



POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

KWARTALNIK WYDZIAŁU INŻYNIERII ZARZĄDZANIA



## **AKADEMIA ZARZĄDZANIA**

Numer 4(1) 2020

## **ACADEMY OF MANAGEMENT**

Quarterly Journal of the Faculty of Engineering Management

Volume 4, Issue 1

**POD REDAKCJĄ  
ANNY BAGIEŃSKIEJ**

**Białystok 2020**

## Kolegium Redakcyjne

**Redaktor naczelny:** dr hab. Joanna Moczydłowska, prof. PB

**Zastępcy redaktora naczelnego**

- **ds. merytorycznych:** dr Łukasz Nazarko

- **ds. organizacyjnych:** dr Joanna Szydło

- **ds. wydawniczych:** dr Danuta Szpilko

**Sekretarz techniczny:** mgr Aleksandra Gulc

## Rada Naukowa

dr hab. Agnieszka Bitkowska, prof. PW (Politechnika Warszawska), dr hab. Jacek Brdulak, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa), dr hab. inż. Justyna Maria Bugaj (Uniwersytet Jagielloński), dr hab. Wiesław Ciechomski, prof. UEP (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), prof. dr hab. inż. Joanna Ejdys (Politechnika Białostocka), dr hab. inż. Katarzyna Halicka, prof. PB (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Jędrych, prof. AFiB Vistula (Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie), dr hab. Marcin Geryk, prof. UJ (Uniwersytet Jagielloński), dr Laima Jeseviciute-Ufartiene (Kauno Kolegija, Litwa), dr hab. inż. Arkadiusz Jurczuk (Politechnika Białostocka), dr Urszula Kobylińska (Politechnika Białostocka), dr hab. Jacek Kopeć, prof. UEK (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), dr hab. Anna Korombel, prof. PCz (Politechnika Częstochowska), dr hab. Zbigniew Korzeb, prof. PB (Politechnika Białostocka), prof. dr hab. Bolesław Kuc (Społeczna Akademia Nauk w Warszawie), dr Andrea Ivanišević (University of Novi Sad, Serbia), dr hab. Aleksandra Laskowska, prof. UŁ (Uczelnia Łazarskiego), dr Lienite Litavniece (Rezekne Academy of Technologies, Łotwa), dr hab. inż. Wiesław Matwiejczuk, prof. PB (Politechnika Białostocka), dr hab. Grażyna Michalczuk, prof. UwB (Uniwersytet w Białymstoku), dr hab. Bogusz Miłkula, prof. UEK (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. PB (Politechnika Białostocka), prof. n. ekon. i n. tech. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko (Politechnika Białostocka), prof. Volodymyr Onyshchenko (Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Ukraina), dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. PB (Politechnika Białostocka), dr Sonja Pejić (University of Novi Sad, Serbia), dr hab. Wiesław Tadeusz Popławski, prof. PB (Politechnika Białostocka), dr hab. Błażej Prusak, prof. PG (Politechnika Gdańska), dr hab. Elżbieta Szymańska, prof. PB (Politechnika Białostocka), prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych we Wrocławiu), dr hab. Elżbieta Weiss, prof. WSFiZ (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr hab. Alicja Winnicka-Wejs, prof. UEK (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), dr hab. Anna Wziątek-Staško, prof. UJ (Uniwersytet Jagielloński)

## Adres Redakcji

Akademia Zarządzania, Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej  
ul. Ojca S. Tarasiuka 2; 16-001 Kleosin-Białystok  
tel. 85 746 98 28; e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl  
<http://www.info.wz.pb.edu.pl/az>

Wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma „Akademia Zarządzania” jest wersja zamieszczona na stronie <http://www.info.wz.pb.edu.pl/az>

ISSN 2544-512X

Publikacja nie może być powielana i rozpowszechniana w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Projekt okładki: EkoPress

Redakcja językowa: dr Anna Bagińska

Redakcja techniczna i skład: dr Anna Bagińska

# SPIS TREŚCI

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

<b>Helena Bulińska-Stangrecka, Y. Anuradha Iddagoda</b> .....	8
The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance	
<b>Przemysław Majewski</b> .....	26
Wpływ zarządzania partycypacyjnego na wskaźnik odejść dobrowolnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych	

## ZARZĄDZANIE FINANSAMI

<b>Renata Burchart</b> .....	40
Zarządzanie rozliczaniem strat podatkowych w przedsiębiorstwie	
<b>Anna Dyhdalewicz</b> .....	54
Harmonizacja rachunkowości – wybrane zagadnienia	
<b>Kamila Fajeka</b> .....	66
Ocena opłacalności inwestowania w fundusze inwestycyjne w porównaniu z innymi wybranymi formami inwestowania dostępnymi dla studentów	

## POGRANICZA ZARZĄDZANIA

<b>Anna Bagieńska, Patrycja Rogowska</b> .....	90
Smart Specialisation Strategy – bibliometric analysis & GoSmart BSR project practices	
<b>Dawid Chilmon</b> .....	106
Lean management: tools and techniques and how to implement them	
<b>Łukasz Dragun, Paulina Olszyńska, Paulina Niewińska, Martyna Wilczewska</b> ...	122
The Uppsala model vs. the network approach in the process of internationalization	
<b>Joanna Godlewska, Katarzyna Krot, Anna Tomaszuk</b> .....	136
Barriers in the internationalization of Podlasie SMEs – GoSmart BSR project experience	

## Z BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

<b>Manoj Keppetipola, Ajantha S. Dharmasiri</b> .....	149
Military virtues: conceptualization and operationalization	
<b>Ainur Kudysheva, Anna Tomaszuk</b> .....	166
Entrepreneurship development among the youth (based on Poland and Kazakhstan)	

## RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE

<b>Barbara Mazur</b> .....	190
Recenzja monografii pt. „Patologie i dysfunkcje w organizacji” autorstwa: Karola Kowalewskiego i Joanny M. Moczyłowskiej	

# CONTENTS

## HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

<b>Helena Bulińska-Stangrecka, Y. Anuradha Iddagoda</b> .....	8
The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance	
<b>Przemysław Majewski</b> .....	26
Impact of participatory management on the attrition rate in manufacturing enterprises	

## FINANCIAL MANAGEMENT

<b>Renata Burchart</b> .....	40
Management of tax loss settlement in the enterprise	
<b>Anna Dyhdalewicz</b> .....	54
Accounting harmonization - selected issues	
<b>Kamila Fajeka</b> .....	66
Evaluation of the profitability of investing in investment funds in comparison with other selected forms of investing available for students	

## BORDERLINE MANAGEMENT

<b>Anna Bagieńska, Patrycja Rogowska</b> .....	90
Smart Specialisation Strategy – bibliometric analysis & GoSmart BSR project practices	
<b>Dawid Chilmon</b> .....	106
Lean management: tools and techniques and how to implement them	
<b>Łukasz Dragun, Paulina Olszyńska, Paulina Niewińska, Martyna Wilczewska</b> ...	122
The Uppsala model vs. the network approach in the process of internationalization	
<b>Joanna Godlewska, Katarzyna Krot, Anna Tomaszuk</b> .....	136
Barriers in the internationalization of Podlasie SMEs – GoSmart BSR project experience	

## FROM INTERNATIONAL RESEARCH

<b>Manoj Keppetipola, Ajantha S. Dharmasiri</b> .....	149
Military virtues: conceptualization and operationalization	
<b>Ainur Kudysheva, Anna Tomaszuk</b> .....	166
Entrepreneurship development among the youth (based on Poland and Kazakhstan)	

## REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

<b>Barbara Mazur</b> .....	190
Review of monograph ‘Pathologies and dysfunctions in the organization’ by Karol Kowalewski and Joanna M. Moczyłowska	

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

# The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance

Helena Bulińska-Stangrecka 

Warsaw University of Technology, Faculty of Administration and Social Sciences

e-mail: h.bulinska-stangrecka@ans.pw.edu.pl

Y. Anuradha Iddagoda

University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka

e-mail: phd6115fm2014007@sjp.ac.lk

## Abstract

There is a growing interest on the concept of employee engagement in the corporate world as well as in the academic world. Employee engagement is all about employees, cognitive, emotional and behavioral involvement of his or her job as well as the organization. On the basis of the review of the existing literature this paper analyze the consequences of employees engagement for job performance. This paper aims at enhancing understanding of the consequences of employee engagement on job performance by examining the mediating role of trust. It presents a conceptual framework of inter-organizational trust, employee engagement and employee job performance.

## Keywords

employee engagement, inter-organizational trust, employee job performance

## Introduction

In a current tumultuous economy organizations often rely on employees to gain a competitive advantage [Kumar and Pansari, 2016]. However, numerous research indicated that the crucial element of employees' effectiveness is connected to their engagement [Mackay, Allen and Landis, 2017]. Yet, According to the Gallup [2017] study reveals that only 15% employees are engaged worldwide. One of the objectives of human resource management is the increase of employee job performance [Iddagoda and Opatha, 2018; Peccei, de Voorde 2019, Opatha and Opatha



2019; Szydło and Widelska, 2018]. These existing literature shows the importance of analyzing connections between employee engagement, employee job performance and organizational financial performance. This paper aims at enhancing understanding of the consequences of employee engagement on job performance by examining the mediating role of trust. Hence the research objective of this paper is to examine this above-mentioned linkage. With that intention the research questions were established:

*Whether inter-organizational trust has an effect on employee engagement?  
Is employee engagement related to employee productivity?*

This study presents a conceptual framework that illustrates the rationale between trust, employee engagement and productivity. It will help to understand the relationship connecting trust within organization, employee engagement and job performance.

This paper is organized as follows: firstly it presents a literature review, secondly the conceptual framework is developed and finally discussion provide some implications.

## **1. Literature review**

### **1.1. Employee engagement**

The concept of employee engagement first introduced by Kahn in the year 1990 [Andrew and Sofian 2012; Guest 2014; Iddagoda and Opatha, 2017; Graça et al. 2019]. Kahn [1990] defined employee engagement as “the harnessing of organization members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances”. Graça et al. [2019] states that for that reason, people use different degrees of themselves, physically, cognitively and emotionally, in performing their roles. Employee engagement is the extent to which an employee gets involved in the job and the organization cognitively, emotionally and behaviorally is the definition of Iddagoda et al., [2016]. It is evident that employee engagement related to work related attributes such as organizational commitment, job involvement, work involvement, job satisfaction and organizational citizenship behavior. For that reason there is a saying that employee engagement is like old wine in a new bottle. Iddagoda et al., [2016] in their study proved it is far from the truth. The approach to employee engagement advocated by Iddagoda et al., [2016] considered that em-

ployee engagement is a unique concept and it is closely related to work involvement and job involvement.

When it comes to the labels of employee engagement, Kahn [1990] prefers personal engagement; Anaza and Rutherford [2012] prefer job engagement, Bakker and Demerouti [2008]; Gorgievski et al., [2010]; Karatepe [2013] prefer work engagement. Anitha [2014] and Guest [2014] believe that there is a common thread in all these labels. Iddagoda et al., [2015] point out that the word “employee” is better to be used with “engagement” because the word employee represents a living being. As a result employee engagement is the most suitable label. Researchers of this study also agree with Iddagoda et al., [2016] and use the label called employee engagement.

Some researchers believe that disengagement is a burnt out condition. The worker's internal experience of strain is assumed to play a mediating role between the impact of external job demands (stressors) and work-related outcomes [such as absenteeism or illness]. This basic mediation model characterizes the job stress phenomenon known as burnout as well as its positive opposite of engagement with work [Moczyłowska, 2013; Leiter and Maslach, 2005]. This school of thought has an influence of Kahn's [1990] definition. This school of thought supported the view, that engagement is the antithesis of burnout. Researchers state that this is the main weakness of this school because employee engagement is not the antithesis of burnout. The research by Timms et al., [2012] demonstrated that the experience of both psychological burnout and engagement can occur simultaneously; supporting suggestions that the two constructs are independent and negatively correlated, rather than two extremes of one continuum. The research of Timms et al., [2012] further demonstrated that the experiences of burnout and employee engagement are not uniform, but rather are characterized by varying levels of both constructs, which form distinctive groups. The review of Bakker et al., [2014] shows burnout and employee engagement are important concepts because they predict significant outcomes for individual employees and for organizations at large. Whereas burnout seems to be caused by high job demands and to a lesser extent by low job resources, work engagement seems to be caused by job resources. The results of the research done by Cole et al., [2012] suggest that the various dimensions of burnout and engagement have a similar (at times nearly identical) pattern of association with the available correlates and, thus, provide support for the view that rather than being independent constructs that differentially relate to a common set of correlates, the dimensions of burnout and engagement share a nomological network. Gallup [2017] sorts employees into three broad categories, namely engaged, disengaged, and actively disengaged. Gallup describes engaged employees as those who

“work with passion and feel a profound connection to the company” and who “drive innovation and move the organization forward”. Gallup [2017] describes disengaged employees as “sleepwalking through their workday, putting time but not energy or passion into their work”. Researchers can say there are some employees who rest before they are tired. There are employees who do not do much work. They gossip in the organization, chat with their colleagues and play games may be video games. They just don't care about whether the company succeeds or fails. They enjoy their life but they are not productive to the organization. In other words they are disengaged employees but they are not burnt out. Burnout is exaggerated state of stress [Bittel and Newstrom 1992; Opatha 2009]. Opatha [2010] points out when a person is burnt-out he/she will be unable to do normal work. Above mentioned disengaged people carry out their normal work in their life.

