to building awareness of public sector employees, to be at the service of citizens and businesses. Differentiation in relation to the existing practice is also reflected in terms of job security. In particular, there are increasing pressures to reduce costs, having an inevitable impact on awareness of job security in the public sector, which will in this case certainly change, bearing in mind that cost reduction is mostly implemented by reducing the number of employees.

In the era of knowledge and the application of modern technology, the position of public sector employees is changing, and their superiors get a task to appropriately prepare employees for new environmental changes. It is of undeniable importance to raise the awareness of employees about the relevance of their skills, with special emphasis on skills of using modern technological tools. In addition to the motivational component, the essence of existence on the market also lies in taking part in training programs, aimed at reducing the gap in the existing and required skills of employees. This fact points to room for future research, dealing not only with the level of formal education, but also the willingness of employees to engage in informal programs of acquiring new and improving existing competencies and skills.

Bibliography

1. Ahmed, I. (2011). Relationship between Motivation and Job Satisfaction. A study of higher educational institution. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 94-100.
2. Aworemi, J.R., Abdul-Azeez, I.A., & Durowoju, S.T. (2011). An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), 227-233.
3. Chlivickas, E., & Raudeliūnienė, J. (2007). Human Resources Potential in the Public Sector: the system of evaluation. *Public Administration*, 4(16), 44-52.
4. Gould-Williams, J., Sayed Mostafa, A.M., & Bottomley, P. (2015). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 25(2), 597-622.
5. Gürbüz, A. (2007). An Assesment on The Effect of Education Level on the Job Satisfaction from the Toursim Sector Point of View. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 36-46.
6. Kanfer, R., & Heggstad, E. (1997). Motivation Traits and Skills: A Person-centered Approach to Work Motivation. *Research in Organizational Behaviour*, 19, 1-56.
7. Raudeliūniene, J., & Meidute-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector, Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, 719-726.
8. Romzek, B. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.

9. Sangmook, K., & Wouter, V. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
10. Slavković, M. (2014). Upravljanje ljudskim resursima u javnoj upravi – stanje i primeri dobre prakse. *Stanje i perspektive ekonomskog razvoja grada Kragujevca*, 179-191.
11. Tarak, P. (2012). The Impact of Age and Education on the Level of Satisfaction and Motivation Among Employees. *The IUP Journal of Management Research*, 11(1), 29-38.
12. Tonin, M., & Vlassopoulos, M., (2015). Are Public Sector Workers Different? Cross-European Evidence From Elderly Workers and Retirees. *IZA Journal of Labour Economics*, 4(11), 1-21.
13. Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
14. Wanda, R., & Eeden, R.V. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.

PART II

PROBLEMS OF CONTEMPORARY ORGANIZATION MANAGEMENT



Chapter 6

Manager with Ukrainian Roots and European Thinking

*Yana Bondar, Sophia Kovtko
Lviv Banking Institute, Banking University, Ukraine*

1. Introduction

The aim of this article is forming of an effective management's model on enterprises in the modern economic terms of Ukraine. The results of a manager's job depend not only on a group activity, which he heads, but also from the organization of own work. We bind the success of organization to the name and activity of managers.

They form the whole organizations, provide it by resources, plan and carry out a control, make decisions and organize an activity. The personality of a manager is the main factor of providing of the effective development of the firm.

The actuality of the theme consists in that the necessary condition of the successful management of the organization requires a high qualification from a manager in the field of the concrete sphere and experience (Pinker, 1997). Particularly the labor activity of the manager is related to the characteristic features, which are inherent to the nation. For this reason a successful realization of business-projects depends on many factors: national features, talents, abilities of a manager, economic and legal terms.

The problem of the Ukrainian model of the management is in that, the managers of "old school" are unable to a successful leading work in new circumstances. Entering the new foreign market, the important necessary for the Ukrainian manager must be good knowledge in some national features and business qualities of the managers of European standard.

2. Characteristics of the concept of "manager" and his functions

In the developed capitalist countries there is not an only look to the role (character) of a leader in the society as the professionally prepared specialist (manager) yet and until now. Nowadays the concept of "a leader" identifies with a concept of "a manager". The first creators of the management conception were Americans. They firstly "model" a character of the leader. From the American

point of view, a manager is a specialist that is provided with plenary powers to accept administrative decisions and carry out their implementation.

M. Wudkok and D. Frensis in the well-known book the “Relaxed manager” determine a role and place of the manager in the modern life in such a way: “Only managers of all levels are responsible for a task to do all possible for creation the most suitable variant of the future and not to allow to pull in themselves in the whirlpool of failures” (Rossano, 2003).

In the whole world a management grew into a profession, an area of knowledge, an independent discipline and a practical business long ago, and managers became the influential enough force.

Ukraine is on the way to such a realization, the mass preparation of specialists in the specialty “Management of organizations” is the confirmation of it. A manager in any organization executes two specific functions which none of other employees have. Firstly he combines the work of all subdivisions and links of the management of organization. Secondly, accepting and realizing the administrative decisions, a manager as nobody others cares about prospects of the development of the organization, so strengthens its positions at the corresponding market or extends them due to an exit on the new market segments (Pinker, 1997).

3. «Primacement» mental and effect on professional personality

Scientific works of scientist-ethologists are taken to one thing – a man in his behavior follows the animal instincts and mind, but the correlation of these constituents is different. This feature of psychics is taken into account long ago and has the special term – “primacement”. This term originates from a word “primacy”, which means an advantage. So the primacement is the degree of the dominant of instinctive models of behavior in relation to the mental one. Externally it is expressed in the propensity to the emotionally – conditioned actions, and has only an indirect relation to the level of the intellect and culture as such ones.

The higher level of primacement, the greater support is on the instincts, the lower level of primitiveness, the greater accent is done on the logic and mind. As the results of researches showed: the managers of Africa and Near East have the greatest indexes of primacement (75-80%); the managers of Middle Asia and Caucasus have also the high indexes (65-70%); in the countries of CIS there is usually a middle level (55-60%); in the population of the USA (without African-Americans) there is a below middle level (40-45%); for the inhabitants of Europe the primacement is low (20-25%) (Nemov, 1997, p. 320).

The more developed country, the below level of primacement is at the inhabitants. The high primacy people are characterized by the requirement in an external mighty deputy, who will specify what it is necessary to do and protect in case of a danger; a high emotionality, an easy excitability and aggressiveness; the advantage of relations and connections above a law, the use of the law in the personal aims, high corruptibility (there are exceptions); a high requirement in the creation of a family; a strong aspiration to find the concord and aggressively behavior to those, who never divides the idea of this concord despite the association is after national, religious or other arguments.

A low primacy person owns such next features as support on himself/herself and on scientific knowledge, a weak dependence on external forces; a high life's price, the respect to a man, a tolerance in relations, the confession of any human rights on his/her will; an advantage of the rational thinking above emotions, a low emotionality; the priority the law above the relations and contacts, a low corruption (Nemov, 1997, p. 320).

Evidently all these characteristic features have the significant influence on professional personality's features and on his/her career aspirations. So, for example the instinct of convey of the high primacy leader will make him accept relatives (friends, compatriots) on work, despite of their business qualities. So he unconsciously feels himself protected. The low primate leaders, as a rule, accept on work after the level of qualification and business qualities, interpersonally informal relations the employees are excluded (Nemov, 1997, p. 320).

4. Analysis of the main characteristics of management in Ukraine and the EU

Ukraine

And it touches not only the leaders but also all the staff regardless the position and job. The development of the modern Ukrainian management took place in the conditions of the transition from the planned economy to the market one in too short terms. Therefore in a considerable measure the domestic model of management inherited the features of the previous system:

- a low level of management's culture;
- an absence of the effective system of motivation and stimulation of the staff's work;
- the unwillingness to change anything, the inclination to keep the stability;
- an operative management prevails;
- the leading positions are often appointed on the principle of acquaintance and personal devotion, and quite not after the presence of the modern administrative preparation. Most leaders are not ready to take the risks (Baev, 2007, p. 522).

Ukrainian ethno psychology fixes cooperation of two types of culture: "agricultural" (tolerance, sensitiveness, soul warmth, condescension, dreaminess are peculiar to it) and "knight" (cossack) (efficiency, determination, persistence, industriousness, justice are peculiar to it).

France

France is an example of the general use of formal procedures, written rules, charts and structures. The French administrative methods of planning and prognostication are adjusted in an order to control the risk. In motivation of Frenchmen to cooperation and collaboration, undoubtedly, it should be taken into account their self-respect and self-esteem. In France the employment of family members and relatives is considered the nepotism and that's why it is condemned.

The status of French manager is determined by not so much business merits as the origin, age, education, the possession of oratorical skills. The obtaining of the status of a manager means a substantial jump in a career. For French managers it is not accepted to go across from a company into another company, except for top-managers who can be involved in the periods of the restructuring outside (Baev, 2007, p. 522).

England

Social conservatism favors the ideas that have centuries-old history and are peculiar to the English manager. Just the human factors have an enormous value for him. He is very observant, a good psychologist and doesn't perceive both falseness and concealment as weak professional preparation.

The English managers give an advantage to the stability, that's why they aren't always able to accept the risk decisions. Besides the Englishmen consider that the control above themselves is the main dignity of the human character. At success and failure a man must remain imperturbable, so it isn't always possible to understand how the manager behaves himself to that or other situation.

English style of management shows up in reliability, goodwill, quality and trust. In particular, the management is widely used on the basis of the theory of human relations. A firm sets and encourages such good human relations with the staff, customers, suppliers and local population as the respect of the employee's personality, an attention to the problems and difficulties of every separate employee, the complete and frank two extraneous exchange by ideas, the motivation of workers, the confession of their efforts and reward of achievements, systematic studies and high qualification training (Baev, 2007, p. 522).

Spain

A management in Spain is a type of activity of a man, which has general and specific features. In Spanish organization an informal atmosphere and internal conflicts dominate, they are erected to the minimum, friendly relations prevail in groups. In Spain the certain system of group acceptance of decisions is folded, according to that the whole group is responsible for the made decision. Nobody has the authority to make a decision individually (Baev, 2007, p. 522).

The other feature of the Spanish management is the original checking system. The administrative control after the implementation of the tasks comes true by the help's grant exposure of the weak features in a productive process. The Spanish manager practices more encouragement, than punishment for maintenance of the discipline and improvement of the quality of work.

Germany

From the point of view of the style of the leadership, Germany is the standard of hierarchy and consent: the sphere of responsibility and competence is strictly up-diffused between the employees depending on the touched positions, the orders are given up from the top to the bottom and can't be discussed.

The status of the manager in German companies is related not only to the individual capabilities of the leader, but depends on the duration of the employment, and from the formal confirmation of the qualification and the level of education.

The professionalism and competence play a determinative role in German culture. German leaders value the high qualification of the workers. Thus the authority of managers in German companies is also founded on their professional features in a greater measure, than on the position in an official hierarchy.

German managers give the important value of the detailed description of the labour functions and procedures. They always adhere to the formalization as the instructions, rules, duties and others (Griffin, 2005, p. 605).

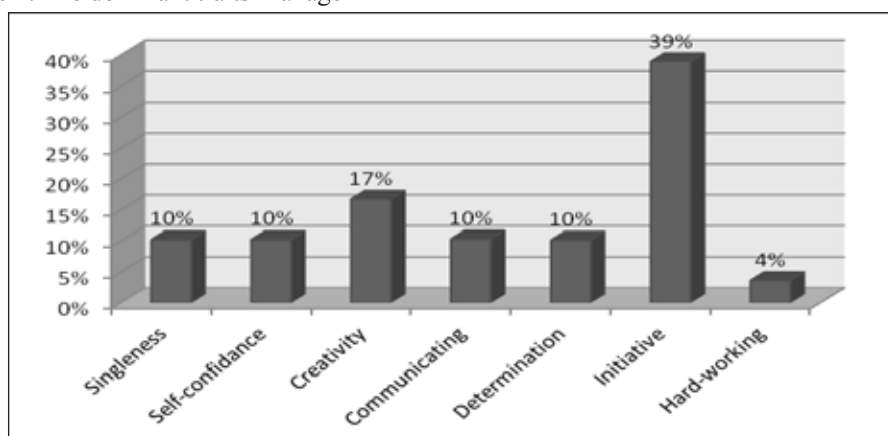
Poland

Polish manager is peculiar the emotionality, superficiality, absence of cruelty, loyalty, independence, and also a large potential in different areas. During the employment of a manager, they first of all take into account his ingenuity and ability to work well under any circumstances. The manager in Poland weighs all pros and cons at the acceptance of the important decision, and also gives an advantage to accept him independently, regardless of someone. For their mentality its inherent an excessive politeness and tolerance. Etiquette must be kept in the business correspondence (Griffin, 2005, p. 605).

5. Results of the research of features management activities on Ukrainian enterprises

In an order to investigate the features of the administrative practice on the internal enterprises, we conducted the expert questioning and polled managers and leaders directly. Respondents consider that a dominant feature of a manager's character must be purposefulness.

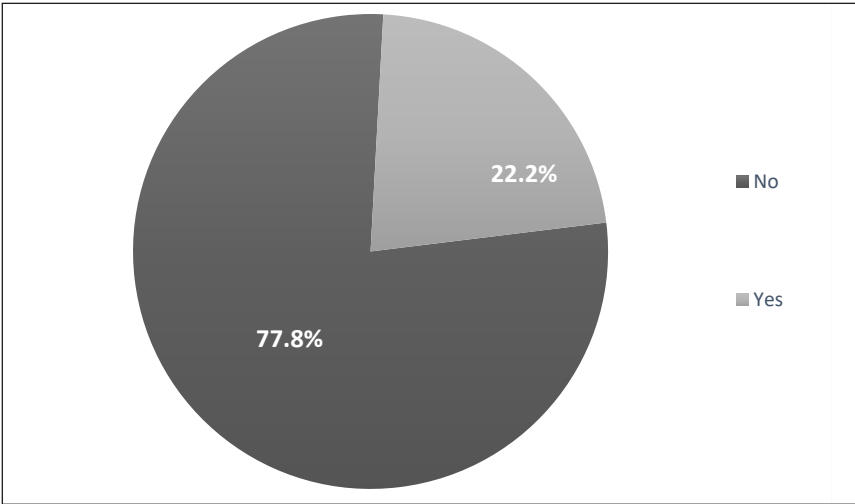
Figure 1. The dominant traits Manager



Source: own work.

It was determined in the process of the research, that Ukrainian managers use the official position for satisfaction of their necessities.

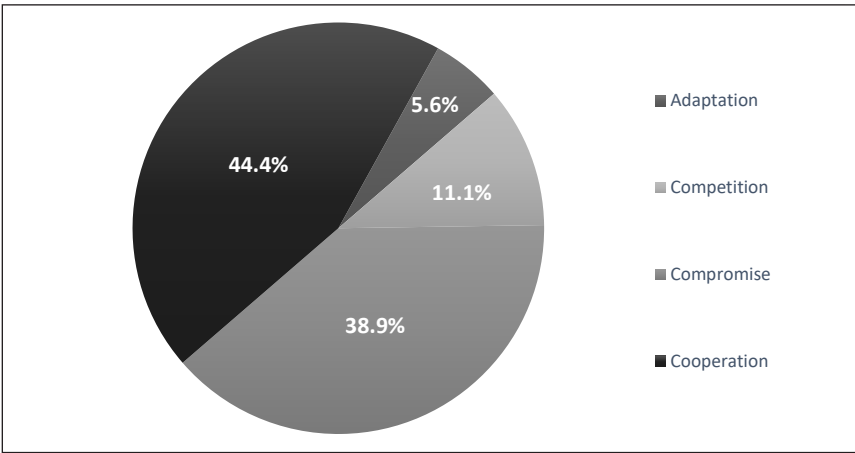
Figure 2. Using the official position of Ukrainian managers



Source: own work.

It is important that in case of occurring of conflicts, Ukrainian managers mainly apply such methods of their adjusting as a collaboration and compromise.

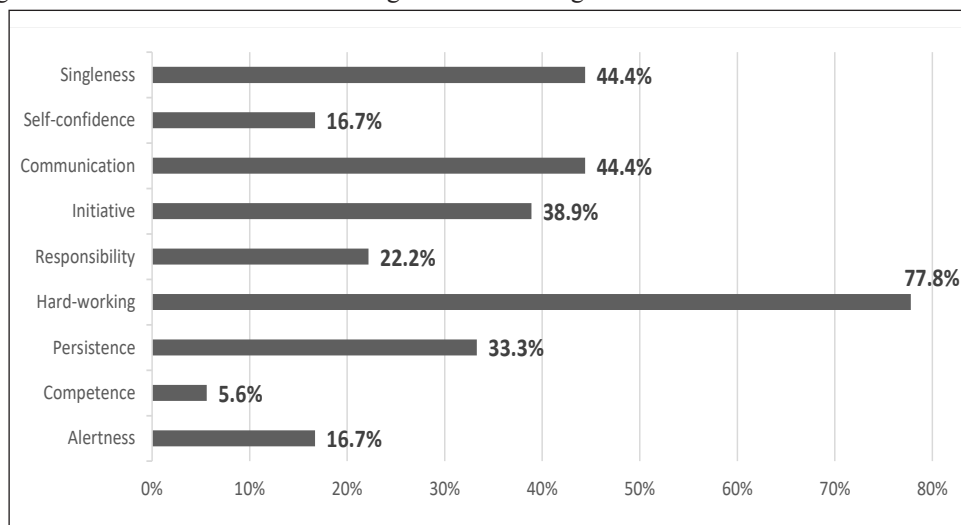
Figure 3. The method of conflict resolution in organization



Source: own work.

It's considered that Ukrainians are distinguished among other nations such features as an industriousness, communicability, purposefulness and initiative.

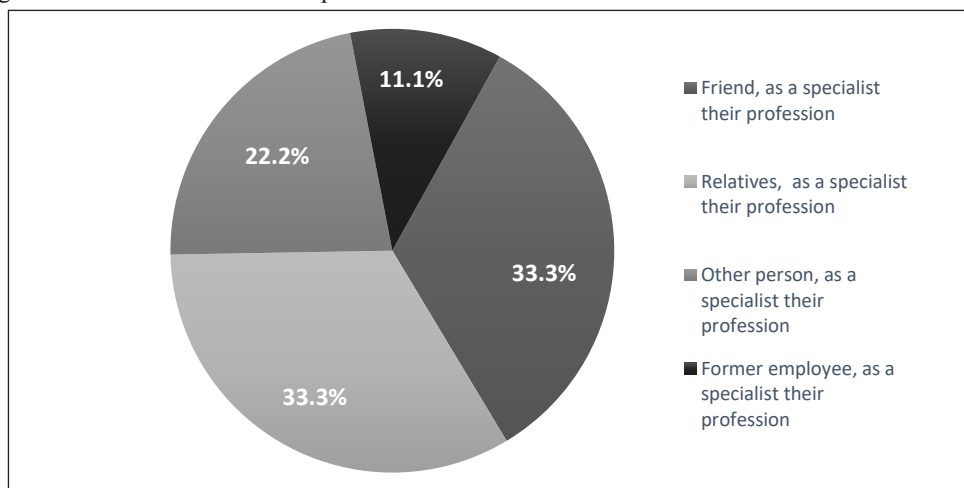
Figure 4. Ukrainian features that distinguish them among other nations



Source: own work.

The research showed that in the organization, where the respondents work, there are their friends and acquaintances, and it's also revealed, mostly they will accept on the work their friend or relative.

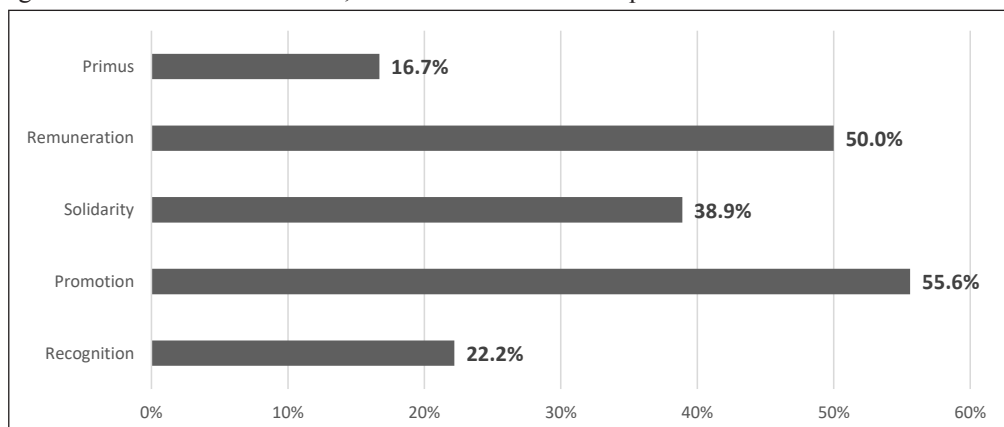
Figure 5. Recruitment to work Specialist



Source: own work.

Frequently on the enterprises and in the organizations Ukrainian managers apply such methods of motivation as encouragement and reward.

Figure 6. Methods of motivation, which is used in the enterprise



Source: own work.

The Ukrainian managers don't separate the private and professional life, and assume (close) friendships in the process of work. Accordingly they estimate the result of the work with the professional point of view, but if they are in (close) amities with the colleagues, their estimation passes through the prism of the personal relations. In the respondents' opinion the most important professional skills of the manager are abilities to organize the work in the staff, to orient under difficult circumstances and find a common language with inferiors. The less important skill is an ability to take hazards and objectively estimate the work in the group.

Thus, on the basis of the obtained data, it is possible to make the conclusion, that our Slavic mentality found his confirmation. The Ukrainians give an advantage to the stability, that's why they don't reveal the initiative to take hazards. The so-called "godfather" of one's child is also assumed, so they will render a preference to the relative or friend during the applying for a job.

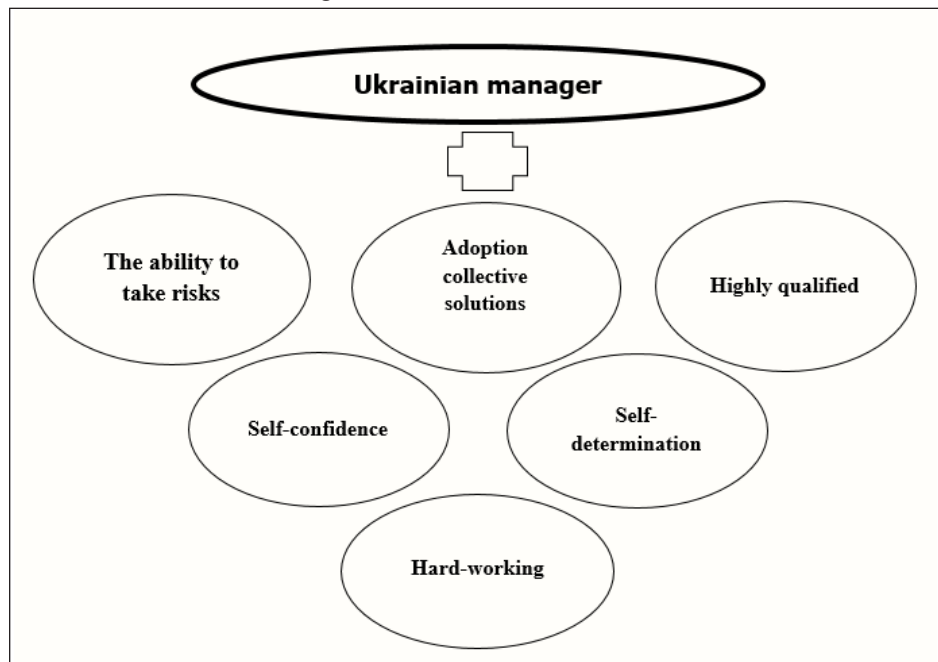
6. Conclusion

Foreign and home experts mark in the field of an administrative activity, that the basic factors of the professional forming of the managers are a talent and an experience. In an order to become an effective and successful manager a chief first of all must have a set of certain qualities (talent) which will be a foundation at his becoming of a manager – a professional in the conditions of the practical decision of various business situations (getting the experience) under an influence of corresponding catalysts and the environment. Taking into account the questioning and analysis of characteristic features of the managers of European countries, we can define "standard" character features, which we, the Ukrainians, could use in our practice.

1. Ukrainian leader can take an ability to risk from the English management, because Ukrainian system is more accustomed to stability, with the minimum percent of risk. For the employees of the highly developed countries to basic encouragements there are a confession of their contribution to work and a praise, for our state the standard is the cash payment (Zhmalev & Szymanowski, 1994, p. 454).

2. In relation to Spain, the characteristic features which considerably would increase the efficiency of the management of Ukrainian manager there is an acceptance of collective decisions, the responsibility for which of them is taken by all the members of the group, but not separately a person. If a task doesn't go according to the plan, the Spanish try to calculate imperfect links and help with the decision of this problem. In the Ukrainian management there is such a concept as an acceptance of new directives that cancel the previous tasks (Osovska, 2003, p. 556).
 3. For German manager the key concept is the principle of an order, that is not always fundamental for Ukrainian. The important factor is a technical preparedness for the manager of Germany, that's why it would be useful for the Ukrainian management, in fact a worker with a high qualification plays an important role in the hierarchy of the enterprise.
 4. The art of French management is based on the dignity and self-esteem. One of the key concepts, which Ukrainian managers would learn from Frenchmen it is related to the employment of relatives and friends. In France it is condemned and it's an impermissible concept. For Frenchmen a link of a manager is the elite group of graduating students, it increases a confidence in himself each of the managers.
 5. From Polish management we can adopt a loyalty to the ideals and a devotion to business. Also at the comparison of these countries, we've revealed that Poland is the most tolerant state, and for our people the improvement of a polite attitude toward surrounding is one of the priority features that needs to be developed (Osovska, 2003, p. 556).
- Based on the standard features of European managers we can create ideal Ukrainian manager.

Figure 7. Perfect Ukrainian manager



Source: own work.

Bibliography

1. Baev, O.V. (2007). *Fundamentals of Management*. Workshop Center of Educational Literature.
2. Griffin, R. (2005). *Principles of Management: Textbook for students*. Lviv: Buck.
3. Krysko, V.G. (1999). *Ethnic Psychology*. Moscow: MPSI.
4. Nemov, R.S. (1997). *Practical psychology: Proc. Allowance*. Moscow: Center VLADOS.
5. Osovska, G.V. (2003). *Fundamentals of Management: Training guidance's for students Higher teach institutions*. Kiev: Condor.
6. Pinker, S. (1997). *How the Mind Works*. New York: Norton.
7. Rossano, M.J. (2003). *Evolutionary Psychology: The Science of Human Behavior and Evolution*. New York: Wiley.
8. Rozov, A.I. (1993). *Striving for excellence as one of the main drives*. Kiev.
9. Zhmalev, V.G., & Szymanowski, L. (1994). *Fundamentals of management and administrative activities*. Kiev.

Chapter 7

Rola metod ilościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

*Agnieszka Kaciuba
Uniwersytet Rzeszowski, Polska*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga od kierownictwa znacznego zaangażowania w monitorowanie podstawowych wielkości finansowych. Zdeterminowane jest to zmieniającymi się warunkami otoczenia przedsiębiorstwa takie jak narastająca w siłę konkurencja, preferencje klientów, sytuacja ekonomiczna w kraju i na świecie. Niewątpliwie trudno uchronić się przed upadłością, jeśli w porę nie zostaną zastosowane odpowiednie środki ostrożności. Dlatego tak ważną rolę w przedsiębiorstwie pełni proces prognozowania, który pozwala przewidzieć, w mniejszym lub znacznym stopniu, jak kształtować się będą niektóre wielkości w przedsiębiorstwie. W niniejszym opracowaniu zostało poruszone zagadnienie w jaki sposób metody ilościowe mogą znaleźć zastosowanie w prowadzeniu działalności danej spółki oraz jakie informacje niosą za sobą uzyskane, na ich podstawie, wyniki.

2. Istota i zastosowanie metod ilościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

W zarządzaniu przedsiębiorstwem, rozumianym jako proces podejmowania decyzji służący realizacji założonych celów, wykorzystywane są metody analizy jakościowej oraz ilościowej. Pierwsze z nich służą do opisowego ujęcia badanego zjawiska, niewyrażanego w postaci liczbowej, wartościowej. Dlatego główną ich wadą jest niedokładność badań. Obciążone są subiektywizmem osoby wykonującej daną analizę, ponieważ jej praca jest zależna od doświadczenia, wiedzy, podejścia do otrzymanych wyników. Metody te zazwyczaj poprzedzają bądź są zwieńczeniem wyników uzyskanych za pomocą metod ilościowych. Wspomniane metody analizy ilościowej wyrażają badane procesy i zjawiska gospodarcze za pomocą liczb. Częściej wykorzystuje się je do analizy efektywności gospodarowania, czy analizy wyniku finansowego, gdyż pozwalają na dokładną kwantyfikację badanych zjawisk i zależności między nimi. Nie są obciążone subiektywną

oceną badacza, lecz mają charakter jednoznaczny i obiektywny. Dają rzetelne wyniki, dlatego stanowią podstawę do podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie (Urbańczyk, 1998, s. 18-19, 37). Główny podział i charakterystykę metod ilościowych ukazuje tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka głównych metod ilościowych

METODY ILOŚCOWE	
Metody deterministyczne	Metody stochastyczne
• stosowane w praktycznej ocenie działalności gospodarczej przedsiębiorstw; • proste techniki obliczeniowe; • uwzględnia się czynniki główne, mające wpływ na określony proces; • pomijane są czynniki losowe; • przydatne w analizie retrospektywnej – odniesienie do przeszłości; • mogą zapobiegać zmianom niekorzystnym lub podtrzymywać korzystne.	• stanowią pogłębienie metod deterministycznych; • przy analizie efektywności gospodarowania uwzględniane są zarówno czynniki główne, jak i uboczne (losowe); • przydatne w analizie antypacyjnej – odnosi się zarówno do przeszłości jak i przyszłości; • uwzględnia powiązania przyczynowo skutkowe pomiędzy wartościami wskaźników ekonomicznych; • umożliwiają prognozowanie przyszłych zjawisk w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Urbańczyk, 1998, s. 19-23).

Metody ilościowe ze względu na swój dualny charakter, czyli podział na deterministyczne i stochastyczne mogą stanowić istotny element w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ze względu na wartościowe ujęcie ich głównym zastosowaniem jest ocena kondycji finansowej danej jednostki, a w szczególności do tych celów wykorzystuje się metody deterministyczne mające nieskomplikowane procedury obliczeń. Wśród nich wyróżnia się między innymi metodę wskaźnikową, w której do oceny wykorzystywane są określone wskaźniki dotyczące np. rentowności czy płynności oraz ich odchylenia. Dlatego łatwo jest na ich podstawie stwierdzić jak zmieniła się sytuacja danego wskaźnika w stosunku do przeszłości. Analiza odchylen potrzebnych mierników jest możliwa także za pomocą metody różnic częściowych, podstawień krzyżowych, funkcyjnej czy logarytmicznej. Z tym, że każda z podanych deterministycznych metod wykorzystuje odmienny schemat obliczeniowy, więc wyniki mogą nieznacznie się od siebie różnić bądź być takie same. Jednak metody stochastyczne, które również należą do ilościowych, charakteryzują się bardziej skomplikowaną i zaawansowaną formą. Należą do nich modele statystyczne, ekonometryczne oraz dyskryminacyjne. Charakteryzują je wielowymiarowe modele, które uwzględniają jednocześnie kilka mierników, dzięki czemu dają pełniejszy obraz bieżącej, a także przyszłej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Metody stochastyczne często stosowane są do prognozowania zdarzeń gospodarczych mogących wystąpić w przedsiębiorstwie (Kowalak, 2008, s. 19-20).

Metody ilościowe posiadają szersze zastosowanie między innymi w zarządzaniu operacyjnym. W przedsiębiorstwie występuje wiele obszarów, które rodzą pewne problemy decyzyjne. W działalności podstawowej będzie to między innymi: przygotowanie nowego produktu bądź usługi, procesu produkcyjnego; ustalenie wielkości produkcji, zaopatrzenia itd. W działalności produkcyjnej: opracowanie technologii; struktury asortymentowej; określenie czasu pracy maszyn itd. W działalności marketingowej: projektowanie badań marketingowych; ustalanie cen i upustów;

formułowanie kanałów dystrybucji itd. W działalności finansowej: prognozowanie przepływów ze sprzedaży, kosztów, należności i zobowiązań, przepływów pieniężnych; obliczanie wskaźników finansowych itd. (Szymanowski, 2001, s. 16). W każdym z tych obszarów pomocne mogą być, w mniejszym bądź większym stopniu, metody ilościowe. Ich szczegółowy podział wraz z charakterystyką został przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka metod deterministycznych i stochastycznych

METODY DETERMINISTYCZNE	
Nazwa metody	Charakterystyka
Metoda kolejnych podstawień	Zwana również metodą podstawień łańcuchowych, stosowana do liczbowego wyrażenia wpływu określonych czynników na wartość badanego zjawiska, ale tylko wówczas, gdy te współzależności są o charakterze związków funkcyjnych ilorazu, iloczynu bądź sumy algebraicznej dwóch czynników. Metoda ta służy do matematycznego sformułowania funkcji ekonomicznej, która poddana będzie badaniu oraz określenia łańcucha przyczyn. Jej istotą jest kolejne podstawienie danych czynników w wielkości, które określają wartość wskaźnika (poddanego porównaniu), w miejsce wskaźnika ustalonego jako wartość bazową. W ten sposób obliczamy wpływ wybranych mierników na odchylenie łączne.
Metoda reszty	Działa na takich samych zasadach jak metoda kolejnych podstawień. Najczęściej wykorzystywana do obliczania wpływu dwóch czynników na przyrost produkcji.
Metoda różnic częściowych	Polega na wytyczeniu częściowych odchyleń indywidualnych oraz odchyleń częściowych, które wyrażają łączny wpływ czynników, a także na traktowaniu ich jako oddzielne elementy badania analitycznego. Zaletą tej metody jest jej dokładność, wyniki niezależne od kolejności podstawień.
Metoda funkcyjna	Relatywnie rzadko stosowana ze względu na pracochłonność w wykonywaniu obliczeń przy wystąpieniu więcej niż dwóch czynników. Liczba obliczonych odchyleń jest równa liczbie wyników kształtujących badane zjawisko. Każde odchylenie częściowe ukazuje wpływ danego czynnika oraz łączne wpływy pozostałych czynników. Wyniki uzyskiwane przy tej metodzie są identyczne jak te w metodzie podstawień krzyżowych
Metoda podstawień krzyżowych	Metoda charakteryzująca się tym, iż odchylenia łączne są równo dzielone na poszczególne czynniki. Dla dwóch czynników obliczenia nie są zbyt skomplikowane. Na wstępie wyznaczane są odchylenia częściowe, które są iloczynem różnicy pomiędzy czynnikiem częściowym z obecnego oraz poprzedzającego okresu, a także średniej arytmetycznej niewykorzystanych czynników okresu bieżącego i poprzedzającego. Odchylenie łączne stanowi sumę odchyleń częściowych. Obliczenia komplikują się dla większej ilości mierników, dlatego metoda ta znajduje zastosowanie w prostszych przypadkach.

Metoda logarytmowania	Pozwala na osiągnięcie wyników najbardziej zbliżonych do tych obliczonych za pomocą metody podstawień krzyżowych czy funkcyjnej. Przy podziale odchyłeń łącznych na odchylenia cząstkowe stosuje się logarytmowanie.
Metoda wskaźnikowa	Metoda wykorzystywana do obliczeń i oceny odchyłeń wybranych czynników zarówno w postaci całkowitej jak i pojedynczej. W przypadku występowania więcej niż dwóch mierników odchylenia łączne są sumą odchyłeń pojedynczych, cząstkowych oraz łącznego
METODY STOCHASTYCZNE	
Metody ekonometryczne	Polegają na budowie i oszacowaniu modeli ekonometrycznych, które odzwierciedlać będą za pomocą jednego bądź wielu równań powiązania zachodzące pomiędzy analizowanymi zjawiskami. Stosowane są przy analizie efektywności gospodarowania danej jednostki. A więc pozwalają na ocenę jak działa dane przedsiębiorstwo na tle innych, ponadto często wykorzystywane są do prognozy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa
Metody dyskryminacyjne	Służą do wczesnego rozpoznania zagrożeń finansowych w jednostkach gospodarczych. Stosowane są w postaci jednowymiarowej i wielowymiarowej dyskryminacji liniowej, zależne od ilości wykorzystanych zmiennych. W ramach tych metod prowadzi się analizę bilansów zagrożonych przedsiębiorstw w porównaniu z bilansami firm poprawnie działających. Metody dyskryminacyjne najczęściej stosowane są przez banki, ale również dla zwykłych przedsiębiorstw są przydatne jako podstawa do podejmowania działań zapobiegawczych przed tendencjami do bankructwa
Metody taksonomiczne	Służą do oceny określonych skumulowanych wskaźników, wybieranych w oparciu o dane finansowe pochodzące ze sprawozdań z przeszłych okresów, i doprowadzenie ich do pojedynczego wskaźnika. Mają zastosowanie w przypadku analizy porównawczej, która posłuży do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz predykcji upadłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Urbańczyk, 1998, s. 33-34; Kowalak, 2008, s. 20, 25-26; Błaszczuk, 2006, s. 22; <http://www.eksconline.uni.lodz.pl/?p=288> [dostęp:2017-04-19]; Dittmann et al., 2011, s. 243-244).

3. Metody ilościowe w diagnozowaniu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

Diagnozowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa polega na ocenie w jaki sposób prosperuje dana jednostka w określonym czasie, czy poniosła straty, a może wygenerowała zysk. Za pomocą diagnozowania dokonuje się również identyfikacji zjawisk, na podstawie danych finansowych, które przyczyniły się do takiej, a nie innej sytuacji przedsiębiorstwa. Wynikiem finalnym jest diagnoza, a więc wydanie opinii. Dzięki temu procesowi kadra zarządzająca posiada pełną informację o stanie finansowym ich firmy, a ponadto może zastosować odpowiednie środki zapobiegające sytuacjom niekorzystnym, bądź wspomagającym zjawiska korzystne.

Przedsiębiorstwo prowadząc działalność musi funkcjonować w warunkach niepewności czy ryzyka, dlatego niezbędną rzeczą jest stała kontrola sytuacji finansowej danej jednostki gospodarczej. Przez termin sytuacja finansowa rozumie się pozycję finansową przedsiębiorstwa, która niejako jest efektem podejmowanych przez kadrę decyzji, ponadto określenie to stanowi o pozycji konkurencyjnej danej firmy, jego potencjale, sile ekonomicznej względem konkurencji, zdolności generowania zysków (Wawak, 2013, s. 177-178).

Diagnozowanie kondycji finansowej podmiotu stanowi ważny aspekt zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż na tej podstawie formułowane są przyszłe decyzje inwestycyjne i finansowe. Coraz częściej jako miernika w dokonywaniu oceny kondycji podmiotu wykorzystywane są modele dyskryminacyjne. Stanowią one syntezę analizy wskaźnikowej z metodami dyskryminacyjnymi. Istotą tej metody wykorzystywanej do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa jest analiza pojedynczego wskaźnika. Wskaźnik ten nazwany jako Z-score łączy w sobie określone wskaźniki finansowe z włączeniem systemu ważonego. W modelu dyskryminacyjnym wykorzystywane są dane pochodzące ze sprawozdań finansowych takich jak: bilans, rachunek zysków i strat czy rachunek przepływów pieniężnych. Ze względu na liczbę zmiennych wykorzystywanych do modelu, wyróżnia się:

- Modele jednowymiarowe – opracowywane są za pomocą pojedynczych równań, które opisują pojedynczo wyselekcjonowane wskaźniki ekonomiczne;
- Modele wielowymiarowe – bazujący na równoczesnej analizie kilki wskaźników (Bombiak, 2010, s. 145).

Analiza dyskryminacyjna jest uznawana za metodę prostą, obiektywną, dającą jednoznaczne wyniki. Jednak główną jej wadą jest bazowanie jedynie na danych finansowych, nieuwzględniających innych, pozafinansowych aspektów dotyczących przedsiębiorstwa, takich jak pozycja na rynku, jakość zarządzania, nastawienie czy ambicje pracowników, wiek przedsiębiorstwa i inne. Mimo tej wady modele dyskryminacyjne często są wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa ze względu na niską pracochłonność oraz wysoką wiarygodność (Hamrol, Chodakowski, 2008, s. 20). Analiza dyskryminacyjna jest zaliczana do statystycznych metod, które pozwalają na podzielenie i kwalifikację obiektów ze względu na określone kryterium. Ta klasyfikacja obiektów dokonywana jest w oparciu o wiele zmiennych objaśniających.

Liniowa funkcja dyskryminacyjna służąca do oceny zagrożenia upadłością ma następującą postać (Tłuczak, 2013, s. 424):

$$Z = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \dots + \alpha_k X_k$$

gdzie:

Z – zmienna objaśniana;

α_i – współczynniki dyskryminacyjne, $i = 1, 2, \dots, k$;

α_0 – stała;

X_i – zmienne objaśniające, $i = 1, 2, \dots, k$.

Jednym z pierwszych modeli dyskryminacyjnej był model autorstwa E. Mączyńskiej, którego skuteczność predykcyjna wynosi 94%. Model ten przyjmuje postać:

$$Z_M = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$$

gdzie:

- X_1 – zysk brutto + amortyzacja/zadłużenie ogółem;
- X_2 – suma bilansowa/zadłużenie ogółem;
- X_3 – zysk brutto/suma bilansowa;
- X_4 – zysk brutto/przychody netto ze sprzedaży;
- X_5 – zapasy/przychody netto ze sprzedaży;
- X_6 – przychody netto ze sprzedaży/suma bilansowa.

Jeśli $Z_M \leq 0$ to przedsiębiorstwo można zaliczyć do zagrożonych bankructwem, natomiast $0 < Z_M < 1$ oznacza, iż przedsiębiorstwo uznaje się za słabo działające, lecz niezagrożone upadłością. Jeżeli zaś wynik oscylować będzie na poziomie $1 \leq Z_M \leq 2$, wówczas przedsiębiorstwo należy zaliczyć do tych o dobrej kondycji finansowej. $Z_M > 2$ świadczy o bardzo dobrej sytuacji finansowej (Mączyńska, 1994, s. 43-44).

Model „poznński” opracowany został przez M. Hamrola, M. Piechockiego oraz B. Czajki, w oparciu o sprawozdania finansowe 100 spółek handlowych. Sprawność, czyli procent sprawdalności dla modelu „poznńskiego” wynosiła 96%. Postać tego modelu przedstawia się w następujący sposób:

$$Z = 3,562X_1 + 1,588X_2 + 4,288X_3 + 6,719X_4 - 2,368$$

gdzie:

- X_1 – wynik finansowy netto/suma bilansowa (łączna wielkość aktywów);
- X_2 – (aktywa obrotowe – zapasy)/zobowiązania krótkoterminowe;
- X_3 – (kapitał własny + zobowiązania długoterminowe)/suma bilansowa;
- X_4 – wynik ze sprzedaży/przychody ze sprzedaży.

Punktem granicznym jest 0. To oznacza, że gdy $Z > 0$ sytuacja przedsiębiorstwa jest dobra, jednak jeśli $Z < 0$ będzie to oznaczało trudną sytuację finansową przedsiębiorstwa (Hamrol, Czajka, Piechocki, 2004, s. 38).

Model D. Wierzyby, opracowany na podstawie badań 48 przedsiębiorstw, z których 24 to jednostki upadłe, a kolejne 24 jednostki niezagrożone upadłością. Postać oszacowanej funkcji dyskryminacyjnej przedstawia wzór:

$$Z_{DW} = 3,26X_1 + 2,16X_2 + 0,69X_3 + 0,30X_4$$

gdzie:

- X_1 – (wynik z działalności operacyjnej – amortyzacja)/aktywa ogółem;
- X_2 – (wynik z działalności operacyjnej – amortyzacja)/przychody ze sprzedaży;
- X_3 – (aktywa obrotowe – zobowiązania krótkoterminowe)/aktywa ogółem;
- X_4 – aktywa obrotowe/zobowiązania ogółem.

Punkt graniczny wynosi 0. Jeśli $Z_{DW} \leq 0$ wówczas przedsiębiorstwo jest zagrożone upadłością; natomiast w sytuacji gdy $Z_{DW} > 0$ jednostka nie jest zagrożona (Antonowicz, 2007, s. 70-71).

Specyficznym modelem dyskryminacyjnym okazał się model B. Prusaka, który dostarcza prognozę upadłości z rocznym wyprzedzeniem. Funkcja dyskryminacyjna przedstawia się następująco:

$$Z_{BP1} = 6,5245X_1 + 0,1480X_2 + 0,4061X_3 + 2,1754X_4 - 1,5685$$

gdzie:

- X_1 – zysk z działalności operacyjnej/średnia suma bilansowa;
- X_2 – koszty operacyjne/średnia zobowiązań krótkoterminowych;
- X_3 – aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe;
- X_4 – zysk z działalności operacyjnej/przychody netto ze sprzedaży.

W zaprezentowanym modelu, przedsiębiorstwa można uznać za niezagrożone upadłością, jeżeli $Z_{BP1} > 0,65$. Gdy $Z_{BP1} < -0,13$ przedsiębiorstwo jest zagrożone bankructwem w ciągu 1 roku. Punktem granicznym jest więc $-0,13$. Wartości takie jak $< -0,13; 0,65 >$ stanowią tzw. szarą strefę, czyli nie pozwalają na jednoznaczną ocenę sytuacji przedsiębiorstwa.

Drugi model B. Prusaka prognozuje zagrożenie upadłością z 2-letnim wyprzedzeniem. Przyjmuje on postać:

$$Z_{BP2} = 1,4383X_1 + 0,1878X_2 + 5,0229X_3 - 1,8713$$

gdzie:

- X_1 – zysk netto + amortyzacja/zobowiązania łącznie;
- X_2 – koszty operacyjne/średnia zobowiązań krótkoterminowych;
- X_3 – wynik netto ze sprzedaży/średnia suma bilansowa.

Przedsiębiorstwa niezagrożone bankructwem przyjmują wartości $Z_{BP2} > 0,2$. Natomiast te zagrożone w ciągu 2 lat $Z_{BP2} < -0,7$. Wartością graniczną jest $-0,295$. Szara strefa, czyli taka, w której prognoza pozostaje nieokreślona to przedział $< -0,7; 0,2 >$ (Jagiełło, 2013, s. 43-45).

Dla zbadania skuteczności predykcyjnej przytoczonych modeli dyskryminacyjnych wybrano przedsiębiorstwo, które jest uznane za upadłe – KEG oraz spółkę notowaną na GPW, o dobrej kondycji finansowej – Grupa Azoty. W związku z tym możliwa będzie ocena trafności klasyfikacji danych podmiotów do odpowiedniej grupy (Tab. 3).

Tabela 3. Wartości wybranych funkcji dyskryminacyjnych dla przedsiębiorstwa handlowo-usługowego

Nazwa modelu	Wartości graniczne	Wynik dla spółki KEG			Wynik dla spółki Grupa Azoty		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015
E. Mączyskiej	$Z_M \leq 0$ zagrożenie bankructwem, $0 < Z_M < 1$ słaba sytuacja fin., lecz niezagrożona upadłością $1 \leq Z_M \leq 2$ dobra kondycja fin. 2 bardzo dobra kondycja fin.	-0,3059	0,5956	-22,2393	3,2244	3,8359	4,7279
	$Z_M = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$						
poznanski	$Z > 0$ sytuacja przedsiębiorstwa jest dobra						
	$Z < 0$ trudna sytuację finansową przedsiębiorstwa	-1,7450	-0,2166	-13,5604	3,6378	3,4926	4,9572
D. Wierzbny	$Z = 3,562X_1 + 1,588X_2 + 4,288X_3 + 6,719X_4 - 2,368$						
	$Z_{DW} \leq 0$ zagrożenie bankructwem; $Z_{DW} > 0$ brak zagrożenia	-1,5929	-0,3849	-5,3071	0,6135	0,3652	0,4359
B. Prusaka (1)	$Z_{DW} = 3,26X_1 + 2,16X_2 + 0,69X_3 + 0,30X_4$						
	$Z_{BP1} > 0,65$ brak zagrożenia $Z_{BP1} < -0,13$ zagrożenie bankructwem w ciągu 1 roku. $< -0,13; 0,65 >$ brak jednoznacznych wskazań	-0,8198	-0,13284	-5,3071	0,3618	-0,4051	-0,1897
B. Prusaka (2)	$Z_{BP1} = 6,5245X_1 + 0,1480X_2 + 0,4061X_3 + 2,1754X_4 - 1,5685$						
	$Z_{BP2} > 0,2$ brak zagrożenia bankructwem $Z_{BP2} < -0,7$ zagrożenie bankructwem w perspektywie 2 lat $< -0,7; 0,2 >$ szara strefa	-1,2019	-1,9770	-3,2375	0,5772	0,0864	0,5233
B. Prusaka	$Z_{BP2} = 1,4383X_1 + 0,1878X_2 + 5,0229X_3 - 1,8713$						

Źródło: opracowanie własne.