## **1.2. Drivers of employee engagement**

Kahn [1990] has identified three antecedents, namely, psychological meaningfulness, psychological safety and psychological availability. He points out that psychological safety includes no fear of tarnishing a person's self-image and status or damaging one's career. Kahn [1990] further points out that employees experience psychological meaningfulness when they feel worthwhile and useful. His view of psychological availability is the employee's sense of having the emotional, psychological or physical resources to be engaged. Psychological availability measures the readiness of the employee to be engaged.

Saks [2006] provides a model of employee engagement. There the antecedents are job characteristics, perceived organizational support, perceived supervisor support, rewards and recognition, procedural justice and distributive justice. It is evident that in defining the antecedents Saks [2006] has been influenced by the antecedents of Kahn [1990]. On the other hand when defining job characteristics, Saks [2006] has been influenced by the job characteristics model of Hackman and Oldham [1980], according to whom the job characteristics model has five core job characteristics, namely, skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback. Saks reveals that employees tend to be more engaged when their jobs are high on the core job characteristics. Saks further states that when employees believe that their organization is concerned about them and cares about their well-being, then they will be more engaged [Saks 2006]. This comes under perceived organizational support. According to Saks, perceived supervisor support is support from the leader or the supervisor [Saks 2006]. Support from the leader will

enhance employee engagement. Saks [2006] believes that perceived supervisor support also leads to employee engagement. He also believes that lack of perceived support from the first-line supervisors is believed to be the root of employee disengagement.

Under rewards and recognition Saks [2006] states that rewards and recognition should be linked with employee performance. Employees will be more likely to be engaged when they get rewards and recognition for their excellent performance. Saks reveals that distributive justice is the perception of the employee about the fairness of the decision making process [Saks 2006]. He further reveals that procedural justice occurs through the fairness of the processes used to determine the amount and distribution of resources. Under distributive and procedural justice when an organization has a high level of distributive and procedural justice the employees feel obliged and they perform well. This leads to employee engagement.

Mauno et al. [2007] have identified job resources and job demands as antecedents of employee engagement. According to them, job demand consists of psychological, physical, social and organizational features of a job that require psychological and physical effort from an employee. They have identified job resource as psychological, physical, social and organizational features of the job that are useful in achieving work goals.

Rich et al., [2010] in their study present nine categories of antecedents of employee engagement: autonomy and job control; feedback and access to information; opportunities for development; a positive workplace climate; recovery time; rewards and recognition; organizational, supervisor, coworker and social support; job variety and work role fit. These nine categories of job resources are positively related to employee engagement and job demands and employee engagement are highly dependent on the nature of the demand. Saks and Gruman [2014] criticize the study of Rich et al., [2010] on the grounds that there is ambiguity in the relationship between job demands and employee engagement.

Christian et al. [2011] identified job characteristics, leadership and dispositional characteristics as antecedents. They found that job characteristics from their conceptual framework -autonomy, task variety, task significance, feedback, problem solving, job complexity, and social support- were positively related to employee engagement. They also found that transformational leadership and leader-member exchange were positively related to employee engagement. Xu and Thomas [2011], Abeysuriya and Gamage [2015] state that, theoretically, leadership is an important antecedent of employee engagement. The research conducted by Xu and Thomas [2011] confirms that leadership behaviours such as performing effectively,

supporting the team and displaying integrity are positively associated with followers being engaged in their job and the organization. Andrew and Sofian [2012] selected employee development, employee communication and co-employee support as antecedents for their research.

In the proposed integrated model of employee engagement of Bedarkar and Pandita [2013] there are three drivers of employee engagement, namely, leadership, communication and work-life balance. The researcher's view is that these drivers are antecedents. Under the antecedent called communication, Bedarkar and Pandita [2013] reveal that internal communication includes communicating organizational practice and organizational values to the employee. They also emphasize the employee's need for clear communication from his/her leaders.

Anitha [2014] found workplace wellbeing, organizational policies, compensation, training and career development, team and co-worker, leadership and work environment to be antecedents of employee engagement. Armstrong [2012] mentions that well-being at work occurs when employees are happy with what they do, the way they are treated and how they interact with other employees. Armstrong [2012] further mentions that the well-being of employees depends on the quality of working life provided by their organization. According to Anitha [2014], well-being is one of the most important antecedents of employee engagement. He made an attempt to prove it by citing Towers Perrin Talent Report [2003] and mentions that there is a link between organizational policies and procedures and employee engagement. This is proved in the study of Richman et al., [2008], according to whom flexible work-life policies of the organization have a remarkable positive impact on employee engagement. Kahn [1990] believes that the perception of the benefits that the employee receives have an influence on employee engagement. According to Anitha [2014], compensation includes both financial and non-financial rewards. This researcher emphasizes that training and career development are other drivers of employee engagement. The confidence of the employee builds up in the area of training when he/she undergoes training. This leads to employee engagement.

Kahn [1990] reveals that interpersonal relationships together with a supportive and trusting manner promoted psychological safety. Anitha [2014] also agrees with this by stating that employee engagement level is high when the employee has good relationships with his/her co-workers. He believes that a meaningful workplace environment that helps the employee to achieve interpersonal harmony and focused work is regarded as a main determinant of employee engagement. This leads to the selection of the construct called "trust" as a dynamic of employee engagement.

### 1.3. Trust as a dynamic of employee engagement

In an organizational context, trust is defined as a reciprocal relationship between two or more actors [Gambetta, 2000]. The individuals assess each other's trustworthiness so they can adjust their behavior [Savolainen, Lopez-Fresno and Ikonen 2014]. Trust relationship can be described as an assumption made by a involved party towards others regarding their prospective actions [Mayer, Davis, and Schoorman, 1995]. An actor decision concerning his behavior depends on his/her evaluation of the other side trustworthiness. McAllister [1995] highlights the role of willingness to act on the basis of the decision of another person. It refers to an individual anticipation regarding others positive intentions. Furthermore, trust means that the expectations towards action of others usually concerns positive, collaborative behaviors [Fukuyama 1995]. This mutual reliance occurs under condition of risk [Currall and Judge 1995]. Summarizing, trust can be defined as a willingness to increase one's vulnerability to another individual in certain situations.

There are three categories of trust in organizations [Stranes, Truhon and McCarthy 2015]. The first one, inter-organizational trust, concerns the reliance between organizations. The second one, intra-organizational trust, describes the relationship between employees and managers within organization. Finally, interpersonal trust refers to the trust in teams. This paper analyzes the inter-organizational trust. Hence, it will focus on the relationship between members of an organization.

Mayer, Davis, and Schoorman [1995] describe three main factors affecting individual's willingness to exert trust: competence, benevolence and integrity. Competence as an antecedent of trust refers to the skills and abilities of a person. Benevolence illustrates the quality of relationship. Integrity reflects overall reliability of a given individual. The understanding of trust enhancing factors allows managers to improve the certain areas and strengthen the trust relationship in organizations. Numerous studies have confirmed the role of competences, benevolence and integrity in building intra-organizational trust [Bulińska-Stangrecka, Bagieńska 2018; Hardwick, Anderson, and Cruickshank 2013; Ejdys 2018; Schiemann, Mühlberger, Schoorman and Jonas 2019; Svare, Haugen Gausdal and Möllering 2019]. Moreover, Brattström and Bachmann [2018] suggest that trust plays a crucial role in strengthening inter-relationship between employees. Trust provides a basis for effective collaboration in organizations [Choi & Chobc, 2019]. Therefore, the importance of inter-organizational trust in organizational setting is highlighted in this paper.

## **2. Conceptual framework and propositions**

### **2.1. Inter-organizational trust and employee engagement**

Trust can be perceived as a breeding environment for interpersonal relations in organizations. Inter-organizational trust is a success factor which coordinates social action and decision making. Trust's positive influence on work engagement has been confirmed in numerous research [Chughtai and Buckley 2013; Ugwu, Onyishi and Rodríguez-Sánchez 2014; Chughtai, Byrne and Flood 2015; Yıldız, Baran and Ayaz 2017].

Employees increased work engagement is achieved through the enhancement of inter-organizational trust. In a longitude study Malinen, Wright, and Cammock [2013] verified that inter-organizational trust predicted work engagement 12 month later. Whereas, Heyns, and Rothmann [2018] found that leaders can facilitate employees' engagement through trust. Further, Kaltainen, Lipponen, and Petrou [2018] claim that trust can boost work engagement especially in relation to forthcoming changes.

In order to increase employees' engagement, managers should enhance workers' psychological safety [Basit, 2017], which in turn will make them feel committed to the organization. Inter-organizational trust provides a positive workplace environment. This results in building positive work relationships. Finally, it brings about development of employee engagement. Thus, the foundation of trust promotes better common understanding that leads to improved workplace relationships [Sherman and Morley 2015]. Workers in trusting environment are more likely to create a bond with an organization. Hence, trust has a profound effect on employees' work engagement. Therefore, we propose:

*P1. Inter-organizational trust has a positive effect on employee engagement*

### **2.2. Employee engagement and employee job performance**

The driving force behind the popularity of employee engagement is employee outcomes and organizational outcomes [Saks 2006; Saks and Gruman 2014]. Saks and Gruman [2014] provide the reasons for that. According to Saks and Gruman [2014] employee engagement has been found to be positively related to job attitudes (e.g. job satisfaction, organizational commitment) job performance and organizational citizenship behavior and health and wellness outcomes and negatively

related to turnover intentions. Anitha [2014] found employee engagement had significant impact on employee job performance.

Saks [2006] points out neither Kahn [1990] nor May et al. [2004] included outcomes in their studies. Saks [2006] points out Kahn [1992] proposed that engagement leads to both individual outcomes (i.e. quality of people's work and their own experiences of doing that work), as well as organizational-level outcomes (i.e. the growth and productivity of organizations).

Saks [2006] in his model mentions about five consequences of employee engagement namely, job satisfaction, organizational commitment, intention to quit and organizational citizenship behavior. The researcher does not consider job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior as the consequences of employee engagement. In the meta-analysis of employee engagement and performance, Christian et al., [2011] found that employee engagement was moderately correlated with job satisfaction (0.53), organizational commitment (0.59), and job involvement (0.52) in support of discriminant validity. Christian et al., (2011) also found that employee engagement explained incremental variability in task and contextual performance over job attitudes such as job involvement, job satisfaction and organizational commitment. Christian et al., [2011] concluded their study by stating that "work engagement is unique although it shares conceptual space with job attitudes".

Employee engagement has also been linked to organizational level outcomes [Saks and Gruman, 2014; Bagieńska 2018]. Harter et al., [2002] have identified the outcomes of customer satisfaction, productivity, profit, employee turnover and accidents. Macey et al., [2009] found that in a sample of 65 organizations from different industries, financial performance is an outcome of employee engagement.

Aon Hewitt [2015] in their employee engagement model presents several outcomes of employee engagement. The outcomes are categorized under two categories namely engagement outcomes are business outcomes. Aon Hewitt [2015] categorized stay and strive under engagement outcomes. The report of Aon Hewitt [2015] reveals that business outcomes that often result from strong engagement drivers and higher employee engagement levels. The main business outcomes are talent, operational, financial and customer. It is evident that not only engagement outcomes, business outcomes are also consequences of employee engagement.



### 2.3. Employee job performance

Stewart and Brown [2011] believe that organizational success depends on the employees' job performance. Stewart and Brown [2011] define employee job performance as the contribution that individuals make to the organization that employs them. Koopmans et al. [2013] also identified three dimensional framework for employee job performance. The three dimensional framework Koopmans et al., [2013] consists of employee task performance, contextual performance, and counterproductive work behavior. Employee job performance is one of the key determinants that decide organizational success [Seneratne and Rasagopalasingam, 2017; Priyankara and Keppetipola, 2015].

They further state that employee engagement is a combination of attitude and behavior. Employee engagement leads to employee job performance [Anitha, 2014; Berg et al., 2017] and organizational financial performance [Harter et al., 2002; Iddagoda and Gunawardana, 2017]. Eldor and Vigoda-Gadot [2016] found that employee engagement boosts the organization's bottom line by giving it a competitive advantage. Employee engagement leads to these consequences because the engaged employee is creative and innovative [Carbonara, 2012] a good team player [Sendawula et al., 2018] speak positively about his/her organization when they move with the society [Aon, 2015; Aon, 2018] and attract the customers [Richman 2006].

Researchers such as Christian et al., [2011] and Anitha [2014] found that employee job performance is a consequence of employee engagement. Christian et al., [2011] mention that an engaged employee who has a high level of connectivity with work or tasks and the ultimate result is task performance. Therefore, we propose:

*P2: Employee engagement will have a positive effect on employee job performance.*

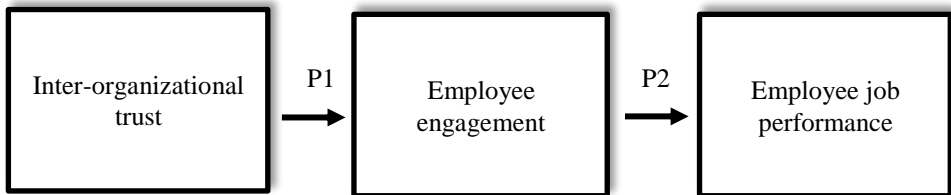


Fig. 1. Conceptual framework

Source: own elaboration.

### 3. Discussion and implications

In the systems theory there are inputs, process and output. According to Bulinska-Stangrecka and Bagińska [2019] trust makes possible a successful collaborative relationship. This occurs because trust is a concrete belief in reliability. Trust is a virtue because Opatha and Teong [2014] point out that virtue is a good attribute which is useful for once self and other persons. This is an ability of a person. Wright and Snell [1991] point out that skills and abilities are treated as inputs from the environment in the systems theory. As a result trust becomes the input. When explaining the systems theory Wright and Snell [1991] state that employee behavior treated as a throughput. The view of Iddagoda et al., [2016] is that employee engagement is a combination of behavior and attitude. Bevan et al [1997] as cited in [Armstrong 2009] engaged employee is someone ‘who is aware of business context, and works closely with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization. Collins Birmingham University English Language Dictionary [1987] contains two definitions for ‘behaviour’ (1) a person’s behavior is the way they act in general, especially in relation to the situation they are in or the people they are with. (2) The behavior of something is the typical way in which it functioned, according to the laws of science. Since employee engagement is not only an attitude but also a behavior there are certain activities performed by engaged employee. Bevan et al [1997] as cited in [Armstrong, 2009] state that engaged employee is someone ‘who is aware of business context, and works closely with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization. For instance Bevan et al [1997] as cited in [Armstrong, 2009] state that engaged employee is “works closely with colleagues”. This is an activity. Therefore engaged employee becomes a process. Wright and Snell [1991] further state that employee satisfaction and performance are treated as output. Anitha [2014] found employee engagement had significant impact on employee job performance. Consequently employee job performance becomes the output.

The proposed conceptual framework explains the role of trust in developing work engagement that enhance employees’ performance. This provide some implication for managers. Mangers should invest in building trust-based workplace relationship. By enhancing inter-organizational trust managers provide a foundation for work engagement. Consequently, high wok engagement results in better job performance. From a business standpoint, this study provide a better understanding of the mechanism improving work output by focusing on the relationship within organizations. Managers can develop their strategies to improve the level of trust and engagement so this will contribute to the increased performance.

Overall, there is a need for more focus on the interpersonal relationship in organizations. Understanding how trust can enhance work engagement and performance may be an important step in increasing organizational effectiveness.

## ORCID iD

Helena Bulińska-Stangrecka: <https://orcid.org/0000-0003-2971-9708>

## References

1. Abeysuriya I., Gamage, P. (2015), *Job Related Factors affecting Employee Engagement: Evidence from Private Sector Commercial Banks in Sri Lanka*, HRM Perspectives, Insights on Human Resource Management Practices
2. Anaza N. A., Rutherford B. (2012), *How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement*, Journal of Service Management, 23(5), pp. 616-639
3. Andrew O. C., Sofian, S. (2012), *Individual factors and work outcomes of employee engagement*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 40, pp. 498-508.
4. Anitha J. (2014), *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*, International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), pp. 308-323
5. Aon Hewitt (2015), *2015 Trends in Global Employee Engagement*. Aon Corporation. <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>
6. Aon Hewitt (2018), *2018 Trends in Global Employee Engagement*, Aon Corporation <https://insights.humancapital.aon.com/i/950655-2018-trends-in-global-employee-engagement/8?>
7. Armstrong, M. (2009), *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11<sup>th</sup>ed), KoganPage, London and Philadelphia
8. Bagińska A. (2018), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie*, in: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19, 18(1), pp. 11-28
9. Bakker, A. B. Demerouti, E. (2008), *Towards a model of work engagement*, Career Development International, 13(3), pp. 209-223
10. Bakker A. B., Demerouti E., Sanz-Vergel A. I. (2014), *Burnout and work engagement: The JD-R approach*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), pp. 389-411

11. Basit A.A. (2017), *Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation*, The Journal of Psychology, 151(8), pp.701-721
12. Bedarkar M., Pandit, D. (2014), *A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 133, pp. 106-115.
13. Berg J. W. V. D., Mastenbroek N. J., Scheepers, R. A., Jaarsma, A. D. C. (2017), *Work engagement in health professions education*, Medical Teacher, 39(11), pp. 1110-1118.
14. Bittel L.R., Newstrom J. (1992), *What Every Supervisor Should Know*, McGraw-Hill. New York.
15. Brattström, A., Bachmann, R. (2018) *Cooperation and Coordination: The role of trust in inter-organizational relationships*, in: Searle, R. H., and Nienaber, A.M.I. and Sitkin, S.B., (eds.), *The Routledge Companion to Trust*. Routledge, pp. 129-142.
16. Bulińska-Stangrecka H., Bagieńska A. (2019), *HR Practices for Supporting Interpersonal Trust and Its Consequences for Team Collaboration and Innovation*, Sustainability, 11(16), 4423.
17. Bulińska-Stangrecka, H., Bagieńska, A. (2018), *Investigating the Links of Interpersonal Trust in Telecommunications Companies*, Sustainability, 10(7), pp. 1-17
18. Carbonara S. (2012), *Manager's Guide to Employee Engagement*, McGraw Hill Professional.
19. Choia O.-K. Chobc E., (2019), *The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity*, Computers in Human Behavior, 91, pp. 305-315
20. Christian M. S., Garza A. S., Slaughter J. E. (2011), *Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, Personnel Psychology, 64(1), pp. 89-136.
21. Chughtai A., Buckley F. (2013), *Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement: Evidence from Irish science research centres*, Personnel Review, 42(4), pp. 396-421.
22. Chughtai A., Byrne M. Flood, B. (2015), *Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor*, Journal of Business Ethics, 129, pp.653-663
23. Cole M. S., Walter F., Bedeian A. G., O'Boyle, E. H. (2012), *Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation*, Journal of Management, 38(5), pp. 1550-1581
24. Collins Birmingham University International Language Database (Cobuild) English Language Dictionary (1987) Collins, London

25. Currall S.C., Judge T.A. (1995), *Measuring trust between organizational boundary role persons*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), pp. 151-170.
26. Ejdyś, J. (2018), *Zaufanie do technologii w e-administracji*, BUT, Białystok, Poland <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/16069/Zaufanie%20do%20technologii%20w%20e-administracji.pdf> [05 March 2019]
27. Eldor L., Vigoda-Gadot E. (2017), *The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship*, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), pp. 526-552
28. Fukuyama F. (1995), *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, New York
29. Gallup, (2017), *State of the Global Workplace*. [http://www.managerlenchanteur.org/wp-content/uploads/Gallup-State-of-the-Global-Workplace-Report-2017\\_Executive-Summary.pdf](http://www.managerlenchanteur.org/wp-content/uploads/Gallup-State-of-the-Global-Workplace-Report-2017_Executive-Summary.pdf)
30. Gambetta, D. (2000), *Can We Trust Trust?. in: Gambetta, D. ed.. Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Department of Sociology, University of Oxford, England, Chapter 13, pp. 213-237
31. Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2010), *Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees*, *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), pp. 83-96
32. Graça M., Pais L., Mónico L., Dos Santos N. R., Ferraro T., Berger R. (2019), *Decent Work and Work Engagement: A Profile Study with Academic Personnel*, *Applied Research in Quality of Life*, 1-23
33. Guest, D. (2014), *Employee engagement: a sceptical analysis*, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), pp. 141-156
34. Hardwick J., Anderson A.R., Cruickshank D. (2013), *Trust formation processes in innovative collaborations: Networking as knowledge building practices*, *European Journal of Innovation Management*, 16(1), pp. 4-21
35. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002), *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268-279
36. Heyns M., Rothmann S. (2018), *Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work*, *Psychological Reports*, 121(1), pp. 112-134.
37. Iddagoda A., Opatha H. H. P., Gunawardana, K. (2015), *Employee engagement: conceptual clarification from existing confusion and towards an instrument of measuring it*. in: 12th International Conference on Business Management (ICBM),

38. Iddagoda Y. A., Opatha H. H. (2018), *The intensity of the implementation of high-performance work practices in selected Sri Lankan companies*, *Spółeczeństwo i Rodzina* 56 (3) pp. 69-95
39. Iddagoda Y. A., Opatha H. H. D. N. P. (2017), *Identified research gaps in employee engagement*, *International Business Research*, 10(2), pp. 63-73
40. Iddagoda Y. A., Opatha H. H. D. N. P., Gunawardana, K. D. (2016), *Towards a Conceptualization and an Operationalization of the Construct of Employee Engagement*, *International Business Research*, 9(2), pp. 85-98.
41. Kaltiaainen J., Lipponen J., Petrou P. 2018, *Dynamics of trust and fairness during organizational change Implications for job crafting and work engagement*, in: Vakola M., Petrou P. (eds.) *Organizational Change Psychological effects and strategies for coping*, Routledge, London.
42. Kahn W. A. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.
43. Karatepe, O. M. (2013), *Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: the mediating role of work engagement*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), pp. 82-104
44. Koopmans L., Bernaards C.M., Hildebrandt V.H., Buuren S., Beek, A.J., Vet H.C. (2013), *Development of an individual work performance questionnaire*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), pp. 6-28.
45. Kumar V., Pansari A. (2016), *Competitive Advantage through Engagement*, *Journal of Marketing Research*, 53(4), pp. 497–514.
46. Leiter M. P., Maslach C. (2005), *A mediation model of job burnout*, in: Antoniou, A. S. G.; Cooper, C. L. (eds.), *Research companion to organizational health psychology* pp. 544-564., Edward Elgar, UK: Cheltenham.
47. Mackay M. M., Allen J. A., Landis R.S. (2017), *Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis*, *Human Resource Management Review*, 27(1), pp. 108-120,
48. Malinen S., Wright, S., Cammock, P. (2013), *What drives organisational engagement? A case study on trust, justice perceptions and withdrawal attitudes*, *Evidence-based HRM*, 1(1), pp. 96-108
49. Mauno S., Kinnunen U., Ruokolainen M. (2007), *Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study*, *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), pp. 149-171
50. May D. R., Gilson R. L., Harter, L. M. (2004), *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), pp. 11-37.

51. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D.F. (1995), *An integrative model of organizational trust*, *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709–734
52. McAllister D.J. (1995), *Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, *The Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59
53. Moczydłowska J.M. (2013), *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, 4 (42), pp. 162-171
54. Opatha, H. H.D.N.P., Teong, L. K. (2014), *Enhancing your personal*, Q. Kedah Darul Aman: Universiti Utara Malaysia, UUM Press
55. Opatha, H.H.D.N.P. Opatha, H.H.D.P.J (2019), *Internality and Job Involvement: An Empirical Study of Senior Managers in Sri Lanka*, *International Journal of Arts and Commerce*, 8(5), pp. 35-45
56. Opatha, H.H.D.N.P. (2009), *Human Resource Management: Personnel*. Nugegoda, Colombo: Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura.
57. Opatha, H.H.D.N.P. (2010), *Personal Quality*, Colombo: University of Sri Jayewardenepura
58. Peccei R., van de Voorde K. (2019), *Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future*, *Human Resource Management Journal*, 29(4), pp.539-563
59. Priyankara, H.P.R., Keppetipola, M. (2015), *The impact of perceived organizational support organizational commitment of academic staff*, *HRM Perspectives, Insights on Human Resource Management Practices*.
60. Svare H., Haugen Gausdal A., Möllering G. (2019), *The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks*, *Industry and Innovation*, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13662716.2019.1632695> [05.02.2020]
61. Yildiz, R. Ö., Baran E., Ayaz I.S. (2017), *The Effect Of Organizational Trust On Work Engagement: An Application On Logistics Personnel*, *The International New Issues in Social Sciences*, 5(5), pp.139-158
62. Rich B. L., Lepine J. A., Crawford, E. R. (2010), *Job engagement: Antecedents and effects on job performance*, *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635
63. Richman A. (2006), *Everyone wants an engaged workforce how can you create it*, *Workspan*, 49(1), pp. 36-39
64. Saks A. M. (2006), *Antecedents and consequences of employee engagement*, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619
65. Saks A. M., Gruman, J. A. (2014) *What do we really know about employee engagement?* *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), pp. 155-182