Wskazania modelu E. Maczyńskiej dla spółki KEG informują o zagrożeniu bankructwem w 2013 r., jednak w kolejnym roku nastąpiła nieznaczna poprawa, nieświadcząca już o zagrożeniu, ale z pewnymi problemami finansowymi. Aczkolwiek, w 2015 r. wartość funkcji drastycznie spadła, świadcząc o dużym zagrożeniu upadłością. Dla spółki Grupa Azoty w całym analizowanym okresie model potwierdził bardzo dobrą sytuację podmiotu. Model „poznafski” wskazał na trudną sytuację finansową spółki KEG, a najniższa wartość funkcji przypadła na 2015 r., wówczas kondycja była najgorsza. W spółce Grupa Azoty model „poznafski” przyjmował wysokie wartości, powyżej punktu granicznego, a więc sytuacja finansowa spółki może być oceniona jako dobra. Model D. Wierzbę dla przedsiębiorstwa KEG posiadał wartości funkcji na ujemnym poziomie, zatem już od 2013 r. informował o zagrożeniu bankructwem. najniższa wartość wystąpiła w 2015 r., czyli na rok przed ogłoszeniem upadłości. Dla Grupy Azoty wyniki tego modelu wskazały na brak zagrożenia bankructwem, jednak nieznacznie one przewyższyły punkt graniczny. Pierwszy model B. Prusaka służący prognozowaniu zagrożenia bankructwa w przeciągu 1 roku, dla podmiotu KEG już od 2013 r. informował o takowym zagrożeniu. Ostatni – 2015 rok – świadczył o bardzo dużym zagrożeniu. Natomiast dla Grupy Azoty, wskazania nie są jednoznaczne. W 2013 r. wartość funkcji mieściła się w przedziale tzw. szarej strefy, czyli nie można stwierdzić zagrożenia bankructwem bądź jego brak. Już od 2014 r. model ostrzega przed wystąpieniem zagrożenia, o czym świadczą wartości funkcji na ujemnym poziomie, poniżej punktu granicznego -0,13. Drugi model B. Prusaka informujący o zagrożeniu wystąpienia bankructwa w przeciągu 2 lat, dla KEG w całym analizowanym okresie wskazał na owe zagrożenie. W Grupie Azoty w 2013 oraz 2015 r. wartość funkcji informowała o braku zagrożenia, a w 2014 r. nie można było jednoznacznie wskazać zagrożenia.

4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, iż wybrane modele dyskryminacyjne w większości wskazań prawidłowo zakwalifikowały badane przedsiębiorstwa. Zatem jest to skuteczne narzędzie ostrzegające przed potencjalnym zagrożeniem bankructwem. Niemniej jednak nie jest to metoda pozbawiona wad. Skuteczność predykcyjna poszczególnych modeli w wielu przypadkach może być wątpliwa, gdyż poszczególne modele różnią się chociażby pod względem czasu konstrukcji, doboru wskaźników, próby przedsiębiorstw na podstawie której zostały opracowane. Dlatego też stosując analizę dyskryminacyjną w praktyce gospodarczej należy mieć na uwadze zagrożenia i słabości tej metody. Kluczową kwestią jest odpowiedni dobór modelu do badanego przedmiotu, te uwzględniające specyfikę branżową oraz dostosowane do warunków polskiej gospodarki są najbardziej pożądane. W celu otrzymania wiarygodnych wyników winno się obserwować dane wielkości w czasie oraz porównywać wskazania modeli różnych autorów.

Reasumując, prognozowanie jest procesem wzmacniającym właściwe działania w przedsiębiorstwie, a metody ilościowe są narzędziem wspomagającym podejmowanie niektórych decyzji dotyczących m.in. inwestycji finansowych. Poszczególne wskaźniki niosą za sobą istotne informacje będące potwierdzeniem bądź ostrzeżeniem wynikającym z podjętych działań. Jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, że prognosta budując prognozy musi korzystać nie tylko z odpowiednich metod, narzędzi i teorii, ale również powinien umieć przełożyć to w praktyce. Bowiem najlepsze prognozy to takie, które oparte są na wiedzy i umiejętnościach. Wobec powyższego, konstruowanie prognoz w przedsiębiorstwie można uznać za element efektywniejszego zarządzania.

Bibliografia

1. Antonowicz, P. (2007). *Metody oceny i prognoza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*. Gdańsk: ODDK.
2. Bombiak, E. (2010). Modele dyskryminacyjne jako metoda oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Seria „Administracja i Zarządzanie”*, 86, 141-152.
3. Hamrol, M., Chodakowski, J. (2008). Prognozowanie zagrożenia finansowego przedsiębiorstwa. Wartość predykcyjna polskich modeli analizy dyskryminacyjnej. *Badania operacyjne i decyzje*, (3), 17-32.
4. Hamrol, M., Czajka, B., Piechocki, M. (2004). Upadłość przedsiębiorstwa-model analizy dyskryminacyjnej. *Przegląd Organizacji*, (6), 35-39.
5. <http://www.eksoonline.uni.lodz.pl/?p=288>
6. Jagiełło, R. (2013). Analiza dyskryminacyjna i regresja logistyczna w procesie oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstw. *Materiały i Studia*, 286. Warszawa: NBP.
7. Kowalak, R. (2008). *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w badaniu zagrożenia upadłością*. Gdańsk: ODDK.
8. Mączyńska, E. (1994). Ocena kondycji przedsiębiorstwa: Uproszczone metody. *Życie gospodarcze*, (38), 42-45.
9. Prusak, B. (2005). *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
10. Szymanowski, W. (2001). *Techniki ilościowe w zarządzaniu operacyjnym w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
11. Tłuczak, A. (2013). Zastosowanie dyskryminacyjnych modeli przewidywania bankructwa do oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 2(34), 423-434.
12. Urbańczyk, E. (1998). *Metody ilościowe w analizie finansowej przedsiębiorstwa*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
13. Wawak, S. (red.) (2013). *Metody i techniki diagnozowania w doskonaleniu organizacji*. Kraków: Mfiles.pl.

Zastosowanie wybranych Modeli Analizy Dyskryminacyjnej do oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstwa

*Klaudia Wiśniowiecka, Joanna Wnęk, Klaudia Wołoszyn
Uniwersytet Rzeszowski, Polska*

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest dokonanie próby weryfikacji skuteczności predykcji wybranych modeli analizy dyskryminacyjnej. Próba ta zostanie przeprowadzona na podstawie danych finansowych Wytwórni Sprzętu Komunikacyjnego PZL – ŚWIDNIK S.A. w latach 2012-2016. Dokonana ocena pozwoli na zweryfikowanie zachowań poszczególnych modeli analizy dyskryminacyjnej.

E.I. Altman w latach 60-tych zapoczątkował prognozowaniem upadłości podmiotów gospodarczych. Wynikiem tych prac było stworzenie modeli opartych na wielowymiarowej analizie dyskryminacyjnej. W Polsce prace nad modelami dyskryminacyjnymi rozpoczęła prof. E. Mączyńska, która w 1994 r. zaproponowała pierwszy model dla rynku polskiego (modyfikacja modelu Otto Jacobso) (Mączyńska, 1994, s. 42-45). Obecnie można doliczyć się kilkudziesięciu polskich modeli analizy dyskryminacyjnej. Dobierając model, na podstawie którego zostanie dokonana ocena należy uwzględnić specyfikę branżową przedsiębiorstwa i wziąć pod uwagę trafność prognozy oszacowaną przez autora/autorów modeli. Stworzone zostały również modele opracowane dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w określonych województwach, np. model M. Kasjaniuk opublikowany w 2006 r. (Kasjaniuk, 2006, s. 97-100).

Modele dyskryminacyjne, czyli modele predykcji bankructwa wykorzystywane są do wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami w działalności gospodarczej. Dzięki wykorzystaniu różnych wskaźników finansowych istnieje możliwość zakwalifikowania poszczególnych przedsiębiorstw do jednostek o dobrej lub trudnej sytuacji finansowej. Jednak wyniki przeprowadzanych dotychczas badań naukowych wskazują, że „nie ma jednego, jedynie słusznego i najlepszego modelu oceny zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością”.

Przy ocenie sytuacji finansowej, przedsiębiorstwa kierują się najczęściej tradycyjną analizą wskaźnikową z zakresu rentowności, płynności, zadłużenia i sprawności gospodarowania. Niestety, nie uwzględniają w ogóle lub stosują niewłaściwe metody dyskryminacyjne, tj. opracowane

kilkadziesiąt lat temu, czy też opracowane dla innych branż. Wyniki uzyskane na podstawie metod dyskryminacyjnych są znacznie łatwiejsze do zinterpretowania niż wyniki uzyskane na podstawie klasycznej analizy wskaźnikowej ponieważ sprowadzają ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa do jednej wartości liczbowej. Natomiast wykorzystanie wielu wskaźników klasycznej analizy może znacznie zaciemnić obraz sytuacji.

Obecna sytuacja gospodarcza powoduje, że coraz częściej można zauważyć zwiększającą się liczbę upadłości przedsiębiorstw na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Brak umiejętności skutecznego przewidywania bankructwa doprowadza do ogromnych strat, które dotyczą nie tylko inwestorów, ale także całego otoczenia makro- i mikroekonomicznego.

2. Model Doroty Hadasik III

Dorota Hadasik opracowała 9 modeli dyskryminacyjnych służących do wczesnego ostrzegania przed bankructwem przedsiębiorstw działających w Polsce. Do badań wykorzystwała spółki, które w latach 1991-1997 ogłosiły upadłość w sądzie wojewódzkim w Poznaniu, Pile lub Lesznie. Przedsiębiorstwa te nie były identyczne pod względem formy własności, przy czym większość z nich należała do Skarbu Państwa. D. Hadasik w przeprowadzonych badaniach użyła 16 wskaźników, które potencjalnie uznano za predykatory upadłości, wykluczyła przy tym wskaźnik rentowności kapitału własnego, ponieważ jego wartość niejednoznacznie świadczyła o kondycji firmy.

Próba badawcza trzeciego modelu składała się 39 przedsiębiorstw niezagrażonych bankructwem oraz 22 spółek, które ogłosiły upadłość (Kitowski, 2015, s. 109-117).

Wiarygodność diagnostyczna omawianego modelu wyniosła 88,52%.

Konstrukcja liniowa analizy dyskryminacyjnej ma następującą postać:

$$W = -1,3301 \times W_1 + 0,04094 \times W_2 - 0,0038 \times W_3 + 2,16525 \times W_4 + 0,0235 \times W_5 + 1,6238$$

W tabeli 1 zostały przedstawione sposoby wyliczenia wskaźników modelu D. Hadasik III.

Tabela 1. Wskaźniki wykorzystywane w modelu D. Hadasik III

Wskaźnik	Sposób wyliczenia
W_1	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania / aktywa
W_2	Środki trwałe / kapitał własny
W_3	Zapasy x 360 / przychody ze sprzedaży
W_4	Zysk netto / aktywa
W_5	Zysk netto / zapasy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hadasik, 1998, s. 138).

Autorka wyznaczyła punkt graniczny dla tego modelu na poziomie -0,3842325. Gdy wynik liniowej funkcji dyskryminacyjnej (Hadasik, 1998, s. 134-157):

- a) $W \geq -0,3842325$ spółka „zdrowa”,
- b) $W \leq -0,3842325$ spółka zagrożona upadłością.

3. Model INE PAN 6

Elżbieta Mączyńska prowadziła badania w ramach projektu badawczego pt. *Systemy wczesnego ostrzegania przed bankructwem przedsiębiorstw. Wskaźniki wczesnego ostrzegania*. W badaniach tych udział brali także M. Zawadzki, J. Janek oraz M. Żuchowski. Korzystali oni z bazy danych Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, w tym sprawozdań finansowych 500 największych polskich przedsiębiorstw.

Ostatecznie badaniami objęto populację 80 spółek (o profilu produkcyjnym oraz usługowym i handlowym), notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, w tym po 40 spółek niezagrożonych oraz zagrożonych upadłością, a sprawozdani obejmowały okres za lata 1997-2002 (Kitowski, 2015, s. 86).

Wstępnie do oceny zdolności dyskryminacyjnej modelu wykorzystano 45 wskaźników jednak w wyniku stopniowej redukcji liczba ta zmalała do 12. Ostatecznie wyselekcjonowana liczba wskaźników pozwoliła na oszacowanie siedmiu modeli dyskryminacyjnych (Kitowski, 2015, s. 87).

Modele wczesnego ostrzegania zawierają od czterech do dwunastu wskaźników, którym przypisano określone wagi oraz wartości stałe. Zdaniem autorów, liczba wskaźników nie wpływa istotnie na poziom trafności klasyfikacji, który jest uzależniony raczej od doboru wskaźników, w tym właściwej reprezentacji wskaźników, mających dostateczną zdolność klasyfikacji przedsiębiorstw do grupy zagrożonej upadłością (Gąsiorkiewicz, 2011, s. 90).

$$Z_6 = 9,478 * X_2 + 3,613 * X_5 + 3,246 * X_7 + 0,455 * X_9 + 0,802 * X_{11} - 2,478$$

W tabeli 2 zostały przedstawione sposoby wyliczenia wskaźników modelu INE PAN 6.

Tabela 2. Wskaźniki wykorzystywane w modelu INE PAN 6

Wskaźnik	Sposób wyliczenia
W_2	Wynik operacyjny/ aktywa
W_5	Kapitał własny/ aktywa
W_7	Wynik finansowy netto + amortyzacja/ zobowiązania
W_9	Aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe
W_{11}	Przychody ze sprzedaży/ aktywa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Gąsiorkiewicz, 2011, s. 90; Mączyńska, Zawadzki, 2006).

Warunek niezagrożonej kondycji finansowej: $Z > 0$.

4. Model „poznański”

Model „poznański” jest jednym z modeli, które służą do prognozowania upadłości przedsiębiorstw. Został opracowany przez M. Hamrola, B. Czajkę, M. Piechockiego, a opublikowany 2004 roku (Hamrol, Czajka, Piechocki, 2004, s. 35-39). W swoich badaniach wykorzystali sprawozdania finansowe 100 polskich spółek prawa handlowego, które obejmowały lata 1999-2002 (Kitowski, 2015, s. 148). Autorzy dobrali przedsiębiorstwa w pary, każdej upadłej jednostce przyporządkowana została firma kontynuująca działalność. Dokonując doboru spółek zespół kierował się zbliżoną wielkością aktywów (Wojnar, 2014, s. 224).

Postać funkcji dyskryminacyjnej modelu „poznańskiego” opisuje poniższy wzór:

$$Z_{HCP} = 3,562 \cdot W_1 + 1,588 \cdot W_2 + 4,288 \cdot W_3 + 6,719 \cdot W_4 - 2,368$$

W tabeli 3 zostały przedstawione sposoby wyliczenia wskaźników w modelu „poznańskim”.

Tabela 3 Wskaźniki wykorzystywane w modelu „poznańskim”

Wskaźnik	Sposób wyliczenia
W1	Wynik finansowy netto /majątek całkowity
W2	Majątek obrotowy – zapasy/ zobowiązania krótkoterminowe
W3	Kapitał stały/ majątek całkowity
W4	Wynik ze sprzedaży/ przychody ze sprzedaży

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Gąsiorkiewicz, 2011, s. 91-92).

W przypadku, gdy obliczona wartość Z_{HCP} jest dodatnia można stwierdzić, że firma jest zdolna do kontynuowania działalności. Natomiast, jeżeli wartość ta jest poniżej zera to przedsiębiorstwo zagrożone jest upadłością (Walczak, 2007, s. 436-437).

5. Weryfikacja empiryczna modeli

Zgodnie z założonym celem artykułu w poniższym rozdziale dokonanie próby weryfikacji skuteczności predykcji wybranych modeli analizy dyskryminacyjnej. Do badań wybrano 3 popularne modele, których wartości zostały policzone na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego PZL – Świdnik S.A w latach 2012-2016.

Tabela 4. Zestawienie wartości wskaźników oraz wyniku funkcji dyskryminacyjnej D. Hadasik dla PZL Świdnik S.A. w latach 2012-2016

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
W1	1,07	0,91	0,82	0,70	0,58
W2	-3,78	3,32	1,67	1,03	0,67
W3	179,28 dni	135,13 dni	132,87 dni	116,32 dni	121,56 dni
W4	3,1%	9,2%	9,4%	12%	11%
W5	0,07	0,22	0,25	0,34	0,30
Wynik funkcji dyskryminacyjnej	-0,56	0,23	0,30	0,56	0,66
Kondycja	spółka zagrożona upadłością	spółka zdrowa	spółka zdrowa	spółka zdrowa	spółka zdrowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań udostępnionych przez spółkę.

Dokonując analizy powyższych wyników stwierdzić można, że największy wpływ na wynik funkcji dyskryminacyjnej miały wskaźniki 3 (wskaźnik rotacji zapasów w dniach) oraz 2 (wskaźnik

sfinansowania środków trwałych kapitałem własnym), natomiast najmniejsze znaczenie odegrały wartości uzyskane we wskaźniku 5 czyli rentowności zapasów. Najdłuższy okres odnawiania zapasów w przedsiębiorstwie miał miejsce w roku 2012 (179 dni), w kolejnych dwóch latach liczba dni, po których następowało odnawianie zapasów utrzymywała się na podobnym poziomie i miała trend malejący do roku 2015. Po tym okresie liczba dni nieznacznie wzrosła o 5 dni. Wysoka wartość W3 w roku 2012 świadczy o tym, iż obrót zapasami jest wolny, w konsekwencji czego sprzedaż jest mniejsza w porównaniu z następnymi okresami. Wskaźnik 4 ma tendencję rosnącą, co jest zjawiskiem pozytywnym, ponieważ rośnie efektywność kapitału, który może generować wyższą nadwyżkę finansową. Zadłużenie maleje (W1), co również wskazuje na poprawę sytuacji finansowej spółki. Na podstawie wskaźnika 2 należy stwierdzić, że środki trwałe w latach 2013-2015 finansowane były z funduszu własnego. Odmienna sytuacja wystąpiła w roku 2012 oraz 2016. Wartości w tych okresach, szczególnie w roku 2012 (-3,78) świadczą o braku pokrycia lub nie pełnym pokryciu w roku 2016 środków trwałych przez kapitał własny.

Wartość funkcji dyskryminacyjnej w roku 2012 osiągnęła niebezpieczny poziom, który wyniósł -0,56. Według przyjętych kryteriów spółkę należy zakwalifikować do zagrożonych upadłością. Należy jednak zauważyć, że w kolejnych latach 2013-2016 wartości funkcji mają trend rosnący, są dodatnie, oraz znacząco odbiegające od granicy upadłości, co wskazuje na polepszanie się kondycji finansowej przedsiębiorstwa, a tym samym świadczy o tym, że spółka jest „zdrowa” – nie zagrożona upadłością.

Tabela 5. Zestawienie wartości wskaźników oraz wyniku funkcji dyskryminacyjnej modelu INE PAN dla PZL – Świdnik S.A. w latach 2012-2016

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
X2	0,06	0,14	0,14	0,17	0,15
X5	- 0,07	0,09	0,18	0,30	0,42
X7	- 0,00	0,06	0,07	0,13	0,11
X9	1,23	1,49	1,71	1,74	1,42
X11	0,88	1,10	1,02	1,10	1,08
Wynik funkcji	-0,86	0,92	1,31	2,25	2,29
Kondycja	Zagrożona	Nie-zagrożona	Nie-zagrożona	Nie-zagrożona	Nie-zagrożona

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań udostępnionych przez spółkę.

Analizując dane z powyższej tabeli można stwierdzić, że największe wartości osiąga wskaźnik 9 oraz 11, natomiast najmniejsze wskaźniki 5 i 7. Biorąc pod uwagę system wagowy przyjęty w modelu INE PAN największy wpływ na wynik funkcji ma wskaźnik 2, a najmniejszy wskaźnik 7. Kondycja spółki poprawia się z roku na rok, o czym świadczy rosnący trend. Tylko w 2012 r. spółka miała zagrożoną kondycję finansową. W latach 2013-2016 kondycja ta znacznie się poprawiła i nie było zagrożenia upadłością.

Tabela 6. Zestawienie wyników otrzymanych na podstawie obliczonych wskaźników oraz wartości obliczonej funkcji dyskryminacyjnej M. Hamrola, B. Czajkę, M. Piechockiego (model „poznański”) firmy PZL – ŚWIDNIK 2012-2016

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
W_1	0,03	0,09	0,09	0,12	0,11
W_2	0,51	0,61	0,78	0,84	0,69
W_3	0,39	0,52	0,59	0,60	0,49
W_4	1,00	1,02	1,02	1,01	1,01
Wynik funkcji dyskryminacyjnej	6,93	8,03	8,57	8,78	8,05
Kondycja	Niezagrożone upadłością	Niezagrożone upadłością	Niezagrożone upadłością	Niezagrożone upadłością	Niezagrożone upadłością

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań udostępnionych przez spółkę.

W latach 2012-2016 uzyskane wyniki badanej funkcji dyskryminacyjnej przyjmują wartości dodatnie. Największy wpływ na wynik ma wskaźnik czwarty oraz drugi, natomiast mniejszy mają kolejno trzeci i pierwszy. Jednak biorąc pod uwagę wagi nadane w modelu „poznańskim” najistotniejszą rolę nadal ogrywa wskaźnik czwarty, zaś najmniejszą wskaźnik pierwszy. Na podstawie badanego modelu można stwierdzić, że przedsiębiorstwo nie należy do zagrożonych bankructwem, a nawet posiadającego bardzo dobrą kondycję finansową. W analizowanych latach wyniki wykazują tendencję rosnącą z wyjątkiem ostatniego roku, jednak nie wpływa znacząco na sytuację finansową przedsiębiorstwa.

6. Podsumowanie

Celem artykułu było sprawdzenie zachowań oraz dokonanie oceny wybranych modeli analizy dyskryminacyjnej. Na podstawie uzyskanych wyników funkcji dyskryminacyjnych przedsiębiorstwa PZL – Świdnik S.A. można zaobserwować, że w roku 2012 spółka według dwóch modeli Hadasik III, INE PAN VI jest kwalifikowana jako spółka zagrożona upadłością. Należy jednak zwrócić uwagę, że wartość firmy posiada bardzo dobrą kondycję finansową co wpływa na szybszy rozwój przedsiębiorstwa. Wybrane modele analizy dyskryminacyjnej wykazują wysoką jakość predykcji bankructwa. Należy zauważyć, że wybrane modele w szybki i prosty sposób mogą posłużyć jako system wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Gąsioriewicz, L. (2011). *Analiza ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
2. Hadasik, D. (1998). Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania. *Zeszyty Naukowe. Seria 2, Prace Habilitacyjne/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, (153).
3. Hamrol, M., Czajka, B., Piechocki, M. (2004). Upadłość przedsiębiorstwa-model analizy dyskryminacyjnej. *Przegląd Organizacji*, (6), 35-39.

4. Kasjaniuk, M. (2006). Zastosowanie analizy dyskryminacyjnej do modelowania i prognozowania kondycji przedsiębiorstw. *Barometr Regionalny*, 6, 95-100.
5. Kitowski, J. (2015). *Metody dyskryminacyjne jako instrument oceny zagrożenia upadłością przedsiębiorstwa*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
6. Mączyńska, E. (1994). Ocena kondycji przedsiębiorstwa: Uproszczone metody. *Życie gospodarcze*, (38), 42-45.
7. Mączyńska, E., Zawadzki, M. (2006). Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw. *Ekonomista*, 2, 1-24.
8. Walczak, M. (2007). *Analiza finansowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.
9. Wojnar, J. (2014). Ocena skuteczności modeli analizy dyskryminacyjnej do prognozowania zagrożenia finansowego spółek giełdowych. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1(24), 219-231.

Chapter 9

Rola komunikacji marketingowej w zarządzaniu organizacją

Jagoda Głowacka, Karolina Michalcewicz
Uniwersytet Rzeszowski, Polska

1. Wprowadzenie

Wraz ze zmianami jakie niesie XXI wiek, zmieniają się nie tylko udogodnienia, technologia czy działalność przedsiębiorstw, ale także wymagania pracowników i oferty pracodawców. Niegdyś, wystarczające było do uzyskania zatrudnienia wykształcenie wyższe, dzisiaj natomiast specjaliści od HR-u w firmach i organizacjach poszukują w pierwszej kolejności umiejętności komunikacji, współpracy w zespole, chęci rozwoju i realizacji siebie. Z kolei kandydaci poszukują m.in. możliwości rozwoju, pracy w przyjaznej atmosferze, czy dobrych relacji z kierownikami. Tym samym, istotnym elementem z zakresu działania organizacji jest prowadzenie odpowiedniej komunikacji zarówno na szczeblach równoległych jak i możliwej komunikacji pionowej. Co więcej, komunikacja w dzisiejszych czasach nie opiera się jedynie o relacje bezpośrednie w firmie, ale także poprzez media społecznościowe i wiadomości tekstowe. Ważne jest, aby potrafić odpowiednio zarządzać komunikacją i treściami. Dzięki kompleksowemu traktowaniu komunikacji, możliwe jest zarządzanie ewentualnymi kryzysami, problemami lub pytaniami. Ponadto, komunikacja w organizacji nie kończy się jedynie na interakcji pracownikami, ale opiera się też na kontakcie z klientami. Odpowiednia obsługa może zarówno zapobiegać problemom, ale także umożliwia stworzenie odpowiedniej relacji z klientem oraz wzbudzenie w nim lojalność. Komunikacja jest priorytetowym działaniem każdej organizacji. Wybór kanałów komunikacji oraz narzędzi zależy od potrzeb organizacji oraz od ilości członków.

1.1. Cel, zakres pracy oraz wykorzystane materiały źródłowe

Celem pracy jest ukazanie istoty przeprowadzenia komunikacji w odpowiedni sposób zarówno wewnętrznej jak i komunikacji prowadzonej z otoczeniem. Na podstawie teorii oraz przeprowadzonych badań, niniejsza praca skupia się na szerokim przedstawieniu teoretycznym komunikacji oraz wyników badań. Niniejsza praca skupia się na szeroko rozumianej komunikacji oraz narzędziach

wykorzystywanych w organizacjach, które służą usprawnieniu pracy. W pracy, wykorzystane zostały pozycje książkowe, artykuły oraz strony Internetowe w celu przedstawienia zagadnienia związanego z komunikacją w sposób kompleksowy. Artykuł składa się zarówno z części teoretycznej w początkowym rozdziałach jak i części analitycznej oraz podsumowania pracy.

2. Komunikacja organizacji

2.1. Definicja komunikacji

Etymologia słowa komunikacja wywodzi się od łacińskich słów *communico*, *communicare*, które oznaczają uczynić wspólnym, połączyć, udzielić komuś wiadomości, naradzać się – *communio* wspólność, poczucie łączności (*Podstawy...*, 2017). Komunikacja oznacza, proces mający na celu wymianę informacji, spostrzeżeń pomiędzy dwoma lub więcej uczestnikami. W procesie komunikacji ważne są trzy fundamentalne etapy z których składa się każda komunikacja. Pierwszym jest myśl, czyli to co powstaje w umyśle osoby komunikującej, następnym etapem jest kodowanie, czyli takie ułożenie danego komunikatu, aby móc przedstawić go odbiorcy, który w etapie trzecim, jakim jest odcodowanie, interpretuje daną treść (Bowdur, 2017, s. 3).

2.2. Komunikacja wewnętrzna

Komunikacja wewnętrzna to rodzaj komunikacji służącej porozumiewaniu się wewnątrz organizacji pomiędzy jej uczestnikami. Jest niezwykle istotna z punktu widzenia działania przedsiębiorstw, ponieważ ułatwia delegowanie zadań, podział obowiązków, tłumaczenie elementów i struktur oraz umożliwia rozwiązywanie ewentualnych konfliktów. Dbanie o komunikację w organizacji jest niezwykle ważne, ponieważ dbałość o funkcjonowanie organizacji od jej fundamentów sprawia, że możliwe jest jej odpowiednie działanie, motywowanie pracowników oraz sprawianie, że w rozmowach na zewnątrz firmy będą świadczyć o niej pozytywnie, wpływając na budowanie marki organizacji. W dobie digitalizacji, gdy stosowane są różnorodne narzędzia do komunikacji za pośrednictwem Internetu, komunikacja wewnętrzna jest usprawniona – przekaz informacji szybszy, dokładniejszy. Osoby wielokrotnie mogą odczytywać komunikat, stosując się do niego krok po kroku, wracając do treści bez konieczności angażowania w to innych osób. Ponadto, narzędzia do komunikacji wewnętrznej jak sprawiają, że czas przekazywania informacji jest o wiele szybszy. W momencie wysłania komunikatu, jego odbiorca ma sposobność do otrzymania go zaledwie w parę sekund. Niestety, stosowanie narzędzi do komunikacji wewnętrznej przynosi też negatywne skutki. Powoduje, że osoby, które komunikują się za pośrednictwem tekstu unikając bezpośrednich relacji. Wynikiem tego jest niska integracja wewnątrz organizacji, brak umiejętności rozwiązywania konfliktów w bezpośredniej relacji. Stosowanie narzędzi do komunikacji powinno mieć na celu wspieranie jej, ale nie zastępowanie bezpośrednich relacji pomiędzy współpracownikami. Podstawowym zadaniem współczesnych managerów jest takie operowanie treścią, komunikatami oraz używanymi narzędziami, aby sprawić jak najefektywniejsze funkcjonowanie organizacji (Cybulska, 2011, s. 3).

2.3. Komunikacja z otoczeniem

Komunikacja zewnętrzna służy między innymi budowaniu wizerunku i relacji z odbiorcami. Co więcej jest rozbudowanym aspektem łączącym w sobie zarówno bezpośredni kontakt jak i wszelkie działania promocyjne służące komunikacji z otoczeniem (Pilarczyk, 2010, s. 120). Komunikacja umożliwia nawiązanie relacji z klientem za pośrednictwem Internetu, oddalonym o tysiące kilometrów. Sprawia, że możliwy jest kontakt z osobami, z którymi wcześniej był niemożliwy. Co więcej, Komunikacja za pośrednictwem Internetu daje sposobność do pozyskania nowej grupy odbiorców (Gawrycki, s. 572-573).

W procesie komunikacji istotne jest, aby znać markę, którą chce się wypromować, ponieważ odpowiednia komunikacja zawiera w sobie przede wszystkim wiedzę na temat danych aspektów. Jest procesem złożonym. Budowanie marki, ma ścisły związek z komunikacją, a kreowanie wizerunku jest nadrzędnym zadaniem każdej organizacji. Co więcej, związane jest z odpowiednim formułowaniem komunikatów oraz dzieleniem się nimi ze społeczeństwem (Keller, 2011, s. 54).

Komunikacja ze społeczeństwem nie opiera się jedynie o reklamę oraz bezpośredni kontakt z klientem, który decyduje się na zakup. Komunikacja musi przebiegać na wszystkich płaszczyznach relacji – zarówno przed zakupem, gdzie opiera się o zyskanie zainteresowania, następnie w czasie zakupu a finalnie na utrzymaniu relacji posprzedażowych w celu utrzymania nawiązanej relacji (Witek-Hajduk, 2011, s. 7).

Komunikacja z otoczeniem jest procesem złożonym, który stanowi o sukcesie organizacji, ponieważ występuje na każdym etapie relacji z odbiorcą. W pierwszych etapach skupia się na zainteresowaniu odbiorcy, następnie na pomocy w czasie zakupu a na końcu na utrzymaniu pozytywnych relacji poprzez mailingi, prowadzeniu profilu w mediach społecznościowych, odpowiedziach na nurtujące pytania.

To co istotne, to zrozumienie, że komunikacja organizacji z otoczeniem następuje także poprzez kontakt pracowników z osobami z zewnątrz kiedy opowiadają o firmie, zaznaczają miejsce pracy w różnorodnych portalach społecznościowych. Pracownicy są jednym z ważniejszych filarów, które świadczą o skuteczności komunikacji z otoczeniem, ponieważ są najbardziej rzetelnym źródłem informacji. Często nieświadomie wypowiadają się o firmie nie wiedząc, że wpływają na proces budowania marki przez firmy. Tym samym, w gestii firm jest zadbanie także o monitorowanie komunikatów, które zamieszczane są przez różnych użytkowników Internetu.

3. Analiza istoty procesu komunikacji

3.1. Struktura ankietowanych

W badaniu wzięło udział 200 osób. 40,5% ankietowanych stanowią mężczyźni, 59,5%, czyli 119 osób to kobiety. Jeśli chodzi o wiek, respondenci zostali podzieleni na pięć grup: niepełnoletni, osoby w wieku 18-26 lat, 26-40 lat, 40-65 lat oraz powyżej 65 roku życia. Najwięcej odpowiedzi, bo aż 86,5% uzyskanych zostało od osób z przedziału wiekowego 18-26, na drugim miejscu (9%) znaleźli się respondenci w wieku 26-40 lat, resztę (4,5%) stanowią osoby niepełnoletnie oraz powyżej 40 roku życia. Następnym z kryteriów podziału struktury konsumentów było ich wykształcenie. Najmniejszą grupę, bo tylko 1,5% stanowią osoby z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym. 44,3% to osoby, które ukończyły szkoły średnie ogólnokształcące, 12,9% osób

posiada wykształcenie średnie zawodowe, natomiast wykształcenie wyższe licencjackie bądź inżynierskie – 26,4%. Magistrzy szkół wyższych stanowią 14,9% ankietowanych. Kolejne kryterium to status zawodowy. Opcje możliwe do wyboru w tym pytaniu ankietowym były następujące: bezrobotny, uczeń lub student, pracownik fizyczny, pracownik umysłowy, przedsiębiorca. 150 (73,5%) respondentów to studenci lub uczniowie, następna najbardziej liczna grupa to pracownicy umysłowi (16,7%), 5,4% stanowią pracownicy fizyczni, 3,9% to przedsiębiorcy, natomiast resztę ankietowanych, czyli jedynie 0,5% to bezrobotni. Ostatnie pytanie w tzw. „metryczce” dotyczyło miejsca zamieszkania. Największą grupę stanowią osoby zamieszkujące wieś (36,5%), druga najliczniejsza grupa (30,5%) to respondenci, którzy deklarują, że mieszkają w mieście, liczącym powyżej stu tysięcy mieszkańców. 18% osób, udzielających odpowiedzi na pytania zadane w ankiecie zamieszkują miasto, które liczy 50-100 tysięcy mieszkańców. Reszta to: 8% – mieszkańcy miast, posiadające 10-50 tysięcy mieszkańców, 5% – mieszkańcy miast, których liczba zamieszkujących wynosi 5-10 tysięcy oraz 2% respondentów z miast, w których mieszka poniżej 5 tysięcy osób.

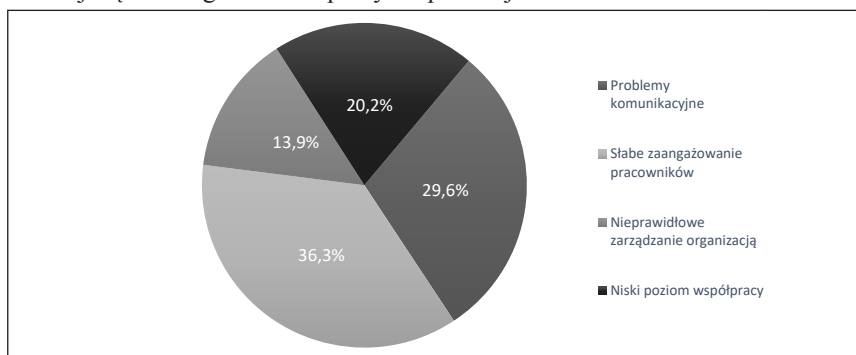
3.2. Zagrożenia związane z komunikacją w organizacji

Komunikacja w organizacji jest kluczowym elementem, szczególnie w wielkich korporacjach, w których zatrudniane są setki a nawet tysiące osób. Efektywne działanie przedsiębiorstwa i uzyskanie dużych zysków nie są możliwe, kiedy komunikacja w jednostce szwankuje. Głównym celem komunikacji w organizacjach jest po pierwsze delegowanie zadań, następnie efektywna współpraca podczas realizowania projektów. Delegowanie zadań (oczywiście tych, które mogą być delegowane) tym pracownikom, którzy osiągnęli odpowiedni poziom rozwoju kompetencji, przynosi wiele korzyści. Należy wśród nich wymienić: wzmacnianie kultury organizacyjnej poprzez traktowanie pracowników jako jednostek kreatywnych, zaangażowanych i odpowiedzialnych; tworzenie partnerskich relacji między przełożonymi a podwładnymi; umożliwienie przełożonym odejścia od roli nadzorcy i sędziego, przyjęcia funkcji życzliwego doradcy; kształtowanie poczucia odpowiedzialności pracowników za własny rozwój zawodowy (Sidor-Rządkowska, 2013, s. 103). Współpraca w zespole nie jest łatwym zadaniem. Bardzo istotnym elementem jest odpowiednie przekazywanie pomiędzy sobą informacji. Brak tej umiejętności wśród członków zespołu projektowego jest jednym z zagrożeń wpływającym na spadek wydajności zespołu. Jednak komunikacja to nie jedyny negatywny bodziec, oddziałujący na ww. grupę współpracujących ze sobą osób.

Pierwszym z pytań, które zostało zadane w ankiecie badawczej brzmiało: „Jakie są największe zagrożenia w pracy zespołowej?”. Możliwe do wyboru opcje były następujące: problemy komunikacyjne, nieprawidłowe zarządzanie organizacją, niski poziom współpracy, słabe zaangażowanie pracowników.

Pierwsze pytanie, zadane w ankiecie brzmiało „Jakie są największe zagrożenia w pracy zespołowej. Odpowiedzi, które można było wybrać to: problemy komunikacyjne, nieprawidłowe

Rysunek 1. Największe zagrożenia w pracy zespołowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań na temat komunikacji w organizacji.

36,3% respondentów zaznaczyło odpowiedź „słabe zaangażowanie pracowników”. Każdy, kto kiedykolwiek pracował w grupie wie, jak ważne jest, aby każdy członek zespołu wykonywał swoje zadania najlepiej, jak potrafi. Każda sytuacja, w której jeden z członków zespołu lekceważy przydzieloną mu pracę stanowi ogromny bodziec demotywujący dla reszty zespołów.

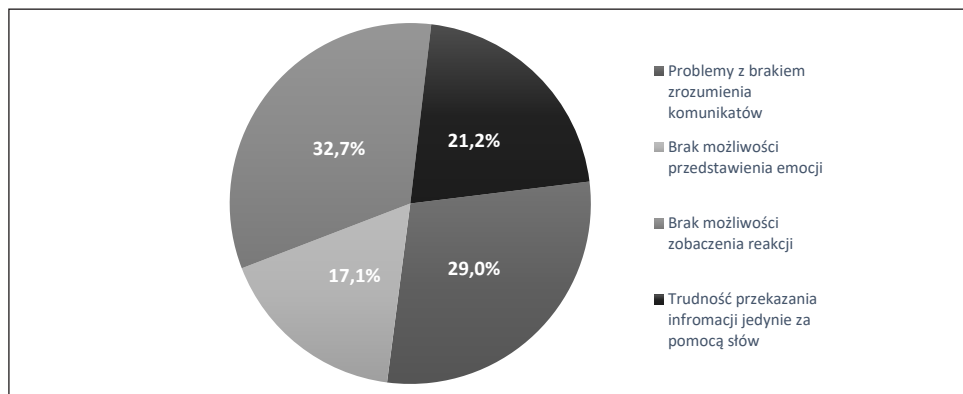
Odpowiedź, którą wybrało 29,6% ankietowanych brzmi „problemy komunikacyjne”. W dzisiejszych czasach, kiedy komunikacja nie opiera się głównie na bezpośrednich rozmowach, podczas których możemy wyczytać wiele nie tylko ze słów współrozmówcy, ale też z jego mowy niewerbalnej, ale w większym stopniu na wiadomościach tekstowych, przekazywane komunikaty są bardzo ograniczone. Wiąże się to z tym, iż częstym problemem jest ich niezrozumienie. Osoby, które powierzają współpracownikowi dane zadanie, znają je i mają wizję tego, jak ma być ono zrealizowane, a co za tym idzie, przekazują nie raz szczątkowe informacje, bo wydaje im się, że detale związane z danym zleceniem są oczywiste nie tylko dla nich, ale też dla całego zespołu. Niejednokrotnie jest to niepoprawne działanie, skutkujące nieporozumieniami, gdyż ludzie, a szczególnie młodzi pracownicy boją się zadawać pytania, bo nierzadko są one odbierane, jako brak wiedzy na dany temat, czy niskie kompetencje. Jednak, aby projekt zakończył się sukcesem, kluczowe jest zrozumienie, szczególnie delegowanych zadań.

Niski poziom współpracy to odpowiedź, która została wybrana przez 20,2% osób, wypełniających ankietę. Indywidualiści są zazwyczaj kreatywni, samowystarczalni i ambitni. Ludzie tacy posiadają wiele cech, które są potrzebne w każdej organizacji. Jednak w dzisiejszych czasach, ważne jest, by posiadać też umiejętność pracy w grupie. Większość projektów jest bowiem realizowanych przez zespół, nie przez jednego pracownika. Aby współpraca w zespole była efektywna, ważne jest odpowiednie dobranie członków zespołu. O tym, jak dobrze wyznaczyć role w zespole projektowym w swoich publikacjach pisze R. Meredith Belbin. Test nazwany jego nazwiskiem pomaga w przypisaniu ról konkretnym osobom.

Najmniej osób, bo jedynie 13,9% wybrało odpowiedź, dotyczącą złego zarządzania organizacją.

Jak już wspomniano wyżej, jednym z zagrożeń, związanych z komunikacją są nowe technologie. Poza tym, że dają one wiele możliwości i usprawniają pracę, mają też wady. Kolejne pytanie, zadane w ankiecie odnosi się właśnie do zagrożeń związanych z komunikacją za pomocą nowych technologii.

Rysunek 2. Największe problemy komunikacyjne za pośrednictwem nowych technologii

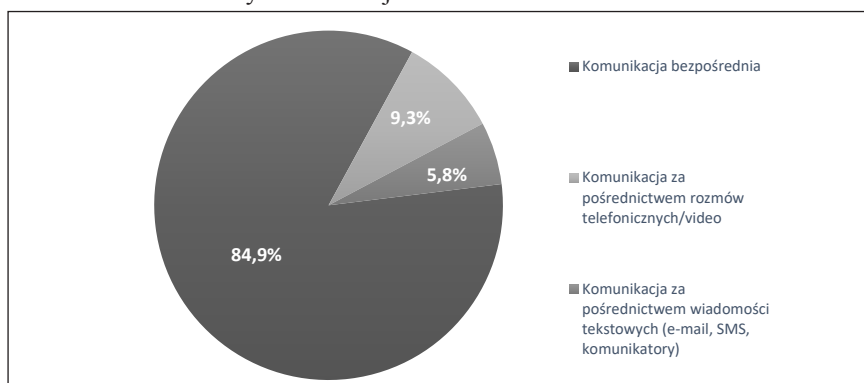


Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań na temat komunikacji w organizacji.

Jak widać na powyższym wykresie, odpowiedzi rozkładają się mniej więcej po równo między możliwymi opcjami (problem z brakiem zrozumienia komunikatów, brak możliwości przedstawienia emocji, brak możliwości zobaczenia reakcji, trudności przekazania informacji jedynie za pomocą słów).

Kolejné zadane pytanie dotyczy preferencji odnośnie do komunikacji.

Rysunek 3. Preferowane formy komunikacji



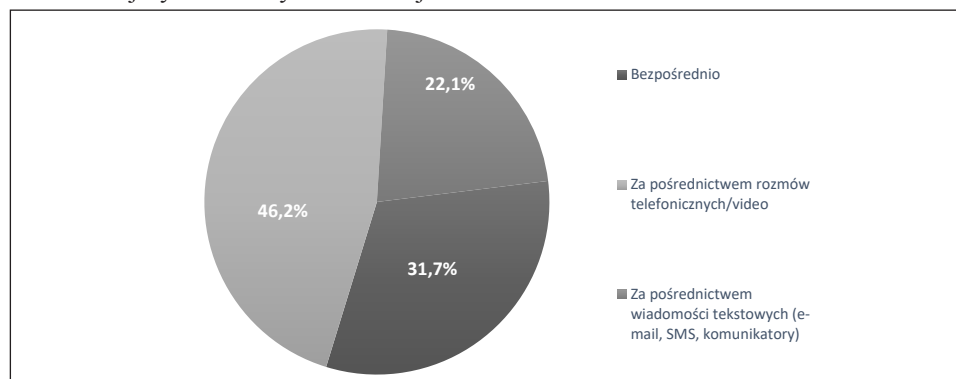
Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań na temat komunikacji w organizacji.

Opcje możliwe do wyboru w tym pytaniu były następujące: komunikacja bezpośrednia, komunikacja za pośrednictwem rozmów telefonicznych/video oraz komunikacja za pośrednictwem wiadomości tekstowych (e-mail, SMS, komunikatory). Bardzo dużą przewagę w tym pytaniu osiągnęła odpowiedź pierwsza. Aż 84,9% ankietowanych zaznaczyło, iż najbardziej preferowaną przez nich formą komunikacji jest ta bezpośrednia. Jest to dość zaskakujące, zważając na fakt wzrastającego trendu używania nowych technologii w celu komunikowania się nie tylko ze współpracownikami, ale również w życiu prywatnym. Możliwe, że spowodowane jest to tym, iż

w opinii publicznej zjawisko to jest negatywne i mało kto jest skory przyznać się, iż woli kontakty pośrednie od bezpośrednich.

Pytanie nr 4 dotyczyło szybkości komunikowania się za pomocą różnych rodzajów kanałów komunikacji

Rysunek 4. Najszybsze formy komunikacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań na temat komunikacji w organizacji.

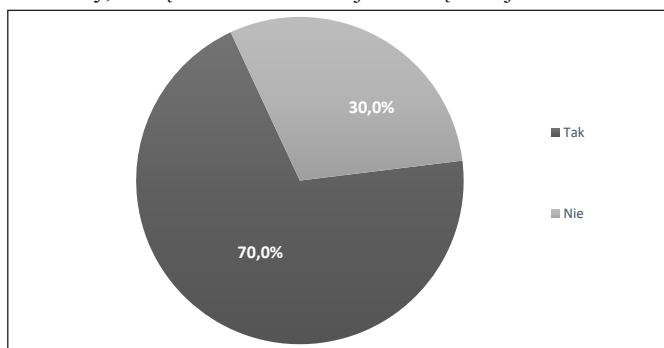
46,2% ankietowanych odpowiedziało, iż najszybciej można się komunikować za pomocą rozmów telefonicznych lub video. Jest to zrozumiałe, gdyż komunikowanie się za pomocą tych instrumentów nie wymaga spotkania, które w czasach ciągłego pośpiechu i natłoku spraw jest ciężkie do zorganizowania. Ponadto jest to idealne narzędzie do spotkań osób, które dzieli duża odległość, co jest powszechne w czasach, gdy firmy często osiągają zasięg globalny. 31,7% uważa, że komunikacja bezpośrednia jest najszybsza, natomiast tylko 22,1% osób twierdzi, iż najprędzej można się komunikować za pomocą wiadomości tekstowych.

3.3. Komunikacja w organizacji oraz wykorzystywane narzędzia

Komunikacja wewnętrzna, jak została zaznaczona w teoretycznym rozdziale II, jest niezwykle istotna. W dzisiejszych czasach możliwe jest wykorzystanie narzędzi wspierających jej przeprowadzenie, niemniej jednak, nie są one tak popularnie wykorzystywane jeszcze. Nie wszystkie firmy decydują się na zastosowanie komunikatorów tj. slack, trello, skype (&for business) itp.

W pytaniu 5. zapytano respondentów o ich doświadczenie z używaniem komunikatorów służących komunikacji wewnętrznej.

Rysunek 5. Komunikatory, służące do komunikacji wewnętrznej

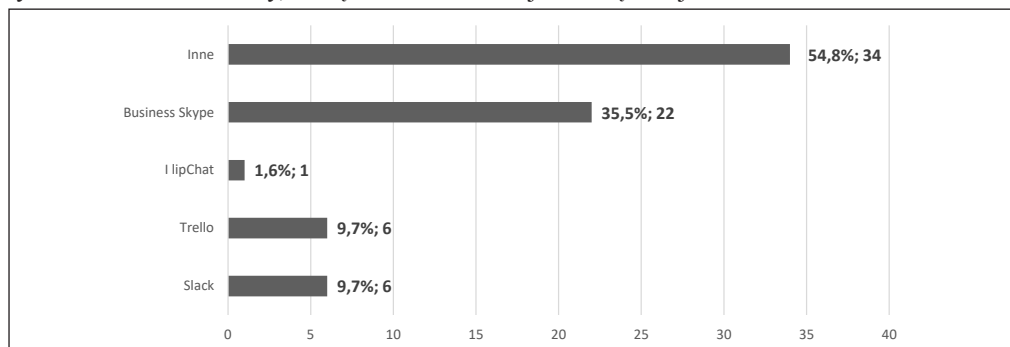


Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań na temat komunikacji w organizacji.