66. Schiemann S.J., Mühlberger Ch., Schoorman F. D., Jonas E. (2019), *Trust me, I am a caring coach: The benefits of establishing trustworthiness during coaching by communicating benevolence*, Journal of Trust Research, 9(2), pp. 164-184,
67. Savolainen T., Lopez-Fresno P. Ikonen M. (2014), *Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships – Dynamics of Trust Deterioration and Breach*, The Electronic Journal of Knowledge Management 12(4), pp. 232-240
68. Senaratne S., Rasagopalasingam V. (2017), *The causes and effects of work stress in construction project managers: the case in Sri Lanka*, International Journal of Construction Management, 17(1), pp. 65-75.
69. Sendawula K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka J., Najjemba Muganga, G. (2018), *Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector*, Cogent Business Management, 5(1), 1470891.
70. Sherman U.P., Morley M.J., (2015), *A schema theory perspective*, Group Organization Management, 40(2), pp. 160-192
71. Stewart G.L., Brown K.G. (2008), *Human resource management: Linking strategy to practice*, John Wiley Sons
72. Stranes B., Truhon S., McCarthy, V. (2015), *Organizational Trust: Employee-Employer Relationships*, in: *A Primer. 613 on Organizational Trust 2015*, <https://asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-614-trust.pdf> [01.02.2020]
73. Szydło J., Widelska U. (2018), *Leadership values - the perspective of potential managers from Poland and Ukraine (comparative analysis)*, Business and Management 2018: The 10th International Scientific Conference, Vilnius
74. Timms, C., Brough, P., Graham, D. (2012), *Burnt-out but engaged: the co-existence of psychological burnout and engagement*, Journal of Educational Administration, 50(3), pp. 327-345.
75. *The Tower Perrin Talent Report: Understanding What Drives Employee Engagement*, [http://www.keepem.com/doc\\_files/Towers\\_Perrin\\_Talent\\_2003%28TheFinal%29.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003%28TheFinal%29.pdf)
76. Ugwu F., Onyishi I., Rodríguez-Sánchez A. (2014), *Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment*, Personnel Review, 43(3), pp. 377-400
77. Wright P. M., Snell, S. A. (1991), *Toward an integrative view of strategic human resource management*, Human Resource Management Review, 1(3), pp. 203-225
78. Xu J., Cooper T.H. (2011), *How can leaders achieve high employee engagement?*, Leadership Organization Development Journal, 32(4), pp. 399-416



## **Związek między zaufaniem wewnątrzorganizacyjnym a zaangażowaniem i wydajnością pracowników**

### **Streszczenie**

Zainteresowanie koncepcją zaangażowania pracowników jest przedmiotem zainteresowania praktyki biznesu jak i środowiska akademickiego. Zaangażowanie pracowników polega na poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym zaangażowaniu pracowników związanym z jego pracą, a także organizacją. Na podstawie przeglądu istniejącej literatury w artykule przeanalizowano wpływ zaangażowania pracowników na wydajność pracy. Artykuł ma na celu lepsze zrozumienie znaczenia i roli zaangażowania pracowników w kształtowaniu wydajności pracy poprzez uwzględnienie pośredniczącej roli zaufania. Artykuł przedstawia proponowane ramy koncepcyjne wyjaśniające rolę zaufania wewnątrzorganizacyjnego w rozwijaniu zaangażowania i wydajności pracy pracowników.

### **Słowa kluczowe**

zaangażowanie pracowników, zaufanie między organizacjami, wydajność pracy pracownika

# Wpływ zarządzania partycypacyjnego na wskaźnik odejść dobrowolnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych

**Przemysław Majewski**

BSB Poland Sp. z o. o.

e-mail: przemyslaw.majewski@sol.dk

## Streszczenie

Głównym celem artykułu jest wykazanie wpływu zarządzania partycypacyjnego na wskaźnik odejść dobrowolnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W niniejszym artykule dokonano przeglądu literatury oraz przedstawiono rzeczywisty wpływ partycypacji i uprawomocnienia na kształtowanie się wskaźnika odejść dobrowolnych. Badania przeprowadzono w dwóch przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w województwie zachodniopomorskim i kujawsko-pomorskim. Jako metodę badawczą wykorzystano metodę monograficzną. Badania zobrazowały rzeczywisty przebieg zmian wskaźnika odejść dobrowolnych w wyniku wprowadzenia zarządzania partycypacyjnego i uprawomocnienia.

## Słowa kluczowe

organizacja partycypacyjna, uprawomocnienie, wskaźnik odejść dobrowolnych

## Wstęp

Płynność kadr jest istotnym problemem osób zarządzających współczesnymi organizacjami. Odejścia pracowników dzielimy na dobrowolne i niedobrowolne [Sang Long i in., 2012, s. 576]. W obrębie zainteresowania niniejszej pracy znajdują się jedynie odejścia dobrowolne. Redukcja odejść dobrowolnych pracowników nabiera szczególnego znaczenia w dzisiejszych czasach, kiedy to wykonywane prace są coraz bardziej skomplikowane, a przyuczenie pracownika do wykonywania danej czynności jest czasochłonne i w związku z tym – kosztowne. Dodatkowo z badań wynika, iż 70% osób poszukujących pracy wybrałoby jako swojego pracodawcę firmę o niższym wskaźniku odejść dobrowolnych [Kaliannana i Adjobub, 2015, s. 163]. Celem zarządzających jest zatem wzbudzenie w pracowniku lojalności, przywiązania do organizacji i utrzymywanie pracownika w stanie zadowolenia. Na zadowolenie pracownika wpływa styl przywództwa i zarządzania przedsiębior-

stwem. Przychodzi tu z pomocą styl zarządzania partycypacyjnego i uprawomocnienie [Laloux, 2016, s. 42; Szydło, 2018, s.10].

Badacze stwierdzają, że trudne jest oszacowanie powiązania wskaźnika odejść dobrowolnych pracowników z partycypacją, gdyż wiele organizacji nie mierzy i nie gromadzi danych dotyczących nieobecności i odejść pracowników [Dundon i in., 2004, s. 23]. Badania opierają się zatem na pomiarze chęci do zmiany, a nie na rzeczywistym wskaźniku odejść pracowników. Jak powszechnie wiadomo, pracodawcy i firmy zajmujące się rekrutacją w Polsce prowadzą obecnie proces rekrutacji w sposób aktywny, wyławiając pracowników z otoczenia. Pracownik nie musi wykazywać chęci do zmiany, by otrzymać ofertę i z niej skorzystać. Z tego powodu w niniejszym artykule skupiono się na rzeczywistych zmianach wskaźnika odejść dobrowolnych, a nie jedynie na deklarowanej otwartości na zmianę miejsca pracy.

Celem artykułu jest wykazanie wpływu zarządzania partycypacyjnego i uprawomocnienia pracowników na wskaźnik odejść dobrowolnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W wyniku badań przedstawiono rzeczywisty wpływ partycypacji i uprawomocnienia na kształtowanie się wskaźnika odejść dobrowolnych. W etapie tym postawiono hipotezę: „Partycypacja pracownicza jest narzędziem zmniejszającym liczbę odejść dobrowolnych pracowników”. Dane zebrano w dwóch przedsiębiorstwach transformowanych w organizacje partycypacyjne wprowadzające uprawomocnienie pracowników. Organizacje zlokalizowane były na terenie Polski w województwie zachodniopomorskim i kujawsko-pomorskim. W pierwszej organizacji zatrudnionych było 250 osób, w drugiej natomiast 200. Przeprowadzone badanie obejmuje okres przed wprowadzeniem partycypacji, okres transformacji i czas partycypacyjny. Umożliwia to prześledzenie całego procesu przeprowadzonej zmiany i jej ostateczny efekt.

## **1. Wpływ partycypacji na odejścia dobrowolne**

Według raportu z 2016 roku wskaźnik odejść dobrowolnych na świecie wynosił 9.6%, natomiast dla Europy wyniósł 7.1% [<https://www.catalyst.org/research/turnover-and-retention/>, 16.01.2020]. W Polsce dla sektora produkcji przemysłowej wynosił on 10% w 2016 roku i 17% w 2019 roku [<https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce>, s. 14, 14.01.2020].

Literatura podaje, że pracownicy włączeni w proces podejmowania decyzji rzadziej rezygnują z powierzonych im zadań i rzadziej zmieniają pracodawcę [Barrick i Zimmerman, 2005, s. 161]. Badania przeprowadzone w Turcji wśród 150 pracowników firmy telekomunikacyjnej wykazały negatywną zależność pomiędzy

chęcią do zmiany pracodawcy, a partycypacyjnym stylem zarządzania. Im bardziej pracownicy byli włączeni w proces decydowania tym mniejszą wykazywali chęć do poszukiwania innej pracy. Jak jednak twierdzą autorzy, nie została ta zależność potwierdzona rzeczywistymi wynikami odejść dobrowolnych pracowników. Oceniano jedynie chęć do zmiany w anonimowej ankiecie [Sökmen i Sökmen, 2014, s. 5]. Do innych wniosków doszli badacze z Malezji, gdzie badano nauczycieli akademickich. Badanie pokazało, że w tej grupie styl zarządzania nie miał żadnego wpływu na intencje pracowników do zmian pracodawcy. Ustalono, że wynika to z dużej samodzielności badanych naukowców, na których przełożony nie wywiera znacznego wpływu [Sang Long i in., 2012, s. 580].

Czynniki wywołujące odejścia dobrowolne pracowników można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych zalicza się np.: brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, złe relacje ze współpracownikami, stres wywołany pracą oraz niezadowolające relacje z przełożonym. Są one związane z kulturą organizacji. Pod ich wpływem pracownik podejmuje decyzję, że jest gotów na zmianę [Ho i in., 2010, s. 17]. Badając branżę hotelarską w Australii stwierdzono, iż stres i powiązane z nim bezpośrednio odejścia dobrowolne pracowników są mniejsze w tych organizacjach, które wytworzyły pozytywne, partycypacyjne środowisko pracy [Deery i in., 1999, s. 395]. W innych badaniach ustalono, że czynniki wewnętrzne wspierały podjęcie decyzji o odejściu w następującym stopniu: złe zarządzanie - 27%, stres w pracy - 18%, zła atmosfera w organizacji 12% [<https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce>, s. 26, 14.01.2020]. Czynniki zewnętrzne to np.: oferta lepszych zarobków, dodatkowe benefity, ciekawsza praca, możliwości awansu, potrzeba szkoleń [Ho i in., 2010, s. 17]. W wyniku badań przeprowadzonych wśród 502 pracowników z wykształceniem wyższym w Malezji ustalono, że główną przyczyną odejść do innej firmy były lepsze zarobki. Badania przeprowadzono w branży produkcyjnej. Na piątym – ostatnim miejscu znalazło się niewłaściwe zarządzanie [Ho i in., 2010, s. 22]. Powyższe badanie dowiodło, że decydującą rolę w podejmowaniu decyzji o odejściu do innego pracodawcy odgrywają czynniki zewnętrzne [Ho i in., 2010, s. 26]. Również badania przeprowadzone w centrach serwisowych podają jako główną przyczynę odejść otrzymanie oferty z wyższym wynagrodzeniem [Pandey i Kaur, 2011, s. 431]. Podobne wyniki zaprezentowała firma Antal. Z badania przeprowadzonego w 2019 roku w Polsce główną przyczyną odpływu pracowników z organizacji była otrzymana propozycja wyższego wynagrodzenia. Taką przyczynę zadeklarowało 68% respondentów [<https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce>, s. 26, 14.01.2020]. Uogólniając czynniki wewnętrzne wpływają na poziom zadowolenia z aktualnego miejsca pracy,

czynniki zewnętrzne natomiast uosabiają ofertę innego pracodawcy, która jest dostępna jako alternatywa do obecnego stanowiska [Ho i in., 2010, s. 17] i określają łatwość zmiany pracodawcy [Pandu i Hussain, 2012, s. 1].

Monitorowanie wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz zaspokajanie potrzeb z nich wynikających przyczynia się do zwiększania satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy oraz stanowi klucz do utrzymania retencji pracowników na wysokim poziomie. Istotne jest w tym przypadku nie tylko prowadzenie wywiadu w otoczeniu organizacji lecz również uzyskiwanie informacji od pracowników na temat aktualnego stanu zaspokojenia potrzeb. Sprzyja temu kultura organizacji partycypacyjnej.