Jak przedstawia rozkład wyników pytania 5, aż 70% ankietowanych nigdy nie korzystała z komunikatorów, które służą do komunikacji wewnętrznej. Jest to wynikiem tego, że nie są one jeszcze tak popularne w polskich organizacjach, które w przeważającej większości stosują komunikację bezpośrednią w czasie spotkań. Niemniej jednak, można się także spodziewać, że niektóre osoby nie wiedzą, że Messenger, aplikacja popularnego Facebooka, używana w organizacji także jest formą komunikatora, którego jednym z zadań jest usprawnienie komunikacji.

Oferowanych na Internetowym rynku narzędzi służących do komunikacji jest wiele. Ich użycie, jak zostało wspomniane, zależy od potrzeb organizacji.

Rysunek 6. Komunikatory, służące do komunikacji wewnętrznej

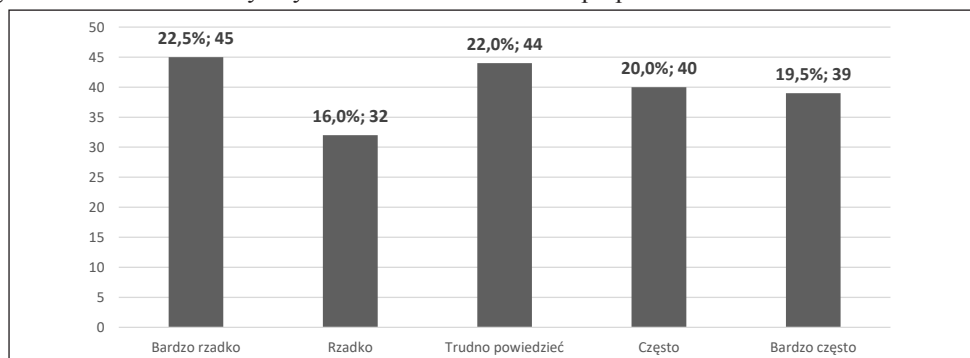


Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań na temat komunikacji w organizacji.

Wynik pytania 6 pokazuje, że najczęściej w organizacjach używa się innych, niż wymienione komunikatorów. Możliwości nie tylko jest wiele, ale także nieustannie pojawiają się nowe, stąd też w badaniu zdecydowano na wymienienie najbardziej znanych. Komunikatorem w organizacji jest Business Skype, czyli aplikacja służąca do bezpośrednich rozmów video z nawet 200 osobami jednocześnie. Na kolejnym miejscu, jest trello oraz slack. Te dwa komunikatory, w celu uzyskania większej skuteczności działań można połączyć stąd też możliwy jest ich równy rozkład.

Pytanie 7, było pytaniem w którym użyto skali od 1, która oznaczała bardzo rzadko do 5 oznaczającej bardzo częste stosowanie komunikatorów do komunikacji wewnętrznej.

Rysunek 7. Komunikatory używane do kontaktów ze współpracownikami



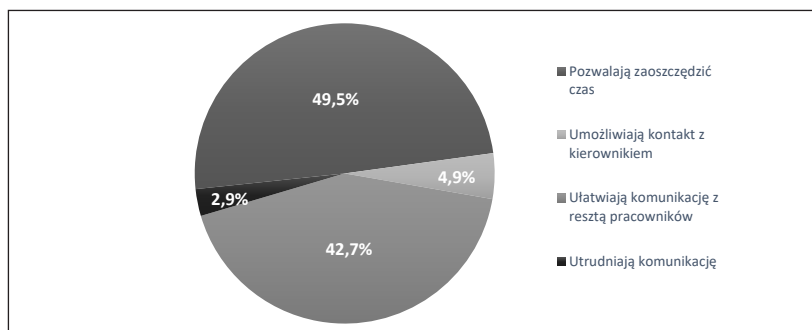
Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań na temat komunikacji w organizacji.

Rozkład odpowiedzi jest dość równomierny. 22, 5% używa bardzo rzadko komunikatorów a jedynie 3% mniej ankietowanych deklaruje, że stosuje je bardzo często. Niektóre organizacje porozumiewają się jedynie za pośrednictwem nowych technologii, inne z kolei preferują komunikację tradycyjną. Część z nich także dopiero wprowadza nowe rozwiązania balansując pomiędzy komunikacją nowoczesną a tradycyjną.

3.4. Wykorzystywane narzędzia wspierające komunikację

Powodów dla których organizację decydują się na stosowanie narzędzi wspierających komunikację w organizacji jest wiele. Zależne są od preferencji członków organizacji, potrzeb. Pytanie przedostatnie, 8, ma na celu sprawdzenie wpływu jaki mają nowe technologie na proces zarządzania organizacją/projektem.

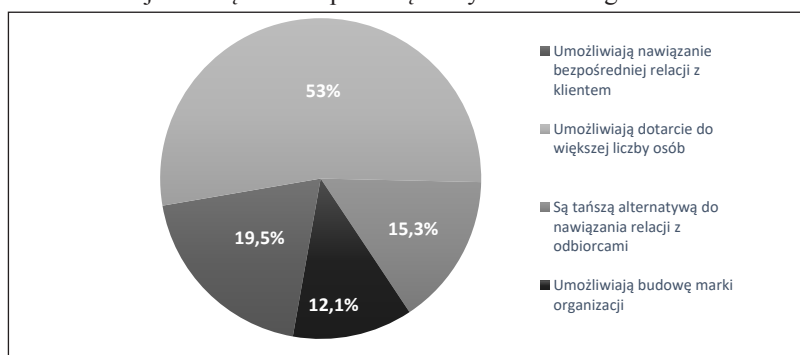
Rysunek 8. Wpływ nowych technologii na zarządzanie organizacją/projektem



Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań na temat komunikacji w organizacji.

Niemal połowa ankietowanych stwierdziła, że nowe technologie używane do procesu komunikacji, pozwalają na zaoszczędzenie czasu, a 42,7% uważa, że ułatwiają komunikację z resztą współpracowników. Wyniki tego badania pokazują, że respondenci znają nowe technologie i ich główne zalety. Niski procent osób korzystających z nich w organizacjach może być wynikiem tego, że ich stosowanie wymaga wiedzy i znajomości tych narzędzi a nie wszyscy chcą poświęcać czas na ich poznanie. Ostatnie użyte pytanie sprawdza w jaki sposób nowe technologie wpływają na komunikację z otoczeniem.

Rysunek 9. Komunikacja zewnętrzna za pomocą nowych technologii



Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań na temat komunikacji w organizacji.

Pytanie 9 pokazuje, że stosowanie nowych technologii, w opinii 53% ankietowanych umożliwia przede wszystkim na dotarcie do większej liczby osób. Zdaniem 19,5% respondentów umożliwia kontakt z klientem bezpośrednio, dla 15,3% są tańszą alternatywą do nawiązania relacji z odbiorcami a dla 12,1% umożliwiają budowanie marki organizacji.

Wszystkie te argumenty są trafne i faktycznie ukazują przewagę jaką posiadają nowe technologie używane w kontakcie z odbiorcami. Sprawiają, że organizacji mniejszymi nakładami finansowymi są w stanie dotrzeć do niemal nieograniczonej ilości odbiorców. Zaoszczędzają także czas, ponieważ, gdy komunikat zostanie opublikowany, odbiorca w tym samym czasie może go otrzymać.

4. Podsumowanie

Podsumowując, komunikacja jest jednym z głównych czynników, które wpływają na efektywność działań członków organizacji. To właśnie dzięki poprawnej komunikacji, nie tylko bezpośredniej ale i pośredniej działanie zespołu projektowego daje najlepsze skutki. Komunikacja wiąże się z delegowaniem zadań, ale i z motywowaniem podwładnych i przekazywaniu informacji pomiędzy współpracownikami. Każde z tych elementów można wykonać bezpośrednio ale i pośrednio. Tu z pomocą przychodzą nowe technologie. Dzięki nim, jak wskazują badania, przeprowadzone w maju 2017 r., komunikacja jest najszybsza. Pomimo to ankietowani, jako preferowaną wskazali komunikację bezpośrednią. Odnosząc się konkretnie do działalności w firmach, czy innego rodzaju zrzeszeniach i organizacjach, pojawia się pojęcie komunikacji wewnętrznej, czyli takiej pomiędzy współpracownikami. Instrumenty, służące do jej wykonywania to tzw. komunikatory wewnętrzne,

których na dzisiejszym rynku jest naprawdę dużo. Wyniki badań pokazały, że tylko 30% ankietowanych kiedykolwiek miało z takimi do czynienia. Ankietowani wskazali, że komunikacja na tle zawodowym jest łatwiejsza i szybsza, kiedy pracownicy używają w tym celu nowych technologii. Wideokonferencje, czy czaty grupowe to w drugiej dekadzie XXI wieku codzienność w korporacjach, dużych firmach, czy organizacjach, które niekoniecznie mają zasięg globalny. Przechodząc do komunikacji zewnętrznej, czyli pobieraniu informacji z otoczenia, a następnie wysyłanie do niego odpowiednich bodźców, które w świadomy sposób wpływają na konsumentów, ankietowani wskazali, iż nowe technologie umożliwiają dotarcie do większej ilości osób.

Wynika z tego, iż wszelkiego rodzaju komunikatory, social media i inne narzędzia do komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej są ogromnym ułatwieniem. Dobrze i świadomie wykorzystywane wywierają pozytywny wpływ na działania marketingowe i relacje z otoczeniem oraz na komunikację wewnętrzną w organizacjach. Nie można jednak zapominać o tym, że we wszystkim należy zachować umiar. Nie jest możliwe prowadzenie firmy, w której pracownicy rozmawiają ze sobą wyłącznie wirtualnie. Znajomość i integracja członków zespołu jest nieoceniona i ma ogromny wpływ na motywację i efektywność działań zespołu projektowego.

Bibliografia

1. Bowdur, E. (2017). *Komunikacja i informacja. Wstęp do zagadnienia*. Pobrane z http://cloud2.edupage.org/cloud/podrecznik_do_komunikacji.pdf?z%3AGb0fCtfQHJs8BAm1tmht3GGXzFJjqBklP87ptCphakaw8etb4PZniP4VaFoUUGg5
2. Cybulska, J. (2011). W świecie komunikacji. Komunikacja wewnętrzna w organizacji. *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza*, 4, 53-57.
3. Gawrycki, M. (2010). *Rozwój w dobie globalizacji*. Warszawa: PWE.
4. Keller, K.L. (2011). *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
5. Pilarczyk, B. (2010). Komunikacja marketingowa jako sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, (135), 117-126.
6. *Podstawy komunikacji personalnej. Analiza elementów komunikacji* (2017). Pobrane z http://www.pg.gda.pl/~krzyte/students/1___Analiza_elementow_komunikacji.pdf
7. Sidor-Rządkowska, M. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej: Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*. Warszawa: Wolters Kluwer.
8. Witek-Hajduk, M.K. (red.) (2011). *Zarządzanie silną marką*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.

Chapter 10

Brand as a Marketing Tool of Good's Promotion

Tetiana Prykhidko

Lviv Banking Institute, University of Banking, Ukraine

1. Introduction

A brand (or marque for car model) is a name, term, design, symbol, or other feature that distinguishes an organization or product from its rivals in the eyes of the customer. Brands are used in business, marketing, and advertising.

Branding is a set of marketing and communication methods that help to distinguish a company or products from competitors, aiming to create a lasting impression in the minds of customers. The key components that form a brand's toolbox include a brand's identity, brand communication (such as by logos and trademarks), brand awareness, brand loyalty, and various branding (brand management) strategies.

Brand equity is the measurable totality of a brand's worth and is validated by assessing the effectiveness of these branding components. As markets become increasingly dynamic and fluctuating, brand equity is a marketing technique to increase customer satisfaction and customer loyalty, with side effects like reduced price sensitivity. A brand is in essence a promise to its customers of they can expect from their products, as well as emotional benefits. When a customer is familiar with a brand, or favors it incomparably to its competitors, this is when a corporation has reached a high level of brand equity.

Many companies believe that there is often little to differentiate between several types of products in the 21st century, and therefore branding is one of a few remaining forms of product differentiation.

2. What is branding?

What's the difference between a common horse and a unicorn? If we look at the issue strictly from a technical aspect, we'd say that the only difference is a horn on the unicorn's forehead that the horse lacks. Nevertheless, the unicorn has managed to gain a mythical and magical status in our collective imagination and has become associated with such seemingly random objects as rainbows.

The reason? Better branding! Not that anyone sat down and "branded" the unicorn as such. But because the world seems to have always been fascinated with this horned horse-like creature,

we've collectively created a strong visual image of something that may have never existed and then imbued that image with a set of powerful and identifiable features. And that is good branding.

As a new business owner entering the market, you also need to create good branding for your business. But don't worry, when you know what you're doing, branding is far easier than catching unicorns, or even horses for that matter.

If the idea of creating your own brand leaves you scratching your head wondering what exactly you should be doing, or if your idea of branding applies only to a simplistic choice of colors and a logo, then you need to keep reading!

The truth is that branding is an important aspect of every business, especially a new one. Branding is what will make your business become not just *another business* in your industry, but the business that offers something in a unique and memorable way.

Branding is what will make you stand out from the competition. Or, to put it in our unicorn terms, branding is what will take your horse and not simply tie a horn to it, but turn it into a true unicorn – magical abilities and all.

3. Brand history

The word, brand, derives from Dutch brand meaning “to burn”, recalling the practice of the Dutch East India Company (VOC) burning their mark (or brand) onto their products (Haigh, 2015).

The oldest generic brand, in continuous use in India since the Vedic period (ca. 1100 B.C.E to 500 B.C.E), is the herbal paste known as Chyawanprash, consumed for its purported health benefits and attributed to a revered rishi (or seer) named Chyawan (Khobulan & Van Parva, 2012). This product was developed at Dhosi Hill, an extinct volcano in northern India.

Roman glassmakers branded their works, with Ennion being the most prominent.

The Italians used brands in the form of watermarks on paper in the 13th century. Blind Stamps, hallmarks, and silver-makers' marks are all types of brand.

Although connected with the history of trademarks and including earlier examples which could be deemed protobrands (such as the marketing puns of the Vesuvium wine jars found at Pompeii), brands in the field of mass-marketing originated in the 19th century with the advent of packaged goods. Industrialization moved the production of many household items, such as soap, from local communities to centralized factories. When shipping their items, the factories would literally brand their logo or insignia on the barrels used, extending the meaning of brand to that of a trademark.

Bass & Company, the British brewery, claims their red-triangle brand as the world's first trademark. Tate & Lyle of Lyle's Golden Syrup makes a similar claim, having been recognized by Guinness World Records as Britain's oldest brand, with its green-and-gold packaging having remained almost unchanged since 1885. Another example comes from Antiche Fornaci Giorgi in Italy, which has stamped or carved its bricks (as found in Saint Peter's Basilica in the Vatican City) with the same proto-logo since 1731 (Johnson, 2015).

Around 1900, James Walter Thompson published a house ad explaining trademark advertising. This was an early commercial explanation of what we now know as branding. Companies soon adopted slogans, mascots, and jingles that began to appear on radio and early television. By the 1940s manufacturers began to recognize the way in which consumers were developing relationships with their brands in a social/psychological/anthropological sense.

Manufacturers quickly learned to build their brands' identity and personality such as youthfulness, fun or luxury. This began the practice we now know as branding today, where the consumers

buy the brand instead of the product. This trend continued to the 1980s, and is now quantified in concepts such as brand value and brand equity. Naomi Klein has described this development as “brand equity mania” (Armstrong et al., 2014).

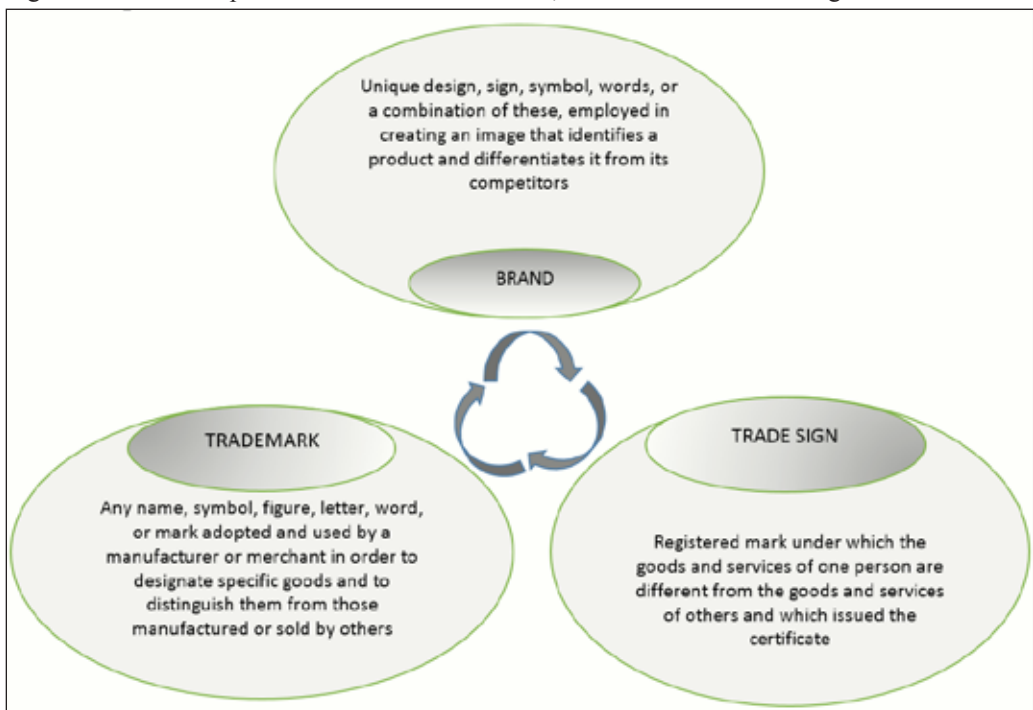
4. The evolution of “brand” and branding

You may have heard that the foundation of your brand is your logo. Your logo is only the top of the iceberg of your brand. The visible tip of the iceberg. There’s a lot more happening beneath the surface that defines your brand, culminating at that logo – the job of which is to communicate the essence of everything that lies beneath.

The American Marketing Association defines the term brand as follows: “Name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller’s goods or services as distinct from those of other sellers”.

Trademark – distinctive design, graphics, logo, symbols, words, or any combination thereof that uniquely identifies a firm and/or its goods or services, guarantees the item’s genuineness, and gives it owner the legal rights to prevent the trademark’s unauthorized use.

Figure 1. Relationship and the definition of ‘brand’, ‘trademark’ and ‘trade sign’



Source: own elaboration based on (*Business Dictionary*, 2017).

5. Brand awareness

Brand awareness involves a customers' ability to recall and/or recognise brands, logos and branded advertising. Brands helps customers to understand which brands or products belong to which product or service category. Brands assist customers to understand the constellation of benefits offered by individual brands, and how a given brand within a category is differentiated from competing brands, and thus the brand helps customers understand which brand satisfies their needs. Thus, the brand offers the customer a short-cut to understanding the different product or service offerings that make up a category.

Brand awareness is a key step in the customer's purchase decision process, since some kind of awareness is a precondition to purchasing. That is, customers will not consider a brand if they are not aware of it. Brand awareness is a key component in understanding the effectiveness both of a brand's identity and of its communication methods. Successful brands are those that consistently generate a high level of brand awareness, as this can often be the pivotal factor in securing customer transactions. Various forms of brand awareness can be identified. Each form reflects a different stage in a customer's cognitive ability to address the brand in a given circumstance (Chitty, 2005).

Unlike brand recognition, brand recall is not triggered by a visual or verbal cue. Instead, brand recall "requires that the consumers correctly retrieve the brand from memory". Rather than being given a choice of multiple brands to satisfy a need, consumers are faced with a need first, and then must recall a brand from their memory to satisfy that need. This level of brand awareness is stronger than brand recognition, as the brand must be firmly cemented in the consumer's memory to enable unassisted remembrance. Thus, brand recall is a confirmation that previous branding touchpoints have successfully fermented in the minds of its consumers.

Marketing-mix modeling can help marketing leaders optimize how they spend marketing budgets to maximize the impact on brand awareness or on sales. Managing brands for value creation will often involve applying marketing-mix modeling techniques in conjunction with brand valuation (Shirazi, Lorestani & Mazidi, 2013).

6. Basic principles that enable company to effectively apply branding

The principle of the 4P Matrix is that marketing decisions usually fall into four controllable categories: product, place, price and promotion. Carefully positioning your product in each category will generate the greatest response from your target market.

The Four Ps Model (Uzunoğlu & Kip, 2014):

- **Product** – The first of the Four Ps of marketing is product. A product can be either a tangible good or an intangible service that fulfills a need or want of consumers. Whether you sell custom pallets and wood products or provide luxury accommodations, it's imperative that you have a clear grasp of exactly what your product is and what makes it unique before you can successfully market it.
- **Price** – Once a concrete understanding of the product offering is established we can start making some pricing decisions. Price determinations will impact profit margins, supply, demand and marketing strategy. Similar (in concept) products and brands may need to be positioned

differently based on varying price points, while price elasticity considerations may influence our next two Ps.

- **Promotion** – We've got a product and a price now it's time to promote it. Promotion looks at the many ways marketing agencies disseminate relevant product information to consumers and differentiate a particular product or service. Promotion includes elements like: advertising, public relations, social media marketing, email marketing, search engine marketing, video marketing and more. Each touch point must be supported by a well-positioned brand to truly maximize return on investment.
- **Place** – Often you will hear marketers saying that marketing is about putting the right product, at the right price, at the right place, at the right time. It's critical then, to evaluate what the ideal locations are to convert potential clients into actual clients. Today, even in situations where the actual transaction doesn't happen on the web, the initial place potential clients are engaged and converted is online.

7. The elements of a brand: from the inside out

Although we said that modern brands can be equated to “emotions evoked”, the truth is that saying a brand is an emotion doesn't help you establish your own brand. So what are the practical elements of this “evoked emotion” that you need to develop in order to create your brand?

There are three main aspects to every modern brand: Visual branding, voice branding, and values:

- Visual branding includes the traditional features of a brand such as logo, colors, and typography. But as seen above, none of these constitutes the foundation of your brand, not even your logo.
- Similar to visual branding, but perhaps a little less well-known is voice branding which includes things like your brand's tagline and the type of tone and language your brand uses when communicating to fans (Sappington & Wernerfelt, 1985).
- Beneath these two elements, however, lies the third one that constitutes the true foundation of a brand: values. Brand values define the essence of the brand, as well as the rules that help guide and manage its development.

Many small business owners skip the step of discovering their brand values because they consider that things like market analysis and product development are a lot more important. The omission, nevertheless, can be fatal to the longevity of your business. Without core values, a business lacks direction and the unifying power that will allow it to grow without losing its identity.

Take the following brands as an example:

1. **Nike.** We all know the brand. But do you know what the word means? It means “Victory.” Nike was the name of the Ancient Greek goddess of victory. She was the goddess of athletes and winners. And the swoosh logo that represents the brand? Not just a fancy design. It's a simplification of one of the wings on which Nike flew down to earth from Mount Olympus to crown the winners. The values of “victory” and of “winning” have helped take Nike from a small athletic shoe company to an entire sports empire that still champions those same values.
2. **Apple.** No, apple wasn't Steve Jobs' favorite fruit. If you look at the design the fledgling company used as its logo in the first few months of its existence, you'll see that “Apple” comes from Newton's apple. It's an apple that represents discovery, innovation, and forward thinking. All those are precisely the values that Apple has proved over the decades to embody.

It should be clear from the examples above that values define everything a brand is and isn't. Just like the examples of two major brands that champion specific values, so does your brand needs to have clear values. Those values will form the core of your brand and will help guide it as it evolves alongside your growing business without ever losing its true identity.

- Nike feels like victory, like determination, like giving your best.
- Apple feels like innovation, like creativity, and like making progress.
- Gucci feels like money, like elegance, and like fashion.

So before you even think about what design you'd like as your brand logo, or how you'd like your brand to look, you need to determine what your brand should feel like. What values will it represent in the world?

8. 10 Steps to successful corporate branding

There are 10 crucial steps on the way to a successful corporate branding strategy, and they can serve as a useful guide for any corporate branding project.

1. The CEO needs to lead the brand strategy work

The starting point for corporate branding must be the board room, which is also serving as the most important check-point during the project. The CEO must be personally involved in the brand strategy work, and he/she must be passionate and fully buy into the idea of branding. To ensure success despite the daily and stressful routine with many duties at the same time, the CEO must be backed by a strong brand management team of senior contributors, who can facilitate a continuous development and integration of the new strategy.

2. Build your own model as not every model suits all

All companies have their own specific requirements, own sets of business values and a unique way of doing things. Therefore, even the best and most comprehensive branding models have to be tailored to these needs and requirements. Often, only a few but important adjustments are needed to align them with other similar business models and strategies in the company to create a simplified toolbox. Remember that branding is the face of a business strategy so these two areas must go hand in hand (Donald, 2010).

3. Involve your stakeholders including the customers

Who knows more about your company than the customers, the employees and many other stakeholders? This is common sense, but many companies forget these simple and easily accessible sources of valuable information for the branding strategy. A simple rule is to use 5% of the marketing budget on research and at least obtain a fair picture of the current business landscape including the current brand image among stakeholders, brand positioning and also any critical paths ahead. Simply do not forget the valuable voice of your customers in this process.

4. Advance the corporate vision

The corporate branding strategy is an excellent channel for advancing the corporate vision throughout the company. It allows the management to involve, educate and align everyone around the corporate objectives, values and future pathway. It provides a guiding star and leads everyone in the same direction. The internal efforts are at least 50% of making a corporate branding strategy successful.

5. Exploit new technology

Modern technology should play a part of a successful corporate branding strategy. Technology helps to gain effectiveness and improve the competitive edge of the corporation. A company website is not only a must, but rather a crucial channel for any modern corporation regardless of size. If the corporation is not accessible on the Internet, it does not exist! The more professional the website, the better the perception among the Internet savvy modern customer. Gone are the days where corporations could get along with a business card portrayed on the Internet.

6. Empower people to become brand ambassadors

The most important asset in a corporation is its people. They do interact every day with colleagues, customers, suppliers, competitors and industry experts to name a few. But they also interact with an impressive number of people totally disconnected to the corporation in form of family members, friends, former colleagues and many others.

7. Create the right delivery system

The corporate brand is the face of the business strategy and basically it promises what all stakeholders should expect from the corporation. Therefore, the delivery of the right products and services with all the implications this entail should be carefully scrutinized and evaluated on performance before any corporation starts a corporate branding project. Think of the cradle to grave concept of a lifelong customer and the value he/she will provide in such a time span. Make sure he/she is handled with outstanding care according to internal specifications and outside expectations. The moment of truth is when the corporate brand promise is delivered well – and it does not hurt if the corporation exceeds the customer expectation. Singapore Airlines runs a very rigid, detailed and in-depth description of any customer touch points with the corporation, and several resources are spend on making sure it actually does happen every time to every customer. All employees regardless of title and rank from Singapore Airlines spend a not insignificant amount of workdays being trained every year.

8. Communicate!

Bring the corporate brand to life through a range of well-planned, well-executed marketing activities, and make sure the overall messages are consistent, clear and relevant to the target audi-

ences. Make sure the various messages are concise and easy to comprehend. Do not try to communicate every single point from the corporate branding strategy. Instead, a selective approach will make much more impact using the same resources.

9. Measure the brand performance

A brand is accountable and so should a corporate brand be. How much value does it provide to the corporation and how instrumental is the brand in securing competitiveness? These are some of the questions which need to be answered and which the CEO will automatically seek as part of his/her commitment to run the strategy successfully (Nisha, 2013).

10. Adjust relentlessly and be ready to raise your own bar all the times

The business landscape is changing almost every day in every industry. Hence the corporation needs to evaluate and possibly adjust the corporate branding strategy on a regular basis. Obviously, a corporate brand should stay relevant, differentiated and consistent throughout time, so it is a crucial balance. The basic parts of the corporate branding strategy like vision, identity, personality and values are not to be changed often as they are the basic components. The strong brands are the ones which are driven forward by owners whom never get tired of raising their own bars. They become their own change agents – and brand champions for great brands.

9. Conclusion

Branding was meant to make identifying and differentiating a product easier, while also providing the benefit of letting the name sell a second rate product. Over time, brands came to embrace a performance or benefit promise, for the product, certainly, but eventually also for the company behind the brand. Today, brand plays a much bigger role. Brands have been co-opted as powerful symbols in larger debates about economics, social issues, and politics. The power of brands to communicate a complex message quickly and with emotional impact and the ability of brands to attract media attention, make them ideal tools in the hands of activists.

Bibliography

1. Donald, T. (2010). *Success Factors In Establishing Your Brand*. London: Franchising and Licensing Association.
2. Haigh, R. (2015). *The World's Most Powerful Brand*. Berlin: Brand Finance.
3. Macdonald, E.K., & Sharp, B.M. (2000). Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 5-15.
4. Percy, L., & Rossiter, J.R. (1992). A Model of Brand Awareness and Brand Attitude Advertising Strategies. *Psychology & Marketing*, 9(4), 263-274.

5. Johnson, K. (2015). Review: 'Ennion,' at the Met, Profiles an Ancient Glassmaker. *The New York Times*.
6. Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
7. Armstrong, G., Adam, S., Denize, S. & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
8. Chitty, W. (2005). *Integrated Marketing Communications*. Thomson.
9. Shirazi, A., Lorestani, H.Z., & Mazidi, A.K. (2013). Investigating the Effects of Brand Identity on Customer Loyalty from Social Identity Perspective. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(2), 153.
10. Mildred, P. (2009). *Newmediagroup*, at the Wayback Machine.
11. Nisha, R. (2013). *Brand: Strategic Considerations*. New York.
12. Sappington, D.E., & Wernerfelt, B. (1985). To Brand or Not to Brand? A Theoretical and Empirical Question. *Journal of Business*, 279-293.
13. *Trademark Definition* (2017). Retrieved on 29/05/2017, from: <http://www.businessdictionary.com/definition/trademark.html>.
14. Uzunoğlu, E., & Kip, S.M. (2014). Brand Communication through Digital Influencers: Leveraging Blogger Engagement. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592-602.

Znaczenie działalności organizacyjnej studentów dla rozwoju wybranych kompetencji podczas studiów na polskich uczelniach¹

Marek Koczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

1. Wprowadzenie

Artykuł ten przybliży zagadnienie rozwoju kompetencji wśród studentów zaangażowanych w dodatkową działalność organizacyjną. Jest to temat stale aktualny i niezwykle ważny zarówno z perspektywy obecnych i przyszłych studentów, dla których pełniejszy rozwój kompetencji może oznaczać lepszą pozycję w chwili wejścia na rynek pracy; jak też z perspektywy przedsiębiorców, którzy w ostatnich latach mają co raz większe trudności w pozyskaniu kandydatów posiadających odpowiednie kompetencje (por. Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka, 2015).

Przedsiębiorcy niezmiennie zachęcają studentów do wykazywania dodatkowego zaangażowania podczas studiów – nie tylko w pracę, praktyki i staże, ale także w działalność organizacji studenckich, sportowych, kół naukowych, w wolontariat, programy wymiany międzynarodowej, studiowanie więcej niż jednego kierunku, czy uczestnictwo w dodatkowych szkoleniach i kursach (por. Pieniążek i in., 2014, s. 99-101; *Kompetencje...*, 2012, s. 22-23).

2. Pojęcie kompetencji

Zakres znaczeniowy pojęcia kompetencji, postulowany przez licznych badaczy nierzadko, ze względu na interdyscyplinarny charakter zagadnienia, przedstawiciele różnych dziedzin nauki jest bardzo zróżnicowany (por. Antczak, 2008). Duże wątpliwości budzi także różnie definiowane rozgraniczanie pojęć kompetencji i kwalifikacji (por. Koczyński, 2016, 2017) oraz definiowanie kompetencji poprzez wyliczanie licznych nie zawsze jasno określonych składowych (por. Wal-kowiak, 2008).

¹ W artykule zawarto fragmenty pracy magisterskiej „Rozwój kompetencji podczas studiów na polskich uczelniach” przygotowywanej przez autora.

W obliczu wielu różnorodnych definicji na potrzeby niniejszej publikacji przyjęto zgodnie z co raz powszechniejszym rozumieniem terminu kompetencji, że na kompetencje składają się wiedza, umiejętności i postawy. Podobnie definiują to pojęcie Jabłoński (2009, s. 211) – „oznaczają zarówno zdolności do pracy potwierdzone dokumentami, jak również wiedzę, wartości, zdolności i umiejętności, które kandydat może potwierdzić wykonując prawidłowo powierzone zadania” oraz Filipowicz (2004) – „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”.

3. Rozwój kompetencji studentów zaangażowanych w działalność organizacji w świetle dotychczasowych badań

W badaniu przeprowadzonym przez GUS – wśród osób z wykształceniem wyższym udzielających się w ramach wolontariatu, 51,57% uważa, że zwiększyło to ich umiejętność współpracy w grupie, w przypadku 41,47% działalność wolontariacka przyczynia się do rozwoju praktycznych umiejętności zawodowych, 39,92% uważa natomiast, że nauczyło się samodzielnie rozwiązywać problemy, a 39,28% poprawiło swoją umiejętność nawiązywania kontaktów zarówno towarzyskich, jak i profesjonalnych (GUS, 2013, s. 113).

Rozwój kompetencji studentów w związku z podejmowaną przez nich dodatkową działalnością zbadano również przy okazji dwóch europejskich projektów badawczych – ”Badanie nad zatrudnieniem i elastycznością zawodową” – REFLEX² oraz ”Szkolnictwo wyższe jako generator kompetencji strategicznych” – HEGESCO.³

Z badania REFLEX wynika, że: ”Pełnienie funkcji w organizacji studenckiej lub wolontariackiej, a także posiadanie doświadczenia zawodowego związanego z obszarem studiów wiąże się z wyższymi poziomami kompetencji w każdym z czterech obszarów⁴ (), podczas gdy, zgodnie z przypuszczeniami – doświadczenie zawodowe nie związane z kierunkiem studiów pozostaje bez efektu. [...] Stwierdzono także brak wpływu realizacji praktyk/staży” (Allen, Van der Velden, 2011, s. 25). Jak podkreślają badacze w ramach obszaru mobilizacji kapitału ludzkiego działalność w organizacjach miała największy wpływ na koordynowanie działań, angażowanie innych, objaśnianie znaczeń oraz produktywną współpracę (Allen, Van der Velden, 2011, s. 174).

Jak wynika z badania HEGESCO, działalność wolontariacka w największym stopniu wpływa pozytywnie na efektywną współpracę z innymi, produktywnie działanie pod presją, oraz zwłaszcza w krajach Europy Środkowo-wschodniej na umiejętności związane z obsługą programów komputerowych (Allen, Van der Velden, 2011, s. 68).

Według samooceny kompetencji studentów w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego (Jelonek, Kocór, 2015) poziom rozwoju kompetencji jest w znacznej mierze uzależniony od rodzaju działalności, w którą angażują się studenci. Największe pozytywne różnice w poziomie poszczególnych (grup) kompetencji uzyskały osoby zaangażowane w następujące rodzaje działalności dodatkowej podczas studiów:

² REFLEX skrót od Research into Employment and professional FLEXibility.

³ HEGESCO skrót od Higher Education as a Generator of Strategic Competences.

⁴ W badaniu kompetencje zgrupowano w ramach czterech obszarów: zawodowo-eksperskiego, elastyczności funkcjonalnej, innowacyjności oraz mobilizacji kapitału ludzkiego.

- Kompetencje kognitywne – osoby działające w samorządzie studenckim, kołach naukowych i stowarzyszeniach oraz w przypadku szybkiego uczenia się nowych rzeczy także studenci wyjeżdżający za granicę i studiujący na więcej niż jednym kierunku.
- Podstawowa obsługa pakietów biurowych – osoby działające w kołach naukowych i w mniejszym stopniu w stowarzyszeniach.
- Umiejętności techniczne oraz zaawansowane obliczeniowe i komputerowe – studenci zaangażowani w harcerstwo, program MOST i w mniejszym stopniu w samorząd studencki.
- Samoorganizacja i wykazywanie inicjatywy – studenci zaangażowani w samorządy studenckie, wolontariat i uczestniczący w szkoleniach.
- Samodzielne podejmowanie decyzji – studenci działający w samorządach studenckich.
- Zdolności artystyczne i twórcze – w znacznym stopniu, harcerze, członkowie duszpasterstw, wolontariusze, w nieco mniejszym członkowie samorządów studenckich i stowarzyszeń oraz uczestnicy programu MOST⁵.
- Odporność na stres – członkowie samorządów, harcerze oraz uczestnicy programu MOST.
- Łatwe nawiązywanie kontaktów – członkowie samorządów, stowarzyszeń i wolontariusze.
- Komunikatywność – członkowie samorządów.
- Kierownicze i zarządcze – członkowie samorządów studenckich, stowarzyszeń oraz harcerze, a w przypadku kompetencji szczegółowej kierowania i organizacji pracy innych także uczestnicy programu MOST.
- Kompetencje związane z elastycznością – uczestnicy wyjazdów stypendialnych, programu MOST oraz członkowie samorządów studenckich.
- Biegłość w posługiwaniu się językiem polskim – uczestnicy programu MOST, działający w stowarzyszeniach i studiujący więcej niż jeden kierunek.

Co zaskakujące wśród żadnej z grup nie wystąpiły większe różnice (względem ogółu studentów) w ramach terminowości realizacji zadań, kontaktów ze współpracownikami ani współpracy w grupie⁶.

4. Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów⁷

Badanie zrealizowano na początku 2017 roku, za pośrednictwem formularzy elektronicznych w grupie 1413 osób. Badani spełniali jedno z następujących kryteriów:

- w chwili badania studiowali przynajmniej przez rok,
- ukończyli studia w latach 2014-2016.

⁵ Podobnie w przypadku kreatywności – z wyłączeniem duszpasterstw, w których przypadku nie zaobserwowano rozwoju kreatywności.

⁶ Ze wszystkich rodzajów zaangażowania osoby udzielające się w wolontariacie wypadły w tych kompetencjach najlepiej, choć i w tym przypadku różnice w ocenach były mniejsze od 0,15 (przy stosowanej w badaniu skali 5 punktowej).

⁷ Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów zostało zrealizowane przez Koło Naukowe Rozwoju Osobistego działające przy Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badanie zrealizowano w ramach projektu Badania KNRO objętego Honorowym Patronatem Jego Magnificencji prof. UEK dr hab. inż. Andrzeja Chochóła Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

W badaniu zastosowano dobór kwotowy w celu odwzorowania struktury populacji studentów na polskich uczelniach. Głównie kryterium stanowił rodzaj uczelni – odwzorowanie struktury pod tym względem przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Odwzorowanie struktury studentów polskich uczelni ze względu na rodzaj uczelni

Struktura w badaniu			Struktura studentów			
Grupa uczelni	Liczba rekordów	Odsetek w badaniu	Odsetek studentów	Liczba studentów	Grupa uczelni	
Ekonomiczna	181	12,81%	12,80%	179 794	Ekonomiczna	
Artystyczna	17	1,20%	1,21%	16 938	Artystyczna	
AWF	25	1,77%	1,76%	24 727	AWF	
Medyczna	61	4,32%	4,31%	60 606	Medyczna	
Pedagogiczna	46	3,26%	3,28%	46 122	Pedagogiczna	
Rolnicza	71	5,02%	5,04%	70 792	Rolnicza	
Techniczna	303	21,44%	21,45%	301 412	Techniczna	
Uniwersytet	425	30,08%	30,05%	422 211	Uniwersytet	
Wojskowa	25	1,77%	1,79%	25 187	Wojskowa	
Pozostałe	242	17,13%	18,31%	16,93%	237 933	Pozostałe
Morska	6	0,42%		0,67%	9 436	Morska
MSWiA	6	0,42%		0,32%	4 520	MSWiA
Teologiczna	5	0,35%		0,39%	5 455	Teologiczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów; 2016).

Badanie miało charakter eksploracyjny. Aby scharakteryzować rozwój kompetencji studentów polskich uczelni poproszono uczestników o samoocenę z wykorzystaniem pięcio-stopniowej skali⁸ poziomu 17 kompetencji⁹ retrospektywnie, w momencie rozpoczynania pierwszych studiów

⁸ Skala zastosowana w badaniu: 1 – BRAK ADEKWATNYCH zachowań, popełnianie błędów, wyraźna NIE-UMIĘJĘTNOŚĆ poradenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji. 2 – PODEJMOWANIE PRÓB odpowiedniego poradenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji, NIEPEWNOŚĆ lub BRAK SAMODZIELNOŚCI przy standardowych zadaniach, popełnianie błędów. 3 – SAMODZIELNOŚĆ, POPRAWNE wykonywanie ZNANYCH ZADAŃ wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w nowych, niestandardowych sytuacjach. 4 – SPRAWNA, BEZBŁĘDNA realizacja WIEKSZOŚCI ZADAŃ wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z TRUDNYMI zadaniami w NIESTANDARDOWYCH sytuacjach. Samoświadomość w opanowaniu danej kompetencji, rozumienie jej istotności oraz wspieranie jej przejawów u innych. 5 – DOSKONAŁE wykonywanie nawet WYJĄTKOWO TRUDNYCH zadań wymagających TWÓRCZEGO PODEJŚCIA do danej kompetencji. Wysoki poziom AUTOMATYZMU wykonywanych czynności. Aktywne zaangażowanie w ramach CIĄGŁEGO DOSKONALENIA danej kompetencji.

⁹ W badaniu uwzględniono następujące kompetencje: Praca w zespole, Komunikatywność, Organizacja pracy własnej (w tym zarządzanie sobą w czasie), Zarządzanie zespołem, Radzenie sobie w sytuacjach stresowych (w tym sytuacjach pracy pod presją czasu), Funkcjonowanie w środowisku wielokulturowym, Wykazywanie inicjatywy, Umiejętność określania priorytetów, Odpowiedzialność, Zaangażowanie, Umiejętność pozyskiwania i przetwarzania informacji (w tym identyfikacja kluczowych informacji w ogromie szczegółów), Formułowanie, analiza i rozwiązywanie problemów, Umiejętności numeryczne, Obsługa programów komputerowych, Znajomość pierwszego języka obcego, Znajomość kolejnego/-ych języków obcych, Poszukiwanie pracy.

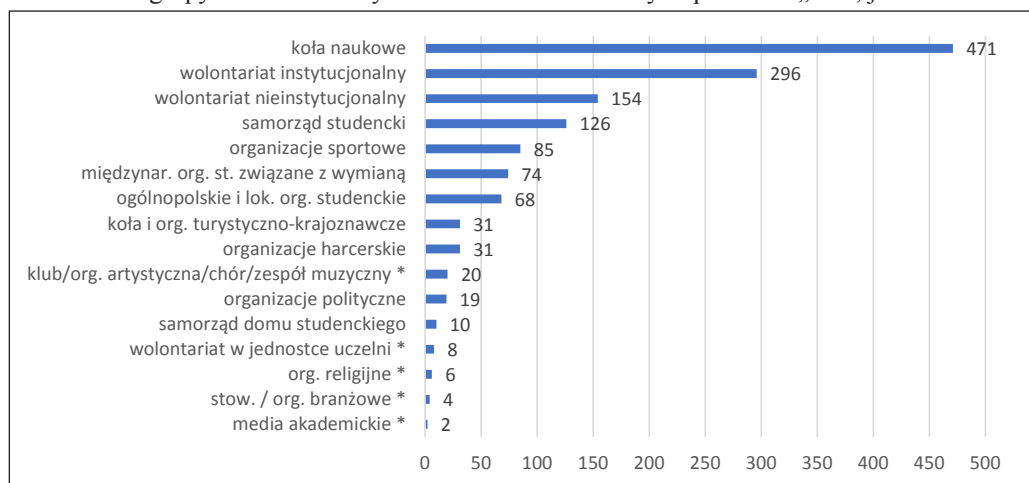
oraz w chwili obecnej¹⁰. Dodatkowo badani oceniali także stopień w jakim zajęcia akademickie przyczyniły się do wzrostu poziomu kompetencji. W ramach badania studenci opisywali również przebieg swoich studiów oraz m.in. zagadnienia związane z pracą podczas studiów i działalnością w organizacjach.

5. Działalność organizacyjna studentów polskich uczelni na podstawie Ogólnopolskiego Badania Kompetencji Studentów i Absolwentów

W przebadanej grupie ponad połowa respondentów (51,5%) stwierdziła, że podczas studiów angażowała się w dodatkową działalność organizacyjną. Najwięcej osób zaangażowanych było w działalność kół naukowych (64,8% – zaangażowanych w dodatkową działalność), wolontariat instytucjonalny (40,7%) i nieinstytucjonalny (21,2%) oraz działalność samorządów studenckich (17,3%). Liczbę osób zaangażowanych w poszczególne rodzaje organizacji przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Liczba badanych angażujących się w dodatkową działalność podczas studiów

* oznaczono grupy działalności wyłonione w ramach analizy odpowiedzi „inne, jakie?”



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów; 2016).

Należy zwrócić uwagę również na kategorie utworzone w oparciu o spontaniczne odpowiedzi respondentów (opcja „inne”). Często wymieniane były zespoły i kluby artystyczne/muzyczne, wolontariat w ramach różnych jednostek uczelni. Pojawiły się także pojedyncze wskazania organizacji religijnych, branżowych i mediów akademickich¹¹.

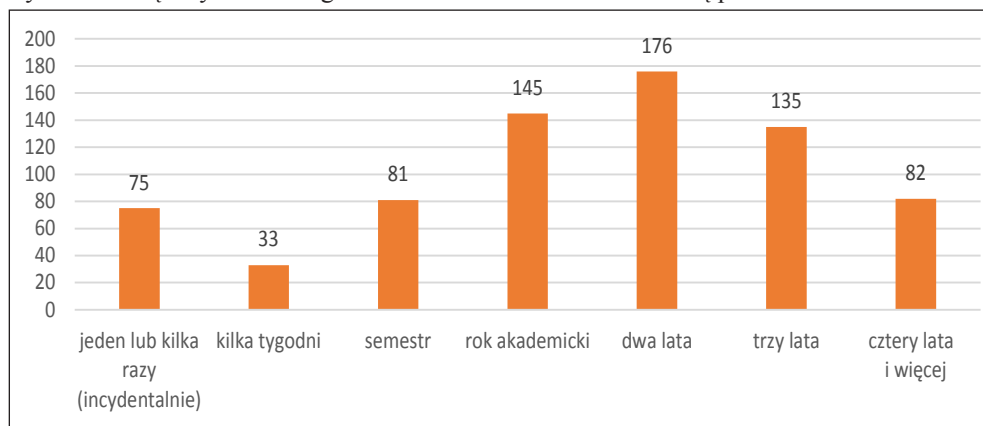
Oprócz przynależności do poszczególnych rodzajów organizacji, ważną zmienną w Ogólnopolskim Badaniu Kompetencji Studentów i Absolwentów, charakteryzującą osoby zaangażowane

¹⁰ W przypadku absolwentów z lat 2014-2016 retrospektywnie w momencie ukończenia ostatnich studiów.

¹¹ Rozgłośnia studencka i portal internetowy.

w działalność – był łączny czas działalności we wskazanych organizacjach (Rys. 2). Na potrzeby dalszej analizy kategorie: *kilka tygodni* i *semestr* oraz *trzy lata* i *cztery lata i więcej* zostały zagregowane.

Rysunek 2. Łączny czas zaangażowania w działalność dodatkową podczas studiów



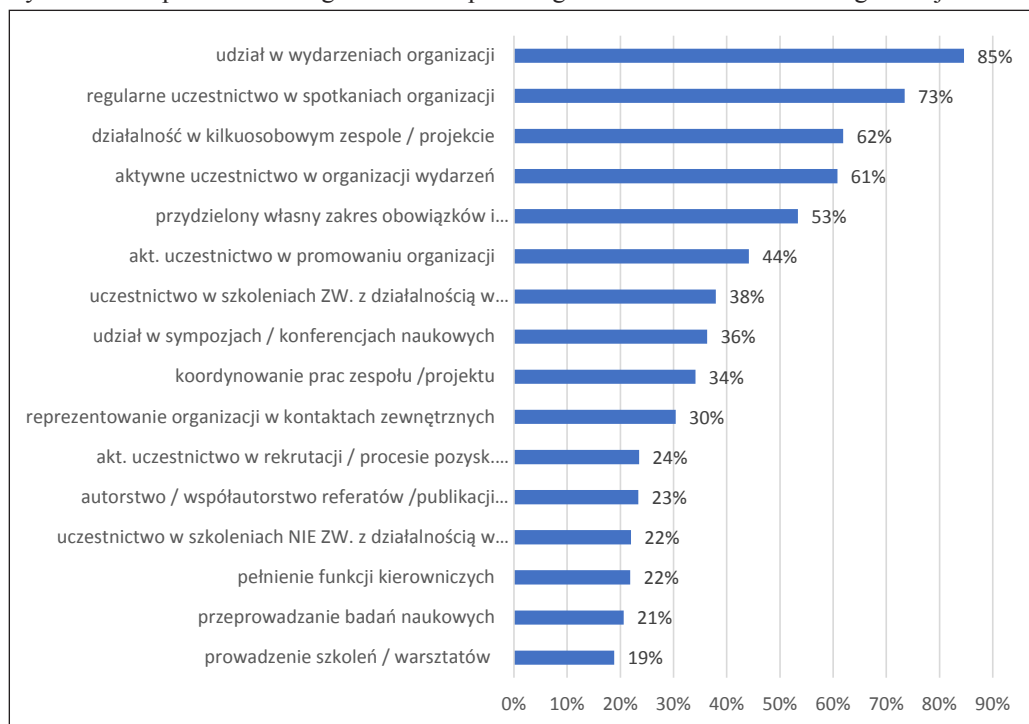
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów; 2016).