Wskazuje się, że włączenie członków organizacji w podejmowanie decyzji i wywołanie w nich poczucia współodpowiedzialności za organizację jest jedną z metod obniżenia chęci zmiany pracodawcy [Goswami i Jha, 2012, s. 4]. Działania te powodują wzrost satysfakcji pracowników. Z badań przeprowadzonych w Polsce w województwach lubelskim, łódzkim i świętokrzyskim wynika, iż w 67% organizacji partycypacyjnych zanotowano wzrost zadowolenia pracowników [Lochnicka, 2013, s. 165]. Podobne wnioski wysnuli badacze z Irlandii, Szkocji i Anglii. Dwie trzecie [Dundon i in., 2004, s. 23] menedżerów z 18 badanych firm zaraportowało pewną poprawę satysfakcji pracowników w wyniku wprowadzonej partycypacji w zarządzaniu [Dundon i in., 2004, s. 20]. Również na Tajwanie w wyniku przeprowadzonych ankiet wśród 200 pielęgniarek zatrudnionych w dwóch szpitalach ustalono, iż satysfakcja zatrudnionych z pracy rośnie wraz ze wsparciem członków zespołu przez liderów, wzrostem zaufania, jasną wizją oraz dobrymi relacjami pomiędzy współpracownikami [Tsai, 2011, s. 2]. Dla sprawdzenia jaki styl zarządzania daje pracownikom największą satysfakcję w 2019 roku przeprowadzono badania w Niemczech w Deutsche Bahn. Respondenci stwierdzili, że najbardziej przez nich preferowaną formą jest organizacja bazująca na partycypacji. Jako główny czynnik motywujący do pracy ankietowani podali osobiste spełnienie [Raetzer i in., 2019, s. 5]. W przeprowadzonych w Bośni w sektorze spożywczym, finansowym i telekomunikacyjnym badaniach wśród 158 kierowników średniego szczebla sprawdzono w jakim stopniu respondenci chcieliby być włączeni przez kierownictwo wyższego szczebla w proces podejmowania decyzji. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, iż uważają oni zarządzanie partycypacyjne za bardzo pozytywnie postrzegane, dające zadowolenie i pomocne w osiąganiu celów. Pokrywa się to z oceną prezentowaną przez uczestników badań z innych krajów europejskich. Szczególnie dobrze jest ten styl zarządzania oceniany przez kraje Europy Wschodniej z wyłączeniem Albanii, Gruzji i Rosji, które są mniej przychylne takiej formie zarządzania [Bogdnic, 2012, s. 67]. Badanie przeprowadzone

w Serbii wśród 150 pracowników firmy handlowej z branży motoryzacyjnej pokazało, że partycypacja w podejmowaniu decyzji wpływa pozytywnie na zadowolenie z pracy zatrudnionych w organizacji pracowników [Stefanovska–Petkovska i in., 2015, s. 84]. Badacze z Pakistanu po przeprowadzeniu badań w branży bankowej, telekomunikacyjnej i wydobywczej również potwierdzają powiązanie partycypacji z satysfakcją pracowników. Ich zdaniem powinno to z kolei wpływać na zmniejszenie odejść dobrowolnych pracowników [Bhatti i Qureshi, 2007, s. 63].

Badania przeprowadzone w Polsce na 468 osobach z powiatu poznańskiego wykazały, że na zadowolenie pracowników wpływają przede wszystkim: poziom wynagrodzeń i stabilność zatrudnienia. Aby praca dawała pracownikowi satysfakcję powinna charakteryzować się następującymi cechami:

- powinna stanowić dla pracownika wyzwanie intelektualne, z którym może sobie poradzić,
- powinna występować spójność celu własnego z celem organizacji,
- nie powinno występować nadmierne przeciążenie fizycznego (praca nie ponad siły),
- za pracę powinno być wypłacane sprawiedliwe i adekwatne do indywidualnych aspiracji wynagrodzenie,
- powinny być zapewnione fizyczne warunki pracy, które umożliwiają realizację celów i są zgodne z potrzebami pracownika,
- pracownicy powinni być obdarzani szacunkiem innych pracowników organizacji,
- zarządzający powinni dawać wsparcie w zakresie łączenia celów indywidualnych i zawodowych oraz minimalizować konflikty i niejednoznaczności ról,
- powinna zapewniać pracownikowi właściwy zakres podejmowania decyzji,
- powinna umożliwiać elastyczne podejście do zatrudnienia [Springer, 2011, s. 162-166].

Zwiększenie zadowolenia i wzbudzenie entuzjazmu pracowników jest przypisane również do uprawomocnienia, które jest rozwinięciem zarządzania partycypacyjnego [Moczydłowska, 2014, s. 74]. Aby zwiększyć retencję zespołu zaleca się uprawomocnić pracowników, by byli w stanie podejmować samodzielnie decyzje i wykonywać poprawnie swoje zadania [Nappinnai i Premavathy, 2013, s. 12]. Potwierdzają to również wywiady przeprowadzone wśród 21 managerów w Stanach Zjednoczonych. Osoby te zarządzały wprowadzając uprawomocnienie i 9 z nich zaobserwowało spadek wskaźnika odejść dobrowolnych pracowników [Jones, 2012, s. 43]. W przeprowadzonych w Iranie badaniach udowodniono, że

uprawomocnienie podnosi satysfakcję z wykonywanej pracy. Badanie wykonano wśród 127 pracowników wszystkich szczebli zatrudnionych w firmie logistycznej [Roozitalab i Majidi, 2017, s. 10]. Interesujące jest, iż niewiele firm bada aktualny poziom satysfakcji zawodowej pracowników. W wyniku badań przeprowadzonych wśród 100 respondentów zarządzających grupami pracowników okazało się, że jedynie 15% ankietowanych spotkało się w miejscu pracy z monitoringiem zadowolenia członków organizacji z pracy [Moczydłowska, 2013, s. 352].

Pracownicy zaangażowani w proces decyzyjny biorą odpowiedzialność za jakość swojej pracy oraz wykazują inicjatywę i kreatywność [Szydło, 2017]. Zwiększa to satysfakcję i motywację pracownika do wykonywania zadań. Tacy pracownicy powinni pozostać w tych organizacjach i nie powinni być zainteresowani zmianą pracodawcy. W ten sposób organizacje, które wprowadzają zarządzanie partycypacyjne i uprawomocnienie, powinny mieć przewagę konkurencyjną, utrzymując u siebie wykwalifikowaną kadrę. Z przeglądu literatury przedmiotu nie wynika jednoznacznie jak duży jest wpływ partycypacji na zmniejszenie odejść dobrowolnych i na ile jest to metoda skuteczna w niwelowaniu wpływu czynników zewnętrznych. Szczególnym zagrożeniem w utrzymywaniu retencji zespołu są wyższe zarobki oferowane przez inne organizacje. W dalszej części niniejszej pracy przedstawiono wynik badań prezentujący rzeczywisty wpływ partycypacji na wskaźnik odejść dobrowolnych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

## **2. Metodyka badań**

W celu sprawdzenia prawdziwości postawionej hipotezy zbierano dane statystyczne określające wskaźnik odejść dobrowolnych pracowników. Dane zbierano w cyklu miesięcznym. Obserwowano dwa przedsiębiorstwa. Pierwsze zlokalizowane było w województwie zachodniopomorskim. Zatrudnionych w nim było około 250 pracowników. Przedsiębiorstwo drugie, zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim, zatrudniało około 200 pracowników. Dane zbierano w latach 2016-2020. Przed transformacją przedsiębiorstwa zarządzane były w sposób autorytarny.

Jako metodę badawczą obrano metodę monograficzną, jako technikę badawczą wybrano badanie dokumentacji, a jako narzędzie – notatki z obserwacji [Sołoma, 2002, s. 82].

Zbieranie danych rozpoczęto przed transformacją organizacji w organizacje partycypacyjne. W trakcie reorganizacji stworzono kulturę opartą na współpracy. Kultura współpracy jest najważniejszym celem uprawomocnienia [Moczydłowska,

2014, s. 75]. W organizacjach wprowadzono następujące narzędzia partycypacji bezpośredniej:

- regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi,
- poszerzony zakres zadaniowy na stanowisku pracy,
- wzrost rotacji czynności na obsadzonym stanowisku pracy,
- zespoły, które zajmują się rozwiązywaniem problemów,
- grupy projektowe,
- wzbogacenie zakresu pracy,
- badania w obszarze opinii pracowników,
- grupy autonomiczne,
- koła jakości.

Wprowadzono również partycypację wszystkich pracowników w zyskach przedsiębiorstwa. Wprowadzanie następowało ewolucyjnie. Całość procesu wdrażania trwała około 12 miesięcy.

### 3. Wyniki badań

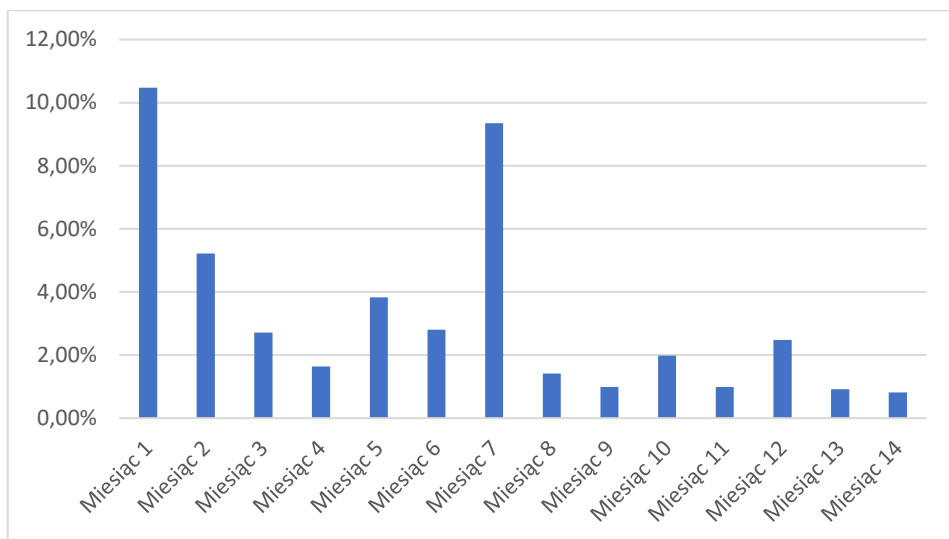
Na bazie danych zebranych w celu sprawdzenia prawdziwości hipotezy: „Partycypacja pracownicza jest narzędziem zmniejszającym liczbę odejść dobrowolnych pracowników” obliczono wskaźnik odejść dobrowolnych w stosunku rocznym i miesięcznym.

ROZNY WSKAŹNIK ODEJŚĆ DOBROWOLNYCH=ILOŚĆ PRACOWNIKÓW, KTÓRZY ODESZLI DOBROWOLNIE Z FIRMY W CIĄGU ROKU/ŚREDNIA ILOŚCI PRACOWNIKÓW W CIĄGU ROKU

MIESIĘCZNY WSKAŹNIK ODEJŚĆ DOBROWOLNYCH=ILOŚĆ PRACOWNIKÓW, KTÓRZY ODESZLI DOBROWOLNIE Z FIRMY W CIĄGU MIESIĄCA/ILOŚCI PRACOWNIKÓW W CIĄGU MIESIĄCA

W organizacji pierwszej z województwa zachodniopomorskiego średni wskaźnik odejść dobrowolnych wyniósł 29% w stosunku rocznym (rys. 1). Przy założeniu, że liczba odejść osiągnięta po wprowadzeniu partycypacji utrzyma się wskaźnik ten wyniesie 9,80% rocznie. Należy zaznaczyć, iż zakład znajduje się w dużym mieście, z dużą liczbą firm oferujących miejsca pracy.

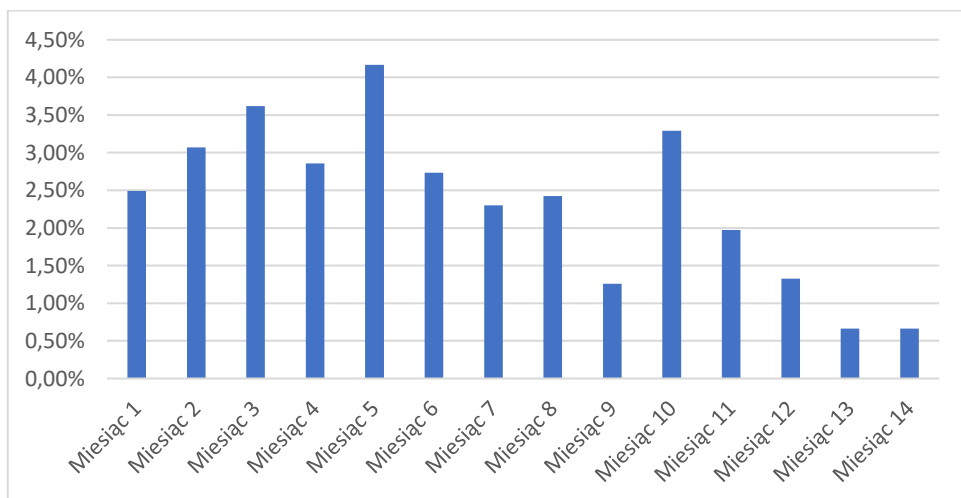




**Rys. 1.** Wskaźnik odejść dobrowolnych dla organizacji z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Organizacja druga z województwa kujawsko-pomorskiego położona jest w terenie rolniczym z mniejszą ilością konkurencyjnych zakładów pracy (rys. 2).



**Rys. 2.** Wskaźnik odejść dobrowolnych dla organizacji z województwa kujawsko-pomorskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Średni wskaźnik odejść dobrowolnych wyniósł 28% w stosunku rocznym. Przy założeniu, że liczba odejść osiągnięta po wprowadzeniu partycypacji utrzyma się wskaźnik ten wyniesie 7,95%.

#### 4. Wnioski

Na przedstawionym rys. 1 wyraźnie uwidacznia się tendencja spadkowa odejść dobrowolnych w organizacji pierwszej. W organizacji drugiej przedstawionej na rys. 2 również zauważono tendencję spadkową wskaźnika odejść dobrowolnych.

Na wykresach przedstawiono jak w określonych okresach w trakcie wprowadzania zarządzania partycypacyjnego zwiększała się liczba odejść pracowników. Ujawniła się w tym czasie wśród pracowników obawa przed zbyt dużą liczbą obowiązków i zadań [Chyłek, 2011, s. 186] oraz obawa przed przejściem odpowiedzialności. Osoby, które nie były gotowe na ten krok odchodziły z organizacji. Dodatkowo swój wpływ na liczbę odejść dobrowolnych wywarła sezonowość rynku pracy. Pojawiło się w pewnych okresach więcej ofert alternatywnych od innych pracodawców, które były bardziej atrakcyjne finansowo. Sytuacja była jednak przewidywalna i oznajmiana przez personel zainteresowany odejściem zarówno z powodu wyższej płacy, jak i z niechęci do przejścia większej odpowiedzialności. Otwartość komunikacji płynąca z zasad organizacji partycypacyjnej powodowała, że pracownicy komunikowali wcześniej swoje potrzeby i rozterki. Wobec braku zaspokojenia tych potrzeb, osoby mające zamiar odejść podejmowały tę decyzję i zmieniały pracodawcę.

Zgodnie z przewidywaniami popartymi analizą literatury nie uzyskano całkowitej redukcji odejść dobrowolnych. Mimo wprowadzenia partycypacji pracownicy w dalszym ciągu zmieniali pracodawcę. Odejść dobrowolnych pracowników nie można zredukować całkowicie, ale można je ograniczać [Nappinnai i Premavathy, 2013, s. 11]. Potwierdzono wpływ zarządzania partycypacyjnego na czynniki wewnętrzne odejść dobrowolnych i większą otwartość w komunikacji. Czynniki wewnętrzne pełnią jedynie rolę wspierającą. Nadal zarządzający organizacjami powinni monitorować i badać czynniki zewnętrzne mające decydujący wpływ na liczbę odejść dobrowolnych pracowników. Na podstawie własnych wywiadów przeprowadzonych z odchodzącymi pracownikami ustalono, że najczęstszą przyczyną odejść pracowników po pierwszym okresie odejść spowodowanym brakiem chęci przejścia odpowiedzialności było wyższe wynagrodzenie. Zmiana pracodawcy następowała nawet przy kilkuprocentowej różnicy zarobków. Podobne wyniki opublikowano w raporcie firmy Antal [<https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce>, s. 13, 14.01.2020]. Potwierdzają to również

badania przeprowadzone w Indiach wśród 100 pracowników w firmie produkującej akumulatory, z których wynika, iż organizacje zanim skupią się na pozapłacowych metodach motywacji powinny bardzo dokładnie ustalać wynagrodzenia, gdyż jest to główny czynnik powodujący odejścia pracowników do innych pracodawców [Bhoganadam i Rao, 2015, s. 842].

## **Podsumowanie**

Zwiększająca się popularność organizacji partycypacyjnych wdrażających styl zarządzania oparty na uprawomocnieniu pracowników skłania do wnikliwego analizowania efektów tego działania. Celem niniejszej pracy było sprawdzenie w jaki sposób zarządzanie partycypacyjne i uprawomocnienie pracowników zmienia wskaźnik odejść dobrowolnych. Odejścia dobrowolne pracowników generują koszty bezpośrednie i pośrednie. Koszty bezpośrednie dotyczą procesu rekrutacji nowych pracowników ich wdrażania i szkolenia. Koszty pośrednie to spadek morale, spadek wydajności osób szkolących, mniejsza wydajność osób szkolonych, utrata wiedzy, pogorszona jakość produktów i usług oraz trudności w osiągnięciu celów organizacji.

W świetle przeprowadzonych badań hipoteza: „Partycypacja pracownicza jest narzędziem zmniejszającym liczbę odejść dobrowolnych pracowników” okazuje się prawdziwa.

Wyniki badań pokazały, iż współudział pracowników w podejmowaniu decyzji zapadających w przedsiębiorstwie jest narzędziem, które sprzyja przywiązaniu pracownika do organizacji. Wyraźnie uwidacznia się tendencja spadkowa wskaźnika odejść dobrowolnych zatrudnionych pracowników. Zaobserwować można jednak nadal, że liczba odejść dobrowolnych pracowników jest podatna na sezonowość rynku pracy i jest uzależniona od czynników zewnętrznych, głównie od bardziej atrakcyjnych finansowo ofert pracy. Biorąc pod uwagę obecną sytuację kadrową warto mimo to wykorzystać tę metodę zarządzania i upowszechniać ją w przedsiębiorstwach, by zredukować choć częściowo ilość odejść dobrowolnych pracowników, a szczególnie w celu poprawienia komunikacji pomiędzy pracownikami a zarządzającymi. Zarządzający posiadają wówczas w odpowiednim czasie informację o pojawiających się silnych czynnikach zewnętrznych przyciągających pracowników do innej organizacji i będą mogli zareagować zanim owi pracownicy zdecydują się na zmianę pracodawcy.

Ograniczeniem uzyskanych wyników jest mała próba potwierdzająca hipotezę, ponieważ badanie wykonano w dwóch organizacjach z branży produkcji przemysłowej usytuowanych w dwóch województwach. Pomocne w dalszych rozważa-

niach będzie kontynuowanie badań w kolejnych firmach. Dla zobrazowania tendencji zmian dokonano uproszczenia i obliczono średnią roczną wskaźnika odejść dobrowolnych. Użyteczne zatem będzie kontynuowanie obserwacji, by dać odpowiedź na pytanie jak będzie się kształtował wskaźnik odejść dobrowolnych pracowników w kolejnych miesiącach i latach w organizacjach partycypacyjnych po osiągnięciu wstępnego, obniżonego poziomu. Pojawia się pytanie, czy taki poziom się utrzyma.

## Literatura

1. Barrick M.R. (2005), Zimmerman R.D., *Reducing voluntary turnover, avoidable turnover through selection*, Journal of Applied Psychology, 1(90), pp.159-166
2. Bhatti K.K., Qureshi T.M. (2007), *Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity*, International Review of Business Research Papers, 3(2), pp. 54-68
3. Bhoganadam S. D., Rao D, S, (2015), *A Case Study on Employee Attrition at Amara Raja Batteries Limited, Tirupathi*, Twelfth AIMS International Conference on Management, doi:10.13140/2.1.2376.9929
4. Bogdnic D., (2012), *Expectations of Participative Leadership Behaviour in Bosnia and Herzegovina*, Journal of Engineering Management and Competitiveness, 2(2), pp.64-68
5. Chylek M. (2011), *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 90, Seria: Administracja i Zarządzanie nr 17, s.181-194
6. Deery M. A., Robin N. Shaw R. N. (1999), *An Investigation of the Relationship Between Employee Turnover and Organizational Culture*, Journal of Hospitality and Tourism Research, 23(4), pp. 387-400
7. Dundon T., Wilkinson A. (2004), Marchington M., Ackers P., *The Changing Patterns of Employee Voice: A Comparative Perspective from the UK and Ireland*, Journal of Industrial Relations, 46(3), pp. 289-322
8. Goswami B. K., Jha S. (2012), *Attrition Issues and Retention Challenges of Employees*, International Journal of Scientific & Engineering Research, 3(4), pp. 1-6
9. Ho J. S., Downe A. G., Loke S. (2010), *Employee Attrition in the Malaysian Service Industry: Push and Pull Factors*, „The IUP Journal of Organizational Behavior, 9(1-2), pp. 16-28
10. Jones D. (2012), *Servant leadership's impact on profit, employee satisfaction, and empowerment within the framework of a participative culture in business*, Business Studies Journal, 4(1), 35-49

11. Kaliannana M., Adjovu S. N. (2015), *Effective employee engagement and organizational success: a case study*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, pp 161-168
12. Laloux F. (2016), *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa
13. Łochnicka D. (2013), *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 4(36), s. 151-169
14. Moczydłowska J. M. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: Partycki S. (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 346-355
15. Moczydłowska J. M. (2014), *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej Humanitas Zarządzanie*, 1, s. 71-78
16. Nappinnai M. V., Premavathy N. (2013), *Employee attrition and retention in a global competitive scenario*, *International Journal of Research in Business Management*, 1(6), pp.11-14
17. Pandey N., Kaur G. (2011), *Factors influencing employee attrition in Indian ITeS call centres*, *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 4(4), pp. 419-435
18. Pandu A., Hussain M.G. (2012), *Job Attitudes and Attrition: An Empirical Study of IT and ITeS Employees in India*, *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(3), pp. 1-8
19. Raetzer S., Self R. L., Klein N. (2019), *Closing the Gap: Reinventing Organizations for Innovation and the Disruptors Who Drive It*, *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 3(2), pp. 2-11
20. Raport Antal, *Rotacja dobrowolna pracowników w Polsce*, Edycja 2, 2019, <https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce> [14.01.2020]
21. Roozitalab A., Majidi M. (2017), *Factors Affecting On Improvement Employee Empowerment (Case Study: Saipa Corporation)*, *International Review*, 1(2), pp. 9-17
22. Stefanovska–Petkovska M., Bojadziev M., Mucunski Z. (2015), *Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the automotive industry*, *Serbian Journal of Management*, 10, pp.75-88
23. Sang Long C., Yean Thean L., Khairuzzaman W., Ismail W., Jusoh A. (2012), *Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College*, *World Applied Sciences Journal*, 19, pp. 575-581
24. Sökmen A., Sökmen A. (2014), *The Effect of Participative Leadership on Turnover Intentions*, *Gazi Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 21-26

25. Sołoma L. (2002), *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn
26. Springer A. (2011), *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, *Problemy Zarządzania*, 9, 4(34), t.1. s. 162-180
27. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
28. Szydło J. (2017), *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie T. 18, z. 3, cz. 1*, s. 89-100
29. Tsai Y. (2011), *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, *BMC Health Services Research*, 11(98), <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-11-98#citeas> [16/01.2020].
30. *Turnover and Retention: Quick Take May 23*, 2018, <https://www.catalyst.org/research/turnover-and-retention/>, [16.01.2020]

## **Impact of participatory management on the attrition rate in manufacturing enterprises**

### **Abstract**

The main purpose of the article is to demonstrate the impact of participatory management on staff attrition in the manufacturing enterprises. Attrition is a significant problem for managers of contemporary organizations. The reduction of employee turnover is becoming particularly important nowadays, when the work performed is more and more complicated, and training of the employee to perform a given task is time-consuming and therefore - expensive. Managers' goal is therefore to arouse in employees a sense of loyalty to the organization and keep them satisfied. To achieve employee satisfaction the participative management and empowerment are useful. These styles found their application in green and teal organizations. The literature review was performed and the research was carried out in two manufacturing enterprises located in the West Pomeranian and Kuyavian-Pomeranian Voivodships. The monographic method was used as the research method. The survey illustrated an impact of participation and empowerment on the attrition rate of the staff.

### **Keywords**

participative organization, empowerment, attrition rate

ZARZĄDZANIE FINANSAMI

FINANCE MANAGEMENT

# Zarządzanie rozliczaniem strat podatkowych w przedsiębiorstwie

**Renata Burchart** 

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych,  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

e-mail: rena@uwm.edu.pl

## Streszczenie

Przepisy odnoszące się do strat podatkowych pozwalają na optymalizację ich rozliczeń. Celem analiz w publikacji jest zaprezentowanie: ograniczeń prawnych dotyczących rozliczania strat podatkowych, ustalania i ewidencji odroczonego podatku dochodowego ze strat podatkowych oraz przedstawienie narzędzi wykorzystywanych przez firmy do optymalnego rozliczania strat podatkowych, w granicach prawa podatkowego. Autor zaprezentował narzędzia służące zarządzaniu stratami podatkowymi, takie jak: wybór roku podatkowego, obniżenie stawek amortyzacyjnych, rozliczanie międzyokresowe kosztów, sprzedaż aktywów oraz połączenie lub dzielenie jednostki.

## Słowa kluczowe

ograniczenia przy rozliczaniu straty podatkowej, ustalanie i ewidencja strat podatkowych, zarządzanie stratami podatkowymi, optymalizacja podatkowa

## Wstęp

Stratę podatkową określa kwota kosztów uzyskania przychodów, przekraczająca sumę przychodów osiągniętych w roku podatkowym. Według przepisów odnoszących się do strat podatkowych osiągniętych przez przedsiębiorstwa do roku 2018, strata podatkowa może być odliczana przez podatnika od osiągniętego dochodu w ciągu kolejnych pięciu lat podatkowych, z zastrzeżeniem, iż w jednym roku podatkowym nie może przekroczyć 50% straty. Oznacza to, że najkrótszy okres rozliczania straty z danego roku podatkowego wynosi 2 lata, najdłuższy natomiast 5 lat. Po upływie tego terminu możliwość odliczenia straty zostaje utraczona.



Od 2019 roku zostały wprowadzone nowe regulacje prawne [Art. 9 ust. 3 Ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, oraz Art. 7 ust. 5 Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych], które mają zastosowanie do strat poniesionych od 2019 roku i zostały poszerzone o kolejny sposób ich rozliczania. Ustawodawca pozostawił możliwość rozliczenia straty na starych zasadach ale dał również możliwość podatnikom obniżenia jednorazowo dochodu uzyskanego z tego źródła w jednym z najbliższych kolejno po sobie następujących pięciu lat podatkowych o kwotę nieprzekraczającą 5 mln zł. Nieodliczona kwota podlega rozliczeniu w pozostałych latach tego pięcioletniego okresu, z tym że kwota obniżenia w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% wysokości tej straty. Oznacza to, że składając zeznanie roczne za 2019 rok podatnicy nie będą mogli przyspieszyć rozliczenia strat z lat ubiegłych. Dopiero w rozliczeniu rocznym składanym za 2020 rok przedsiębiorca, który wykazał stratę w roku 2019, będzie mógł ją rozliczyć w całości, oczywiście o ile strata ta nie przekroczy 5 mln zł, oraz osiągnie on wystarczająco wysoki dochód, pozwalający na zmniejszenie podstawy opodatkowania o pełną kwotę straty z 2019 roku [Szopa 2019].