Trzecią charakterystyką zaangażowania studentów była próba określenia ich działań i ról realizowanych w ramach zadeklarowanych organizacji – ich zestawienie prezentuje rysunek 3. Najczęściej wskazywane były działania o charakterze ogólnym (udział w wydarzeniach organizacji i regularne uczestnictwo w spotkaniach) – 73-85%¹². Ponad połowa badanych wskazywała także odpowiedzi opisujące codzienne zaangażowanie w pracę organizacji (działalność w kilkuosobowym zespole / projekcie, aktywne uczestnictwo w organizacji wydarzeń, przydzielony własny zakres obowiązków) – 53-62%. Interesujące dysproporcje występują w przypadku działań o charakterze naukowym – udział w sympozjach/konferencjach naukowych – 36%, autorstwo/współautorstwo referatów i publikacji – 23%, prowadzenie badań naukowych – 21%, przy o wiele wyższym odsetku działalności w kołach naukowych (64,8%).

Znacząca część osób zaangażowanych w działalność (22-34%) deklarowała działania o charakterze zarządczym i/lub reprezentacyjnym (koordynowanie prac zespołu/projektu, reprezentowanie organizacji w kontaktach zewnętrznych, pełnienie funkcji kierowniczych). Dość duży odsetek, zwłaszcza po uwzględnieniu specyfiki tych działań, angażował się w przykładowe działania z obszarów funkcjonalnych, do których często w organizacjach przydzielone są przez wyodrębnione zespoły/osoby na dedykowanych im stanowiskach (prowadzenie szkoleń, aktywne uczestnictwo w rekrutacji/procesie pozyskania nowych członków) – 19-24%. Należy zwrócić uwagę, że o ile udział w szkoleniach związanych z działalnością organizacji (38%) jest naturalny, to odsetek osób uczestniczących w ramach organizacji w szkoleniach niezwiązanych z jej działalnością (22%) wydaje się względnie wysoki.

¹² Odsetek spośród wszystkich angażujących się w działalność organizacyjną. Pytanie wielokrotnego wyboru – dane nie sumują się do 100%.

Rysunek 3. Popularność zaangażowania w poszczególne działania w ramach organizacji

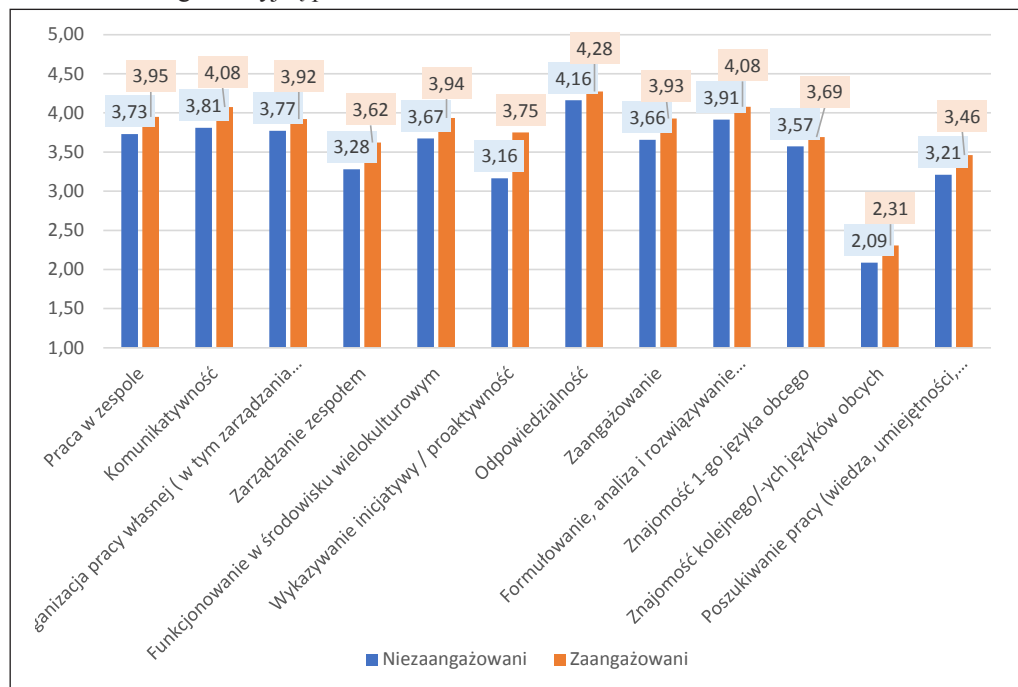


Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów; 2016).

6. Rozwój kompetencji – porównanie studentów zaangażowanych i niezaangażowanych w działalność organizacji na podstawie Ogólnopolskiego Badania Kompetencji Studentów i Absolwentów

Działalność w organizacjach podczas studiów okazała się szczególnie ważną zmienną w Ogólnopolskim Badaniu Kompetencji Studentów i Absolwentów. Podział względem zaangażowania w działalność pozwolił wskazać istotne statystycznie różnice średnich w przypadku aż 12 spośród 17 kompetencji – ich zestawienie przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Porównanie poziomów kompetencji osób zaangażowanych i niezaangażowanych w działalność organizacyjną podczas studiów

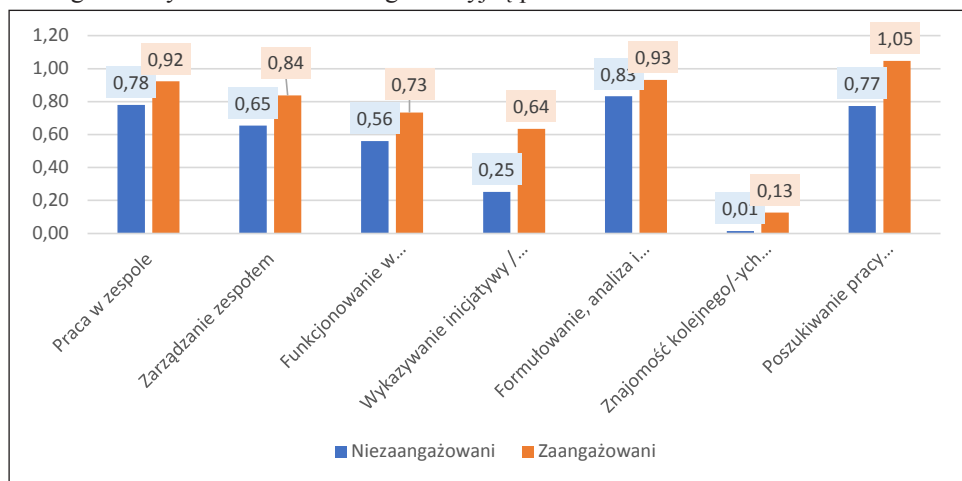


Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów; 2016).

Największe różnice pomiędzy osobami zaangażowanymi a niezaangażowanymi wystąpiły w przypadku Wykazywania inicjatywy (0,54), Zarządzania zespołem (0,34), Komunikatywności (0,27) i Zaangażowania (0,27). Dużo wyżej studenci zaangażowani w działalność podczas studiów oceniają się także pod kątem kompetencji Funkcjonowania w środowisku wielokulturowym (różnica 0,26), Poszukiwania pracy (0,25), Pracy w zespole (0,22) i Znajomości kolejnego/-ych języków obcych (0,22).

Potwierdzenie informacji o różnicy w średnich poziomach stanowi analiza średnich zmian poziomu kompetencji – w jej przypadku wzrost aż siedmiu kompetencji był istotnie wyższy wśród osób zaangażowanych w dodatkową działalność podczas studiów (rys. 5). Największa różnica we wzroście pomiędzy tymi grupami dotyczyła Wykazywania inicjatywy (0,38). Również Poszukiwanie pracy (0,27 różnicy), Zarządzanie zespołem (0,18), Funkcjonowanie w środowisku kulturowym (0,17) i Praca w zespole (0,14) stanowią przykład dużej różnicy w rozwoju podczas studiów między zaangażowanymi i nieangażującymi się w działalność organizacji studentami.

Rysunek 5. Porównanie zmian poziomów kompetencji osób zaangażowanych i niezaangażowanych w działalność organizacyjną podczas studiów



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów; 2016).

By przybliżyć charakter powiązań pomiędzy poziomem kompetencji a zaangażowaniem w działalność podczas studiów obliczono korelacje Spearmana dla czynników związanych z działalnością w organizacji – rezultaty przedstawiono w tabeli 2.

W przypadku Pracy w zespole najsilniejsze zaobserwowane (wśród czynników dotyczących działalności), choć nadal słabe, korelacje Spearmana wystąpiły ze Zgrupowaną liczbą działań (0,175) i Zgrupowanym czasem działania (0,169). Również Komunikatywność jest skorelowana z tymi czynnikami (odpowiednio współczynniki 0,198 i 0,174). Dodatkowo Komunikatywność wykazuje korelacje z pełnieniem Funkcji kierowniczych (0,175) i z Udziałem w sympozjach i konferencjach (0,169).

Tabela 2. Zestawienie korelacji Spearman'a dla badanych kompetencji i wybranych czynników.

ρ Spearman	Samorząd Studencki (T/N)	Międzynarodowe Org. Studenckie (T/N)	Wolontariat Instytucjonalny (T/N)	Zgr. Czas Działania	Zgr. Liczba Działañ	Dz. – Autorstwo Referatów i publikacji (T/N)	Dz. – Udział w symp. i konferencjach (T/N)	Dz. – Prow. badań naukowych (T/N)	Dz. – Członek zespołu projektowego (T/N)	Dz. – Koordynowanie Projektu (T/N)	Dz. – Organizacja wydarzeń (T/N)	Dz. – Określony zakł. Obowiązków (T/N)	Dz. – Szkolenia niezwiązane z org. (T/N)	Dz. – Prowadzenie Szkoleń (T/N)	Dz. – Udział w promowaniu org. (T/N)	Dz. – Reprezentowanie org. (T/N)	Dz. – Udział w rekrutacji nowych czł. (T/N)	Dz. – Funkcje kierownicze w org. (T/N)	Dz. – Uczestnictwo w wydarzeniach (T/N)	Dz. – Reg. uczesim. w spotk. Organizacji (T/N)
Praca w zespole				0,169	0,175	0,104			0,134	0,138		0,142	0,123		0,116	0,132	0,136	0,127		
Komunikatywność			0,112	0,174	0,198	0,132	0,169	0,120		0,137	0,129		0,118		0,116	0,119	0,113	0,175	0,139	
Organizacja pracy własnej (w tym zarządzania sobą w czasie)				0,107	0,123	0,158	0,156	0,134			0,102					0,101				
Zarządzanie zespołem	0,128		0,115	0,197	0,227	0,115	0,172	0,118	0,165	0,306	0,169	0,147	0,201	0,145	0,220	0,231	0,182	0,231		0,127
Radzenie sobie w sytuacjach stresowych (w tym sytuacjach pracy pod presją czasu)						0,178	0,120	0,126	0,103	0,123										0,139
Funkcjonowanie w środowisku wielokulturowym	0,140			0,139	0,150			0,109			0,128									
Wykazywanie inicjatywy	0,168		0,142	0,307	0,323	0,152	0,128	0,101	0,118	0,170	0,180	0,154	0,113	0,123	0,185	0,179	0,179	0,189		0,106
Umiejętność określania priorytetów							0,120													
Odpowiedzialność					0,101		0,158											0,115	0,116	
Zaangażowanie				0,164	0,171	0,118	0,185	0,140							0,117		0,101	0,104		
Umiejętność pozyskiwania i przetwarzania informacji (w tym identyfikacja kluczowych informacji w ogromie szczegółów)						0,106	0,105	0,141												
Formułowanie, analiza i rozwiązywanie problemów				0,104	0,110			0,149												
Umiejętności numeryczne (obliczeniowe/matematyczne)																				
Obsługa programów komputerowych																				
Znajomość 1-go języka obcego	0,149					0,120														
Znajomość kolejnego/-ych języków obcych	0,101			0,122	0,120						0,139	0,112								
Poszukiwanie pracy				0,141	0,146	0,100			0,121					0,114	0,131	0,131	0,101	0,130		

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów, 2016); Zaprezentowano jedynie wyniki statystycznie istotne ($p < 0,05$), większe od 0,1

Organizacja pracy własnej wykazuje korelacje z działaniami naukowymi – Autorstwem referatów i publikacji (0,158) oraz Uczestnictwem w sympozjach i konferencjach naukowych (0,156).

Zarządzanie zespołem koreluje z większością czynników związanych z działalnością, w tym najsilniej z: Koordynowaniem projektu (0,306), pełnieniem Funkcji kierowniczych (0,231) i Reprezentowaniem organizacji (0,231), Zgrupowaną liczbą działań (0,227), Uczestnictwem w promowaniu organizacji (0,220) i Uczestnictwem w szkoleniach nie związanych z działalnością organizacji (0,201).

Radzenie sobie w sytuacjach stresowych jest pozytywnie skorelowane z Autorstwem referatów i publikacji (0,178), zważywszy na charakter tej działalności zwłaszcza uwzględnione w tej kompetencji sytuacje pracy pod presją czasu mogą odgrywać w tym wypadku duże znaczenie.

Funkcjonowanie w środowisku wielokulturowym wykazuje pozytywną zależność ze zgrupowaną liczbą działań (0,150) i działalnością w Międzynarodowych organizacjach studenckich (0,140).

Podobnie jak Zarządzanie zespołem, Wykazywanie inicjatywy – proaktywność jest związane z większością omawianych czynników. Najsilniejsze z tych korelacji występują w przypadku Zgrupowanej liczby działań (0,323), Zgrupowanego czasu działania (0,307), a nieco słabsze z pełnieniem Funkcji kierowniczych (0,189) oraz Uczestniczeniem w promowaniu organizacji (0,185).

Odpowiedzialność wykazuje związek z Uczestnictwem w sympozjach i konferencjach (0,158) podobnie jak Zaangażowanie (0,185). Dodatkowo Zaangażowanie jest skorelowane ze Zgrupowaną liczbą działań (0,171) oraz Zgrupowanym czasem działania (0,164).

Prowadzenie badań naukowych jest najsilniejszym, choć nadal słabym, czynnikiem korelującym z dwoma kompetencjami analitycznymi – Formułowaniem, analizą i rozwiązywaniem problemów (0,149) oraz z Umiejętnością pozyskiwania i przetwarzania informacji, w tym identyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów (0,141).

Znajomość pierwszego języka jest skorelowana z działalnością w Międzynarodowych organizacjach (0,149). Natomiast Znajomość kolejnego/-ych języków z Organizowaniem wydarzeń (0,139).

Poszukiwanie pracy wykazuje związek ze Zgrupowaną liczbą działań (0,146) i Zgrupowanym czasem działalności (0,141), a także Promowaniem (0,131) i Reprezentowaniem organizacji (0,131) oraz pełnieniem Funkcji kierowniczych (0,130).

7. Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule wyniki uzyskane w ramach Ogólnopolskiego Badania Kompetencji Studentów i Absolwentów potwierdzają rezultaty dotychczasowych badań wskazujących na istotne znaczenie zaangażowania w dodatkową działalność podczas studiów dla rozwoju kompetencji. Zaobserwowano istotne różnice w średnim poziomie aż 12 spośród 17 badanych kompetencji.

Podjęto również próbę określenia czynników związanych z wyższym rozwojem poszczególnych kompetencji. Podobnie jak w przypadku samooceny realizowanej na potrzeby Bilansu Kapitału Ludzkiego, zauważono związki pomiędzy rodzajami organizacji, a rozwojem kompetencji. Nie okazały się one jednak tak silne, jak te pomiędzy rozwojem kompetencji, a czasem działalności, liczbą podejmowanych działań, czy poszczególnymi działaniami w ramach organizacji.

Uzyskane wyniki mogą stanowić wskazówkę dla obecnych i przyszłych studentów, co do kierunków i możliwości rozwoju kompetencji w okresie studiów. Należy postulować dalsze pogłębione badania omawianego zagadnienia, by móc z większą precyzją wyodrębnić i scharakteryzować czynniki związane z rozwojem poszczególnych kompetencji, a także wskazać dobre

praktyki w organizacjach pozwalające zapewnić lepszy rozwój kompetencji. Niezwykle istotne w kontekście przyszłych badań wydaje się także potwierdzenie informacji zbieranych w formie samooceny od studentów/absolwentów poprzez przeprowadzenie badań w formie obiektywnego pomiaru poziomu kompetencji.

Bibliografia

1. Allen, J., Van der Velden, R. (red.) (2007). *The Flexible Professional in the Knowledge Society: General Results of the REFLEX Project*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht University.
2. Allen, J., Van der Velden, R. (red.) (2011). *Competencies and Early Labour Market Careers of Higher Education Graduates*. Ljubljana: University of Ljubljana.
3. Antczak, Z. (2008). Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące). [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin.
4. Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.
5. GUS, (2013). *Wybory ścieżki kształcenia a sytuacja zawodowa Polaków*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
6. GUS, (2016). *Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.* Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
7. Jabłoński, M. (2009). *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck.
8. Jelonek, M., Kocór, M. (2015). Efekty kształcenia – rynek pracy – interwencje publiczne. [w:] J. Górniak (red.), *Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. – część III. Diagnoza szkolnictwa wyższego*. Warszawa: KRASP.
9. Kocór, M., Strzebońska, A., Dawid-Sawicka, M. (2015). *Rynek pracy widziany oczami pracodawców*. Warszawa: PARP.
10. Koczyński, M. (2016). Wyzwania związane z oczekiwaniami pracodawców względem kompetencji nowo-zatrudnianych pracowników. [w:] K. Hronowska, P. Płyś (red.), *Innowacje XXI wieku – wyzwania, trendy, problemy*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
11. Koczyński, M. (2017). Model kompetencji, jako podstawa zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach opartych na wiedzy. [w:] R. Oczkowska, G. Śmigielska (red.), *Knowledge-Economy-Society. Contemporary Problems of Managing Human Resources and Corporate Finance*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
12. *Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy* (2012). Warszawa: Ernst & Young.
13. *Ogólnopolskie Badanie Kompetencji Studentów i Absolwentów* (2016). Badanie zostało zrealizowane przez Koło Naukowe Rozwoju Osobistego działające przy Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badanie zrealizowano w ramach projektu Badania KNRO objętego Honorowym Patronatem Jego Magnificencji prof. UEK dr hab. inż. Andrzeja Chochóła Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

14. Pieniążek, W., Przybył, C., Pacuska, M., Chojecki, J., Huras, P., Pałka, S., Ratajczak, J., Rudolf, A. (2014). *Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy. Raport końcowy*. Warszawa: Agrotec.
15. Walkowiak, R., (2008). Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji. [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin.

Nowe produkty bankowe oraz ich atrakcyjność na podstawie badań ankietowych

Wojciech Urbański

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

1. Istota bankowości elektronicznej

Nazwa bankowość elektroniczna wywodzi się z angielskiego *electronic banking*, w skrócie E-banking (zdalna bankowość). Za pomocą komputera, smartfonu można dokonać przeglądu operacji, sprawdzić stan konta i czy dana osoba posiada płynność finansową.

W bankowości elektronicznej przeznaczonej dla klienta indywidualnego wyróżnia się system elektroniczny, internetowy, mobilny i home-banking – bankowość domowa. Są to oferty bardzo rozpowszechnione zwłaszcza wśród studentów. W bankowości elektronicznej klient używa telefonu jako kanału dostępu do usług bankowych.

W internetowej bankowości klient łączy się z bankiem za pomocą Internetu. Natomiast w mobilnej, która łączy cechy telebankowości i bankowości indywidualnej z telefonu komórkowego przez sms-y, wiadomość dociera do banku. Home banking jest systemem elektronicznym, przez który klient porozumiewa się z bankiem przy użyciu komputera osobistego połączanego z bankiem modemem.

2. Sektor usług bankowych w Jarosławiu

W 1909 roku w Sali stowarzyszenia „Gwiazda” odbyło się zgromadzenie założycieli spółki oszczędnościowo-pożyczkowej pod nazwą „Spółka Pożyczkowo Handlowo Rzemieślnicza-Rolnicza”. Założyciele uchwalili statut „§ 1. Określał cel spółdzielni”. Członkowie spółdzielni gromadzili pieniądze potrzebne do obrotu w gospodarstwie, rzemiośle i handlu, następnie kredytowali potrzebujących członków. W 1909 roku sporządzono akt notarialny, który zawierał powołanie spółdzielni i zatwierdzenie statutu. W założycielskim posiedzeniu uczestniczyli przedstawiciele różnych branż: rusznikarze, właściciele nieruchomości, ogrodnicy, kotlarze, drukarze, większość osób z Jarosławia i okolic. Zarząd wybrano na okres sześć lat. Powołano radę nadzorczą, która miała wspierać finansowo rzemieślników, rolników i kupców. Na sto koron wyznaczono udziały

dla każdego członka wstępującego do spółdzielni. Spółdzielnia rozpoczęła od zaraz swoją działalność. Miała na celu werbowanie członków i gromadzenie funduszy. W 1913 roku Stowarzyszenie spółdzielni liczyło 621 członków, w tym: 556 rolników, 23 pracowników umysłowych, 43 kapitalistów. Większość stanowili rolnicy. Opiekę patronacką sprawował „Akcyjny Bank Związkowy dla Stowarzyszeń Zarobkowych i gospodarczych we Lwowie”. Podczas I wojny światowej, spółdzielnia nie przerwała działalności. Na Walnym Zgromadzeniu Członków w 1922 roku zmieniono nazwę na „Mieszczańską Kasę Zaliczkową w Jarosławiu”. Podczas II wojny światowej, spółdzielnia nie wstrzymywała działalności, jedynie zahamowała swój rozwój. W 1943 roku zmieniono nazwę na Bank Spółdzielczy w Jarosławiu i przyjęto Statut. W pierwszych latach po wojnie działalność Spółdzielni była niewielka. Udzielała jedynie pożyczki. W latach 50-tych po przeprowadzeniu reformy bankowej, doszło do połączenia Banku Spółdzielczego w Jarosławiu oraz Kasy Stefczyka. W 1960 roku Kasy Spółdzielcze przekształcają się w Bank Spółdzielczy w Jarosławiu. Prowadzą działalność do dnia dzisiejszego.

3. Badania ankietowe wśród studentów PWSTE w Jarosławiu

Celem sprawdzenia hipotez wiodących i pomocniczych zawartych w problematyce pracy, przeprowadzono w Państwowej Wyższej Szkole Techniczno-Ekonomicznej w Jarosławiu ankietę wśród studentów na losowej grupie 104 osób z Finanse i Rachunkowość. Ankietę wypełniło 19 studentów z kierunku Finanse i Rachunkowość oraz 20 osób z kierunku Zarządzanie na poziomie licencjackim oraz 65 studentów studiów magisterskich z kierunku Zarządzania.

Kwestionariusz ankiety zawiera pytania dotyczące tematu bankowości, a dokładnie sprawdzenia, czy nowe produkty takie jak bankowość elektroniczna, cieszy się zaufaniem w opinii studentów PWSTE w Jarosławiu oraz czy jest powszechnie używana. Pytania szczegółowe dotyczą takich tematów jak nazwy banku, z którego korzysta student, czy jest to jeden bank czy może więcej, czy student korzysta z bankowości elektronicznej, z jakich produktów najczęściej korzysta, czy student korzystał z konta bankowego w 2014 roku, czyli dwa lata temu i czy dalej korzysta, a także czy w 2014 roku korzystał z usług bankowości elektronicznej i czy dalej ją kontynuuje. Do pytań dalszych należą te, które wskazują na sposób łączenia się z bankowością elektroniczną, częstość korzystania z bankowości elektronicznej, a także częstotliwości korzystania z usług Domu Maklerskiego. Ponadto pytania dotyczą dokonywania zakupu usług i produktów w sklepie internetowym, sposób dokonywania odpłatności internetowych, bezpieczeństwa operacji bankowych dokonywanych przez Internet, a także sposobu korzystania z bankowości elektronicznej, z wykorzystaniem komputera stacjonarnego, laptopa, tabletu, czy też może smartfonu. W pięciostopniowej skali Likerta są sformułowane pytania o zadowolenie studenta z bankowości elektronicznej oraz czy poleciłby korzystanie z bankowości elektronicznej innym osobom i czy student planuje zmianę swojego głównego banku na inny.