Obecny kształt przepisów odnoszących się do strat podatkowych pozostawia podatnikowi pewien zakres swobody decyzyjnej, odnoszący się do możliwości i wyboru, w jakim momencie rozliczyć stratę i w jakiej wysokości.

Przyczyny powstawania strat podatkowych w przedsiębiorstwie mogą być następujące:

- nieprzewidziane zdarzenia losowe (kradzieże, dewastacje, zniszczenia, niekorzystne dla podatników zmiany w podatkach);
- nietrafione decyzje gospodarcze (inwestycje, których trzeba było zaniechać na skutek zmiany sytuacji na rynku);
- nietrafiona produkcja lub nabycie towaru, na który nie ma w danym momencie zapotrzebowania na rynku;
- nieprzewidziane działania konkurencji lub zachowania konsumentów.

Celem analiz jest: przedstawienie ograniczeń prawnych dotyczących rozliczania strat podatkowych, prezentacja procedury ustalania i ewidencji odroczonego podatku dochodowego ze strat podatkowych oraz identyfikacja oraz analiza narzędzi wykorzystywanych przez firmy do optymalnego rozliczania strat podatkowych, w granicach prawa podatkowego.

W publikacji zweryfikowano następującą hipotezę badawczą: „Pomimo ograniczeń w prawie podatkowym, dotyczących rozliczenia straty podatkowej, istnieją skuteczne narzędzia zarządzania tymi stratami, które pozwalają rozliczyć je w požądanej przez podatnika wielkości”.

Do weryfikacji hipotezy badawczej wykorzystano metodę deskryptywną, która w Polsce pojawiła się w naukach ekonomicznych na początku lat dziewięćdziesiątych [Kaja 2015], popularyzowana przez profesora J. Kaję. Metoda ta polega na koncentracji badacza na dokładnym opisie i zrozumieniu badanego procesu czy zjawiska. Szczególną cechą tej metody jest zmienność warunków, w jakich zachodzi badany proces, czy zjawisko.

Materiały źródłowe wykorzystane w badaniach to: literatura fachowa, akty prawne, oraz artykuły naukowe, interpretacje indywidualne oraz ogólne publikowane na stronach internetowych Ministerstwa Finansów, orzecznictwo sądów administracyjnych, platformy dla służb finansowo-księgowych, opinie ekspertów i doradców podatkowych pobrane ze stron internetowych, wywiady niestandardowe z głównymi księgowymi oraz doradcami podatkowymi.

## 1. Ograniczenia prawne rozliczania strat podatkowych

Porównanie regulacji zawartych w art. 7 ust. 5 updog i art. 9 ust. 3 updog wskazuje, że rozliczenie straty przez podatników podatku dochodowego od osób prawnych oraz podatku dochodowego od osób fizycznych, dokonywane jest na podobnych zasadach. Według przepisów obowiązujących do końca 2018 roku, podatnicy mogli o wysokość straty poniesionej w roku podatkowym obniżyć dochód uzyskany w najbliższych kolejno po sobie następujących pięciu latach podatkowych. Wysokość obniżenia w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% kwoty tej straty. Jeśli w tych kolejnych następujących po sobie pięciu latach podatnik również ponosił straty, to nie ma dochodu, od którego stratę tę mógłby odliczyć. W takim przypadku nieodliczona za dany rok podatkowy strata "przepada" [W jaki sposób podatnicy CIT mogą rozliczać straty z kilku lat podatkowych? 2015].

Potwierdzeniem powyższych zasad, może być wypowiedź Dyrektora Izby Skarbowej w Poznaniu w interpretacji indywidualnej z 4 listopada 2014 roku:

*"(...) podatnik ma możliwość wyboru, w których spośród tych pięciu lat i w jakiej wysokości dokona odliczeń straty od dochodów, z zachowaniem warunku, że dopuszczalna kwota odliczenia w jednym roku podatkowym nie może przekroczyć połowy wartości poniesionej straty. Istotnym jest także fakt, że możliwość rozliczenia straty podatkowej przez podatnika jest uzależniona od wystąpienia dochodu do opodatkowania (dochodu, który może zostać obniżony o odpowiednią część straty). Nie ma zatem możliwości rozliczenia straty podatkowej w roku podatkowym, w którym nie osiągnięto dochodu (...). W skrajnym przypadku, kiedy w kolejnych*

pięciu latach podatkowych nie wystąpi dochód, strata podatkowa nie zostanie rozliczona. (...)"

Podatników podatku dochodowego od osób fizycznych obowiązuje ponadto ograniczenie, zgodnie z którym stratę poniesioną z danego źródła przychodów mogą odliczać wyłącznie od dochodów uzyskanych w kolejnych latach z tego samego źródła przychodów [Grywińska 2016; Karpowicz 2018]. Oznacza to, że jeśli podatnik posiada kilka alternatywnych źródeł zarobkowania i z jednego z nich uzyska dochód a z drugiego stratę, to kwot tych nie może łączyć ze sobą.

Updof wyróżnia następujące źródła uzyskania przychodów:

- stosunek służbowy, stosunek pracy;
- działalność wykonywana osobiście;
- pozarolnicza działalność gospodarcza;
- działy specjalne produkcji rolnej;
- najem, podnajem, dzierżawa, poddzierżawa;
- kapitały pieniężne i prawa majątkowe;
- odpłatne zbycie nieruchomości;
- inne źródła.

Oznacza to, że w ramach tych źródeł przychodów podatnik może rozliczać stratę z danego źródła [Szulczewski 2016].

Straty nie wykazuje się i nie rozlicza w przypadku:

- odpłatnego zbycia rzeczy i praw majątkowych, zbywanych prywatnie, poza działalnością gospodarczą;
- ze źródeł przychodów, z których dochody są wolne od podatku dochodowego;
- niezrealizowanych zysków wyprowadzanych za granicę;
- przychodów ze sprzedaży kryptowaluty;
- w przypadku rozliczeń podatkiem ryczałtowym od przychodów ewidencjonowanych, kartą podatkową i podatkiem tonażowym [Odliczenie straty z lat ubiegłych. 2016], [Rozliczenie (odliczenie) straty podatkowej z lat ubiegłych 2019].

Odliczanie straty możliwe jest już w momencie obliczania zaliczek na podatek, wpłacanych w ciągu roku podatkowego. Ich wysokość jest wtedy relatywnie mniejsza.

Ukształtowanie przepisu w taki sposób miało na celu dostosowanie mechanizmu rozliczania strat do aktualnych możliwości płatniczych podatnika. W praktyce, podatnik ma możliwość rozłożenia straty do rozliczenia na okres od 2 do 5 lat. Z różnych względów może on bowiem nie móc lub nie chcieć rozliczać straty

w ciągu dwóch pierwszych lat, lecz rozłożyć ją na dłuższy okres [Kozłowska 2016].

Należy ponadto zauważyć, iż w przypadku, gdy działalność gospodarcza prowadzona w formie spółki niebędącej osobą prawną zakończyła się za dany rok stratą podatkową, straty tej nie rozlicza spółka, tylko jej wspólnicy, w wysokości proporcjonalnej do ich prawa do udziałów w zyskach tej spółki.

Nowe przepisy mają zastosowanie do strat powstałych od 2019 r. Oznacza to, że strata wykazana w 2018 i wcześniej może być rozliczana w 2019 -2023 r. wyłącznie według starych zasad, z limitem 50% jej wartości, natomiast strata uzyskana w 2019 roku podatkowym – rozliczana będzie w latach 2020 – 2024 według nowych zasad [*Rozliczenie (odliczenie) straty podatkowej z lat ubiegłych 2019*].

Ze strat z kilku lat można będzie korzystać w jednym roku, ale strat nie będzie można łączyć i stosować do nich jednej zasady, tzn. stratę do 2019 r. podatnik rozlicza według starych zasad, a poniesioną od 2019 – według nowych. U podatników, którzy łącznie w jednym roku będą korzystali ze strat z wielu lat – powoduje to konieczność skrupulatnej kontroli własnych rozliczeń.

## **2. Ustalanie i ewidencja odroczonego podatku dochodowego ze strat podatkowych**

Według art. 37 ust. 1 Ustawy o rachunkowości wynika, iż w związku ze stratą podatkową możliwą do odliczenia od dochodu w przyszłości, jednostka ustala aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego, którego jest podatnikiem. Jest to tym uzasadnione, że jednostka uzyska przyszłe korzyści powstałe wskutek przeszłych zdarzeń. Korzyści te, polegają na prawie do zmniejszenia przyszłego zobowiązania z tytułu podatku dochodowego, wobec odliczenia straty podatkowej od dochodu. Podmioty, których sprawozdania finansowe nie podlegają obowiązkowemu badaniu biegłego rewidenta nie muszą wyceniać i prezentować odroczonego podatku dochodowego.

Uwzględniając stratę podatkową dla ustalenia odroczonego podatku dochodowego, jednostka nie posługuje się, jak dla wszystkich składników aktywów i pasywów, wartością bilansową i wartością podatkową, dla ustalenia tzw. różnicy przejściowej, lecz zasadami odliczenia straty podatkowej zawartej w updog i updog i związaną z tymi odliczeniami korzyścią podatkową [Olchowicz 2009, s. 320; Karpowicz, Majewska, 2018, Burchart, Bagińska 2019].

Należy też zauważyć, iż aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego ustala się w wysokości kwoty przewidzianej w przyszłości do odliczenia od podatku dochodowego, ustalonej przy uwzględnieniu zasady ostrożności. Zgodnie z definicją aktywów określoną w art. 3 ust. 1 pkt 12 uor, aktywa mają zapewnić

w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych. Jeśli na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego jednostka jest pewna, że dany składnik aktywów nie zapewni w przyszłości korzyści ekonomicznych w części lub całości, to należy jego wartość zaktualizować, doprowadzając ją do ceny możliwej do uzyskania lub zaliczyć w całości do kosztów lub strat nadzwyczajnych. Dlatego też aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego ujmuje się tylko do wysokości, do której jest prawdopodobne, iż osiągnięty zostanie dochód do opodatkowania, pozwalający na potrącenie ujemnych różnic przejściowych oraz straty podatkowej. W sytuacji gdy osiągnięcie dochodu do opodatkowania jest mało prawdopodobne, aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego nie ujmuje się [*Rozliczenie straty podatkowej i ustalenie odroczonego podatku dochodowego*. 2014].

Informacjami potwierdzającymi prawdopodobieństwa osiągnięcia w przyszłości dochodu, są:

- dane z ostatnich trzech lat, potwierdzające osiąganie wystarczająco wysokiego dochodu, pod warunkiem, że podmiot gospodarczy nie oczekuje istotnych zmian w jego kształtowaniu;
- zawarte nowe lub obecne umowy, których realizacja spowoduje osiągnięcie dochodu w przyszłości;
- prognozy wynikające z planu finansowego, opartego na danych, których wiarygodność jest możliwa do sprawdzenia;
- możliwość realizacji strategii podatkowej, pozwalającej na zwiększenie dochodu w przyszłości.

Informacjami potwierdzającymi brak prawdopodobieństwa osiągnięcia odpowiednich dochodów w przyszłości mogą być:

- ponoszone straty podatkowe na przestrzeni ostatnich trzech lat;
- przedawnienie możliwości odliczenia strat podatkowych (po 5 latach);
- spodziewane straty podatkowe w przyszłych okresach [Korpyś 2015].

Jednak jednostki, które przyjęły w swojej polityce rachunkowości, iż odroczonego podatek dochodowy ustalają zgodnie ze wskazówkami określonymi w Krajowym Standardzie Rachunkowości nr 2 „Podatek dochodowy”<sup>1</sup>, ustalają aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego w związku ze wszystkimi ujemnymi różnicami przejściowymi oraz stratami podatkowymi, możliwymi do odliczenia w przyszłości. Standard wskazuje ponadto, iż równocześnie do ujęcia aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego dokonuje się, w miarę potrzeby, odpisów aktualizujących te aktywa.

---

<sup>1</sup> Standard stanowi Załącznik do Uchwały nr 7/10 Komitetu Standardów Rachunkowości z 20 kwietnia 2010 roku. (Dz. Urz. Min. Fin. nr 7, poz. 31)

Wysokość aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego ustala się przy uwzględnieniu stawek podatku dochodowego obowiązującego w roku powstania obowiązku podatkowego.