Nieodłącznym elementem każdego kwestionariusza ankietowego jest metryczka, która zawarta w aneksie pracy zawiera pytania o płeć, miejsce zamieszkania, rodzaj otrzymywanego stypendium, które może mieć wpływ na korzystanie z usług bankowych, bądź w szczególności bankowości elektronicznej oraz innych produktów bankowych. Metryczka zawiera również pytanie o wiek studenta, rodzaj wykształcenia średniego studenta, czy jest to wykształcenie ogólnokształcące, czy może zawodowe, oraz rok na którym znajduje się student. Metryczka w połączeniu z pytaniami kwestionariusza pozwala ustalić w dalszej pracy badawczej, jaki bank jest wybrany przez

respondenta i na którym roku się znajduje i czy jest kobietą, bądź mężczyzną i jaki są nawyki internetowe i sposoby korzystania z bankowości elektronicznej, jak również rodzaj otrzymywanego stypendium oraz czy pochodzi z miasta, czy jest może mieszkańcem okolicznych wsi, dookoła miasta Jarosławia oraz dalszych miejscowości.

4. Analiza i wnioski

Z przeprowadzonego badania ankietowego na liczbie 104 respondentów, studentów PWSTE w Jarosławiu sporządziłem następującą klasyfikację. Otóż najwięcej osób korzysta z usług Banku Spółdzielczego w Jarosławiu co stanowi 30% wszystkich respondentów i jest to liczba 31 osób na 104 studentów. Drugi bank, który cieszy się największym powodzeniem jest PKO Bank Państwowy S.A. a liczba respondentów korzystających z usług tego banku to 25 osób, co stanowi 24% ankietowanych. Na trzecim miejscu uplasował się Bank Zachodni Wielkopolski Bank Kredytowy S.A., z którego usług korzysta 12 badanych i stanowi to 12% ogółu respondentów. W sumie z trzech powyższych banków korzysta 66% ankietowanych co jest liczbą dosyć dużą, z uwagi na to, że pełna lista banków znajdujących się na rynku jest duża. Do pozostałych banków znajdujących się na liście wyników, z których korzystają ankietowani zaliczają się Pekao S.A., 7 ankietowanych, BGŻ BNP Paribas, 6 ankietowanych oraz ING Bank Śląski z 4 ankietowanymi. Reszta respondentów korzysta z usług banków mniej znanych i stanowi to od 1 do 2% wszystkich wypełnionych ankiet przeprowadzonych głównie na kierunku Zarządzanie na PWSTE II, III rok studiów licencjackich i I, II roku studiów magisterskich. Jest to miarodajna, rzetelna grupa 104 respondentów w grupie 3417 studentów studiów stacjonarnych i zaocznych na PWSTE w Jarosławiu. Ankietowani posiadają również konta w takich bankach jak: Mbank, Alior Bank, Bank Millenium, IDEA Bank, Powiatowy Bank Spółdzielczy, BOŚ Bank, T-Mobile Usługi Finansowe, Bank Poczty, Getin Bank, PBS, Bank Spółdzielczy Przeworsk.

Brak banku zadeklarowało 2 osoby, co stanowi 2% osób. Jednak znalazły się osoby które, zadeklarowały wybór banku, ale później w wypełnionej ankiecie nie zadeklarowały posiadania konta, bądź korzystania z bankowości elektronicznej.

Korzystanie z bankowości elektronicznej deklaruje według badań 76% respondentów, co stanowi dużą część posiadających konto w jednym z banków.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że w 2014 roku konto bankowe w przynajmniej jednym z banków posiadało 73% badanych, natomiast w 2016 roku, czyli bieżącym roku już 91%, co stanowi wzrost posiadaczy kont o 18%. Jeśli chodzi o korzystanie z bankowości elektronicznej to dwa lata temu w 2014 roku korzystanie z tej usługi bankowej zadeklarowało 61% ankietowanych, natomiast w 2016 roku już 84% respondentów. Dane te będą miarodajne i odzwierciedlają część badanych studentów PWSTE w Jarosławiu, ale można je przenieść na całą populację studentów. Istnieje różnica między ilością odpowiedzi na pytanie czy ankietowany korzysta z bankowości elektronicznej przez Internet co stanowi 76% ankietowanych, a odpowiedziami przy pytaniu, czy ankietowany korzystał z usług bankowości elektronicznej w 2014 roku i czy korzysta nadal w 2016 roku, co stanowi 84% respondentów, która to różnica wynosi 8%. Jest to błąd w zrozumieniu pytania, jednak nawet 76% stanowi znaczną grupę osób ze 104 ankiet i przekłada się na wynik wszystkich studentów PWSTE w Jarosławiu. Pytanie o konto i bankowość elektroniczną jest bardzo powiązane z otrzymywaniem jednego ze stypendiów, to jest stypendium Rektora dla Najlepszych studentów, stypendium specjalnego na stopień niepełnosprawności, bądź stypendium socjalnego

za niskie dochody na członka rodziny. Dochody te są wpłacane przez uczelnię właśnie na konto. Z grupy 104 ankietowanych, stypendium Rektora dla Najlepszych studentów otrzymuje w tym roku 13% studentów, stypendium socjalne otrzymuje 55% studentów, stypendium specjalne zaledwie kilku studentów. W badaniach wzięło udział 37% studentów z miasta oraz 63% studentów ze wsi. Świadczy to o dużym zainteresowaniu uczelnią PWSTE w Jarosławiu studentami z okolicznych, bądź dalszych wsi powiatu jarosławskiego bądź dalszych powiatów. Z racji, że duża część studentów pochodzi ze wsi, łączy się z tym, że wybrali jako główny bank (Bank Spółdzielczy w Jarosławiu), co stanowi 30% respondentów, ze względu może za niskie opłaty miesięczne i prowizje za kartę debetową i za utrzymanie konta, bądź przelewy. Wybór jednego banku wybrało 68% badanych, natomiast z usług większej ilości banków zadeklarowało 8% badanych, co stanowi dosyć dużą grupę osób. Sumarycznie stanowią odpowiedzi na to pytanie 76% badanych, co odbiega od liczby 91% posiadaczy kont, a wynika to stąd, że nie wszyscy ankietowani odpowiadali na to pytanie. Ciekawym powiązaniem z posiadaniem konta i korzystaniem z bankowości elektronicznej jest to, że w badaniu uczestniczyło 72% kobiet i 28% mężczyzn oraz fakt, że w badaniu uczestniczyły osoby w ilości 71% z wykształceniem średnim ogólnokształcącym i 29% ze średnim zawodowym. Korzystanie z usług Domu Maklerskiego zadeklarowała tylko jedna osoba na 104 ankietowanych w banku BOŚ Bank. Na pytanie o to, czy ankietowany korzysta z wypłaty z oddziału banku, czy bankomatu, 80% badanych zadeklarowało, że korzysta z bankomatu, a 17% korzysta z wypłat w oddziale banku, 3% ankietowanych nie posiada konta, co jest uwzględnione w powyższej statystyce. Aż 72% respondentów, dokonuje zakupów w sklepie internetowym, co stanowi dużą część ze 104 ankietowanych i świadczy o przyswojeniu bankowości elektronicznej, natomiast 28% nie korzysta z usług bankowości elektronicznej do zakupów internetowych.

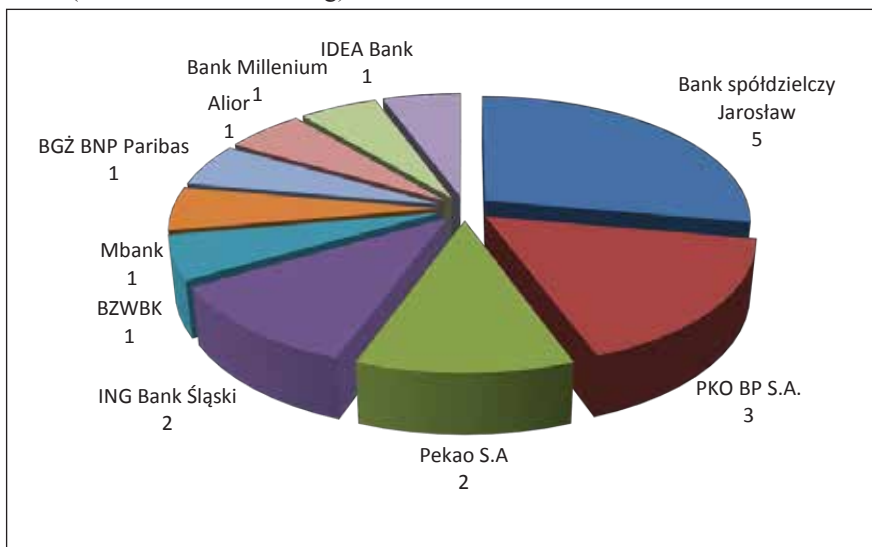
Graficzne prezentacje omówionych wyników badań zawiera Tabela 1 oraz Rysunki 1-6.

Tabela 1. Wyniki badań własnych z analizy korzystania studentów PWSTE z bankowości elektronicznej

	II rok licencjackie Finanse i Rachunkowość	III rok licencjackie Zarządzanie	I rok magisterski 1 grupa Zarządzanie	I rok magisterski 1 grupa Zarządzanie	II rok magisterski Zarządzanie	SUMA	Udział procentowy
2014 Konto	10	16	10	15	25	76	73%
2014 Bankowość internetowa	10	15	6	14	18	63	61%
2016 Konto	17	20	15	16	27	95	91%
2016 Bankowość internetowa	17	19	13	18	20	87	84%
Miasto	7	6	10	6	9	38	37%
Wieś	11	14	9	13	18	65	63%
Stypendium socjalne	13	13	8	11	12	57	55%
Stypendium dla najlepszych	2	4	2	3	2	13	13%
Czy korzystasz z bankowości elektronicznej	15	19	13	16	16	79	76%
Bankomat	15	19	13	17	19	83	80%
Oddział banku	3	1	5	1	8	18	17%
Brak zakupów w sklepie internetowym	5	3	8	4	9	29	28%
Zakupy w sklepie internetowym	14	17	11	15	18	75	72%
Kobieta	15	14	13	13	20	75	72%
Mężczyzna	4	6	6	6	7	29	28%
Liceum	9	17	12	16	20	74	71%
Średnie zawodowe	10	3	7	3	7	30	29%
Korzystasz z domu maklerskiego	0	1	0	0	0	1	1%
Jeden bank	14	15	12	15	15	71	68%
Wiecej banków	1	3	1	1	2	8	8%

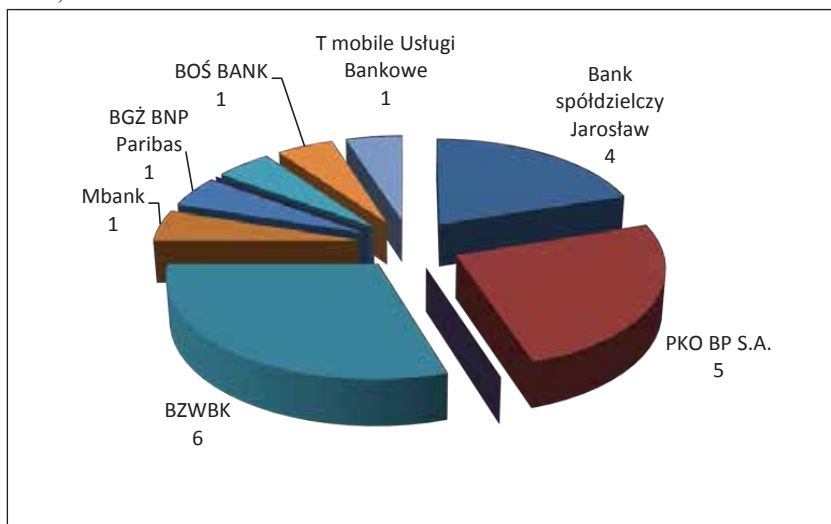
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Banki, z których korzystają studenci II roku studiów licencjackich Finanse i Rachunkowość (Finance and Accounting) PWSTE w Jarosławiu



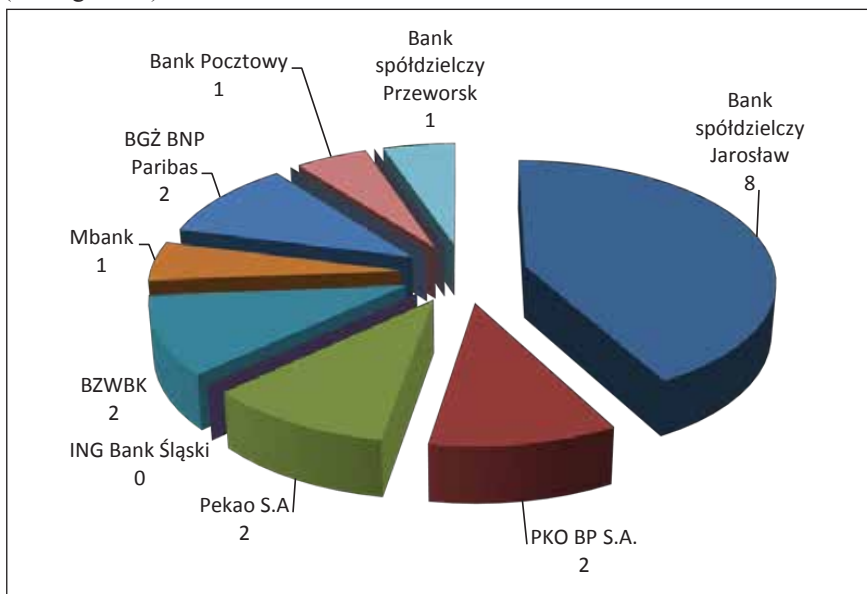
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Banki, z których korzystają studenci III roku studiów licencjackich Zarządzanie (Management) PWSTE w Jarosławiu



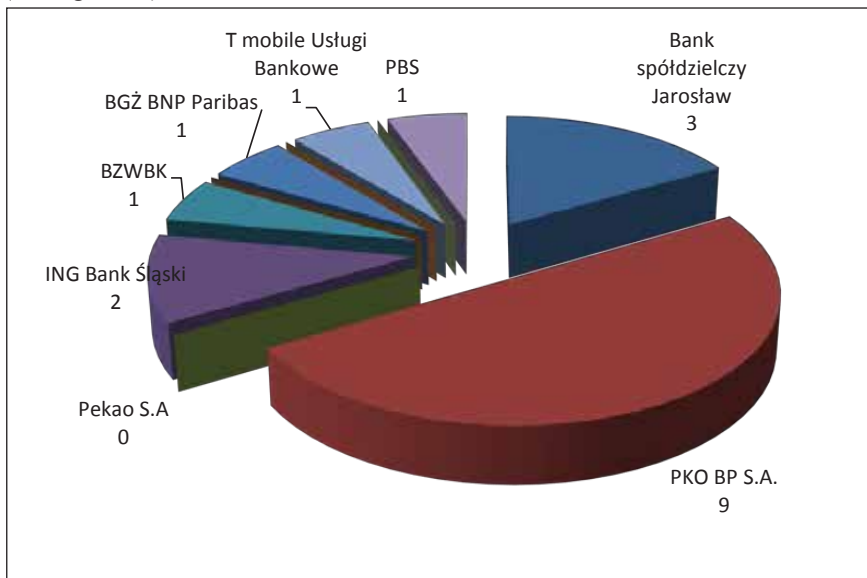
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Banki, z których korzystają studenci I roku studiów magisterskich (1. grupa Zarządzanie (Management) PWSTE w Jarosławiu)



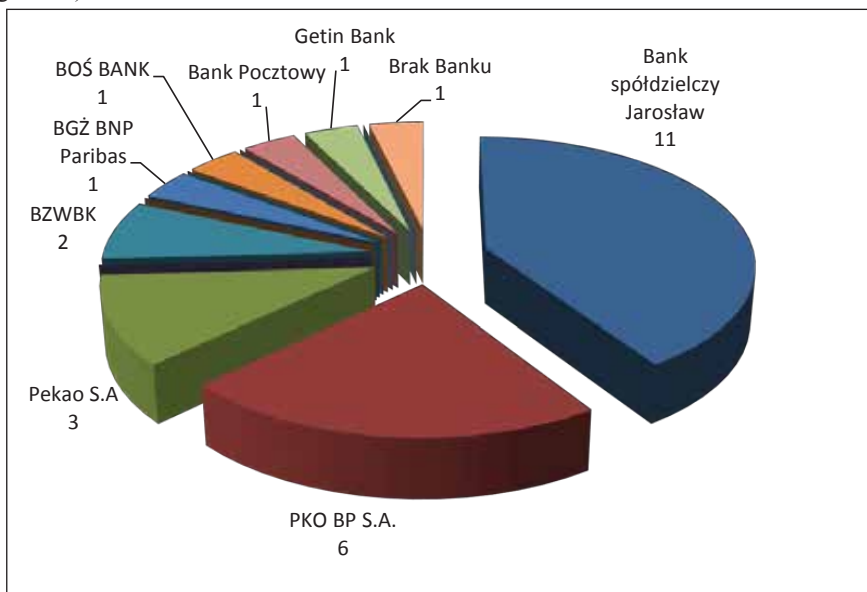
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Banki, z których korzystają studenci I roku studiów magisterskich (2. grupa Zarządzanie (Management) PWSTE w Jarosławiu)



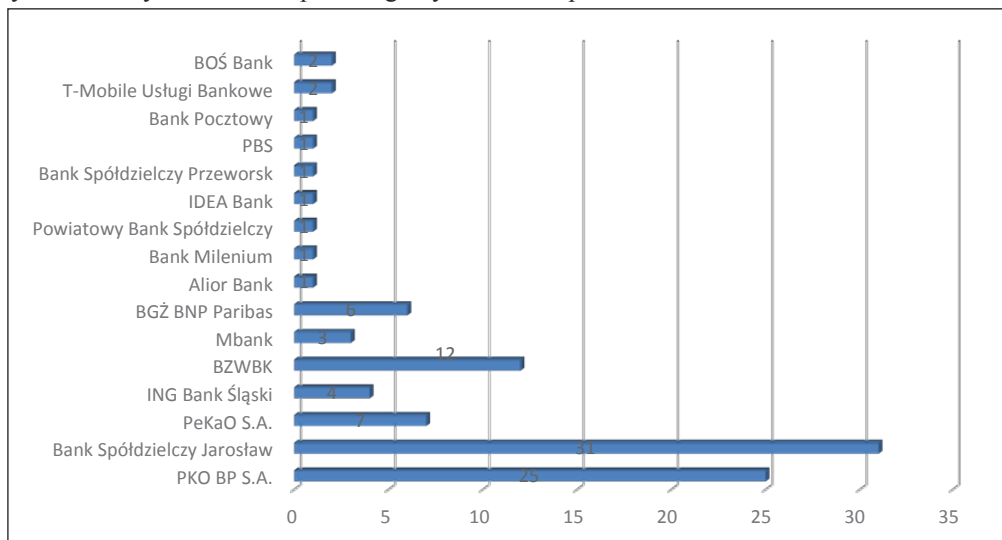
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Banki, z których korzystają studenci II roku studiów magisterskich Zarządzanie (Management) PWSTE w Jarosławiu



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Wykaz klientów poszczególnych banków pośród studentów PWSTE w Jarosławiu



Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania własne dotyczące analizy korzystania z najnowszych usług bankowych, w tym bankowości elektronicznej przez studentów PWSTE, w pełni potwierdziły trafność założeń sformułowanych zarówno w hipotezie wiodącej, jak i pomocniczych. W procesie badań stwierdzono, że studenci PWSTE powszechnie korzystają z najnowszych możliwości dotyczących bankowości internetowej, włącznie z wykorzystaniem smartfonów jako bezprzewodowych urządzeń w realizacji usług bankowych.

Potwierdzeniem tego procesu jest fakt wzrostu o kilkanaście procent liczby studentów korzystających z bankowości elektronicznej, na przestrzeni ostatnich dwóch lat. Ponadto istnieje wysokie zainteresowanie studentów zakupami prowadzonymi za pomocą sklepów internetowych i płatności z konta bankowego, z wykorzystaniem portalu internetowego określonego banku. Zakupy w sklepie internetowym dokonuje 72% ankietowanych studentów. Jest to wysoki odsetek badanej populacji, która mając własne przychody ze wsparcia domu rodzinnego, czy też otrzymywanych stypendiów naukowych lub socjalnych, coraz częściej korzysta z usług bankowych.

Badania własne potwierdzają, że z bankomatu korzysta aż 80%, natomiast z oddziału Banku 17% ogółu badanych. Świadczy to o dużym zainteresowaniu formą wypłaty środków pieniężnych za pomocą bankomatów. Wśród instytucji oferujących usługi bankowe, największym zainteresowaniem cieszy się Bank Spółdzielczy w Jarosławiu, który obsługuje 31% badanych osób. Bank ten jest w kręgu zainteresowań studentów ze względu na niskie koszty utrzymania konta, niskie opłaty za przelewy oraz kartę debetową. Kolejnym wskaźnikiem popularności bankowości elektronicznej jest fakt, że 8% badanych studentów posiada co najmniej dwa konta bankowe.

Popularność bankowości internetowej wśród 104 badanych studentów potwierdza zarówno wzrost liczby osób posiadających konta bankowe (w 2014 r. 73%, a w 2016 r. 91% badanych), jak i liczby korzystających z bankowości elektronicznej (w 2014 r. 61%, a w 2016 r. 84% badanych).

Oferta banków cieszy się dużym powodzeniem wśród studentów ze względu na łatwość przenoszenia kart debetowych w portfelu i posiadania większej, bądź mniejszej gotówki przy sobie, niezbędnej na różnorodne wydatki.

Rozwój technologii teleinformatycznej przypada na ostatnie 15 lat w krajach gospodarczo rozwiniętych. W całym procesie rozwoju istnieje zagrożenie ze strony hakerów związane z kradzieżą funduszy drogą teleinformatyczną, stąd też wdraża się jednocześnie coraz doskonalsze systemy zabezpieczeń i hasła na kontach. W tym względzie nastąpił w roku 2010 pewien przełom otóż wyprodukowano wtedy pierwsze smartfony, na których to właśnie ludzie posługiwali się zdalną komunikacją z bankiem. Za pomocą smartfonu istniała możliwość posługiwania się kodami z smsów otrzymywanych z serwera banku do logowania się na konto internetowe banku, dokonywania wszelkich transakcji, a w szczególności zakupów na stronach internetowych firm.

Z powyższego przeglądu wynika, że bankowość elektroniczna ułatwia życie studenta i przyczynia się do tego, że w przyszłości będzie on korzystał z kolejnych produktów takich jak znaczy: z ubezpieczeń, kredytów, pożyczek, czy też debetu.

Badania empiryczne potwierdziły w pełni sformułowane założenie, że nowe produkty bankowe cieszą się dużym zainteresowaniem i atrakcyjnością w opinii studentów. Atrakcyjność bankowości elektronicznej wśród studentów jest potwierdzona i jako zmienna marketingowa wg Philipa Kotlera (2005) amerykańskiego marketingowca, świadczy o tym, że produkty bankowe cieszą się największym powodzeniem w historii bankowości mimo krótkiego czasu funkcjonowania bankowości elektronicznej.

Najważniejszym aspektem, który występuje w marketingu, a dokładnie marketingu usług bankowych, jest atrakcyjność sektora bankowego, które poddane zostało poprzez badania własne (Altkorn, 2004, s. 82). Występuje w teorii marketingu tak zwany zagregowany wskaźnik atrakcyjności ocenianego segmentu rynku, czy też rynku produktów i rynku odbiorców, klientów usług bankowych. Segmenty najwyżej notowane można uznać za rokujące uzyskanie najlepszych efektów ekonomicznych, a co najmniej za godne zainteresowania. Atrakcyjność nowych produktów jest niezwykle ważna, gdyż pozwala określić, które z nich cieszą się największym zainteresowaniem, które są u schyłku życia produktu, a które będą się jeszcze cieszyć powodzeniem w przyszłości.

Bibliografia

1. Altcorn, J. (red.) (2004). *Podstawy marketingu*. Kraków: Instytut Marketingu.
2. Grzechnik, J. (2000). *Bankowość internetowa*. Gdańsk: Internetowe Centrum Promocji.
3. Kotler, P. (2005). *Marketing*. Poznań: "Rebis".
4. Mazurkiewicz, L. (2002). *Marketing bankowy*. Warszawa: „Difin”.
5. Świecka, B. (2007). *Detaliczna bankowość elektroniczna*. Warszawa: CeDeWu.



ISBN 978-83-65907-25-7 (printed version)
ISBN 978-83-65907-26-4 (on-line pdf)