Aby zobrazować procedurę ustalania oraz ewidencję odroczonego podatku dochodowego, wynikającą ze strat podatkowych, w analizach przyjęto założenie, że w 2017 roku spółka akcyjna X poniosła stratę podatkową w kwocie 400000 zł. Spółka przyjęła, iż będzie mogła ją rozliczyć w latach 2018 i 2019 w dwóch równych ratach. W związku z tym założeniem, wysokość aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego przy zastosowaniu aktualnej stawki podatku wyniesie po 38 000 zł, odpowiednio w każdym roku<sup>2</sup>, czyli w sumie 76000 zł. Przyjęto, że w 2018 roku analizowana jednostka osiągnęła dochód podatkowy w kwocie 700000 zł, w związku z czym odliczyła 50% straty, tj. kwotę 200000 zł. Podatek za 2018 rok wykazany w CIT-8 wyniesie 95000 zł<sup>3</sup>.

**Tab. 1.** Dekretacja operacji księgowych dotyczących odroczonego podatku dochodowego wynikającego ze strat podatkowych w analizowanej spółce ryzyka systematycznego i specyficznego

Opis operacji	Kwota	Konto	
		Wn	Ma
<b>A. Zapisy w księgach 2017 roku</b>			
1. PK - Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego.	76 000 zł	65-0	87-0
2. PK – Przeniesienie salda konta 87-0 na koniec roku obrotowego.	76 000 zł	87-0	86-0
<b>B. Zapisy w księgach 2018 roku</b>			
1. PK – Zarachowanie podatku dochodowego.	95 000 zł	87-0	22-0
2. PK - Odpisanie aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego.	38 000 zł	87-0	65-0
3. PK – Przeniesienie salda konta 87-0 na koniec roku obrotowego.	133 000 zł	86-0	87-0

Konto 65-0 „Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego”

Konto 87-0 „Podatek dochodowy od osób prawnych”

Konto 86-0 „Wynik finansowy”

Konto 22-0 „Rozrachunki publicznoprawne”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (*Rozliczenie straty podatkowej i ustalenie odroczonego podatku dochodowego*. 2014. Ustalenie i rozliczenie wyniku finansowego za 2013 r. - Dodatek nr 2 do Zeszytów Metodycznych Rachunkowości nr 3 (363) z dnia 1.02.2014).

<sup>2</sup> 2017 rok - 200 000 zł x 19% = 38 000 zł; 2018 rok - 200 000 zł x 19% = 38 000 zł.

<sup>3</sup> 700 000 zł – 200 000 zł = 500 000 zł; 500 000 zł x 19% = 95 000 zł.

Straty podatkowe stanowią jedno z wielu źródeł powstawania odroczonego podatku dochodowego w rachunkowości, dlatego też ustalanie, ewidencja oraz rozliczanie odroczonego podatku dochodowego jest procedurą wymagającą od pracowników służb finansowo-księgowych jednostek gospodarczych szerokiej wiedzy, zarówno z zakresu prawa bilansowego jak i podatkowego.

### **3. Narzędzia wykorzystywane do zarządzanie stratami podatkowymi w przedsiębiorstwie**

#### **3.1. Wybór roku podatkowego**

Ustawodawca dopuścił możliwość rozliczania straty podatkowej w ciągu pięciu kolejno po sobie następujących lat podatkowych. Zasady zmiany roku podatkowego określa ustawa o rachunkowości, definiując rok podatkowy, jako rok kalendarzowy, o ile podatnik nie postanowi inaczej w statucie, umowie spółki, lub w innym dokumencie regulującym zasady polityki rachunkowości. Podatnik we właściwym dokumencie wskazuje dowolne 12 kolejnych miesięcy kalendarzowych i informuje właściwy organ podatkowy o dokonaniu wyboru.

Jeżeli podatnik szacuje, że w zbliżającym się okresie rozrachunkowym będzie osiągał zwiększone przychody podatkowe, to zmiana roku podatkowego umożliwia rozliczenie straty podatkowej. Działania związane ze zmianą roku podatkowego pozwalają na zachowanie prawa do rozliczenia straty podatkowej nawet do 11 miesięcy dłużej, przy każdorazowej zmianie roku podatkowego, w odniesieniu do podatników kontynuujących działalność, wobec których uregulowania w zakresie roku podatkowego stanowią, iż pierwszy rok po wprowadzeniu zmiany, może trwać do 23 miesięcy [Ludwiński 2011]. Narzędzie to może stanowić skuteczny sposób wydłużenia prawa do rozliczenia straty podatkowej.

#### **3.2. Obniżenie stawek amortyzacyjnych**

Amortyzacja to klasyczny instrument polityki podatkowej pozwalający na takie kształtowanie poziomu kosztów bieżącego okresu, aby umożliwić podatnikowi rozliczenie straty podatkowej z lat ubiegłych. Możliwość obniżenia stawek amortyzacyjnych została wskazana wprost w ustawach dochodowych (art. 16i ust. 5 updog oraz art. 2i ust. 5 updog). Ich minimalizacja może ułatwić rozliczenie strat z lat ubiegłych, zwłaszcza w spółkach, w których amortyzacja stanowi istotną pozycję kosztową. W ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych ustawo-

dawca nie określił dolnej granicy obniżenia stawek podatkowych, jakiej może dokonać podatnik w ramach prowadzonej polityki podatkowej.

Zarówno w updog jak i updof ustawodawca zawarł regulację, zgodnie z którą podatnicy mogą obniżyć stawki amortyzacyjne znajdujące się w Wykazie stawek amortyzacyjnych. Jednocześnie, ustawy te nie zawierają regulacji, które wprost przyznawałyby podatnikowi prawo do podwyższania uprzednio obniżonych stawek amortyzacyjnych. Tym niemniej, należy wyraźnie stwierdzić, iż skoro ustawodawca dopuścił możliwość obniżania stawek amortyzacyjnych, a jednocześnie określił maksymalny ich poziom, to za uzasadniony należy uznać pogląd zgodnie z którym dopuszczalnym będzie ponowne podwyższenie stawek amortyzacyjnych do wartości nie wyższych niż te określone w Wykazie. Możliwe zatem będzie obniżenie stawek amortyzacji jedynie w odniesieniu do okresu w którym przedsiębiorca będzie rozliczał stratę podatkową. W momencie gdy osiągnie zamierzony efekt, będzie mógł od nowego roku podatkowego znów podnieść stawkę [Ludwiński 2011].

Powszechną praktyką jest jednorazowe zaliczanie do kosztów uzyskania przychodów tzw. niskocennych składników majątkowych, czyli składników, których wartość początkowa nie przekracza 10 000 zł. Jeżeli podatnik dokonuje częstych nabyć tego typu składników majątkowych, podwyższenie kosztów w skali roku może być znaczne [Kozłowska 2016]. W takiej sytuacji możliwe jest amortyzowanie takich środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych na zasadach ogólnych. Pozwoli to na rozłożenie w czasie wydatków na ich zakup (i zmniejszenie kosztów), co w aspekcie zarządzania stratami podatkowymi jest rezultatem niezwykle pożądanym.

Ograniczeniem w zastosowaniu opisanej metody pozwalającej na zmianę momentu i tempa rozliczania straty podatkowej jest to, iż obniżenie stawek podatkowych nie może nastąpić w trakcie roku podatkowego, ale najwcześniej w miesiącu, w którym środki trwale zostały wprowadzone do ewidencji, lub w pierwszym miesiącu każdego następnego roku podatkowego, o ile podatnik nie dokonuje odpisów amortyzacyjnych na koniec każdego kwartału lub roku podatkowego [Ludwiński 2011]. Zgodnie z art. 16m ust. 3 updog oraz 22m ust. 3 updof, wyłączeniu z metody obniżonych odpisów amortyzacyjnych, podlegają wartości niematerialne i prawne, w stosunku do których podatnicy ustalają stawki amortyzacyjne na cały okres amortyzacji przed dokonaniem pierwszego odpisu amortyzacyjnego.

### **3.3. Rozliczenie międzyokresowe kosztów**

Kolejną metodą umożliwiającą efektywne zarządzanie stratą podatkową jest rozliczanie kosztów działalności w przyszłych okresach rozrachunkowych. Za



koszty uzyskania przychodu ustawodawca uznał, koszty poniesione w ciągu roku, którego dotyczą. Taki zapis pozwala na rozliczenie kosztów uzyskania przychodu z poprzednich lat podatkowych, ale dotyczących przychodów danego roku podatkowego. Kosztami uzyskania przychodu będą koszty racjonalnie i gospodarczo uzasadnione, związane z działalnością gospodarczą podatnika i dotyczące danego okresu sprawozdawczego.

Podatnik ma prawo wyodrębnić takie kategorie kosztów, które są związane z przychodami osiąganymi w przyszłych okresach. Nie ma zatem obowiązku rozliczenia poniesionych kosztów w bieżącym okresie i ma prawo do przeniesienia ich na przyszłe okresy sprawozdawcze. Do takiej grupy kosztów należą m.in.: koszty związane z realizacją projektu, który przyniesie korzyści w przyszłych okresach, koszty ogólne zarządu, koszty wynagrodzeń czy składek z tytułu ich wypłat.

### **3.4. Sprzedaż aktywów**

Skutecznym narzędziem wykorzystywanym przy zarządzaniu stratą podatkową może też być sprzedaż aktywów. Podatnik zamierzający dokonać odliczenia straty podatkowej z lat ubiegłych, który w bieżącym roku podatkowym nie wygospodarował dochodu umożliwiającego odliczenie, może podjąć działania związane z realizacją jednorazowego zysku z tytułu sprzedaży składników majątku spółki. Spółka może dokonać sprzedaży składników majątku, a następnie leasingu sprzedanych składników majątkowych w celu zapewnienia dalszej działalności gospodarczej [Ludwiński 2011]. Warunkiem osiągnięcia korzyści z tej operacji jest uzyskanie ceny sprzedaży składników aktywów na poziomie wyższym niż ich niezamortyzowana część.

Przy zastosowaniu tej metody pozwalającej na zarządzanie stratą podatkową szczególnie efektywne są papiery wartościowe. Sprzedaż papierów wartościowych, których cena rynkowa jest wyższa niż wartość bilansowa, prowadzi do realizacji zysku. Następnie podatnik może dokonać ponownego wykupu tych samych walorów. Korzyścią jest nie tylko umożliwienie podatnikowi rozliczenia straty z lat ubiegłych, ale także zmniejszenie dochodu do opodatkowania w przyszłych okresach rozliczeniowych. Zyskiem do opodatkowania z tytułu sprzedaży papierów wartościowych będzie różnica między osiągniętą ceną a wydatkami na powtórny zakup.

### 3.5. Połączenie i dzielenie jednostek

Przy ustalaniu dochodu nie uwzględnia się strat podatkowych przedsiębiorców przekształcanych, łączonych, przejmowanych lub dzielonych, z wyjątkiem spółek przekształconych w inne spółki [Kudert, Jamróży 2007, s. 173]. Powoduje to, że po połączeniu, spółka przejmująca nie będzie mogła pomniejszyć swojego dochodu do opodatkowania o straty, jakie posiadała spółka przejmująca, która jest zobowiązania do zamknięcia swoich ksiąg rachunkowych na dzień rejestracji połączenia i złożenia deklaracji CIT-8 za zakończony rok podatkowy (art. 7 ust. 4 i art. 8 ust. 6 updog).

Ustawa o rachunkowości dopuszcza jednak możliwość niezamykania ksiąg rachunkowych w przypadku połączenia jednostek, gdy rozliczenie połączenia następuje metodą łączenia udziałów<sup>4</sup> i nie powoduje powstania nowej jednostki (art. 12 ust. 3 pkt 2 uor). Oznacza to, że w takiej sytuacji spółka przejmująca będzie mogła uwzględnić w swoim rocznym rozliczeniu podatkowym przychody i koszty uzyskania przychodów spółki przejmowanej za rok podatkowy, w którym doszło do połączenia. Dotyczy to również sytuacji, w której koszty uzyskania przychodów spółki przejmowanej przewyższają przychody podatkowe [Korpyś 2015].

W przypadku dzielenia podmiotów gospodarczych, ogólnie rzecz ujmując, tracą one możliwość do rozliczania strat podatkowych na skutek utraty bytu i dalszego odrębnego funkcjonowania. Prawo podatkowe ogranicza bowiem możliwość rozliczania strat podatkowych spółek dzielonych, spółkom przejmującym. Jedyнным wyjątkiem od reguły jest podział poprzez wydzielenie, na skutek którego nie dochodzi do całkowitej utraty bytu podmiotu gospodarczego. Wdzielana jest tylko część przedsiębiorstwa, pozostała część zachowuje ciągłość funkcjonowania prawnego i gospodarczego oraz zachowuje możliwość rozliczania wcześniejszych strat podatkowych.

### Podsumowanie

Te podmioty, których sprawozdania finansowe nie podlegają obowiązkowemu badaniu biegłego rewidenta mogą zrezygnować z wyliczania i prezentacji odroczonego podatku dochodowego w sprawozdaniach finansowych, jednak pozostałe

---

<sup>4</sup> Według art. 44c uor metoda ta polega na sumowaniu poszczególnych pozycji odpowiednich aktywów i pasywów oraz przychodów i kosztów połączonych spółek, według stanu na dzień połączenia, po uprzednim doprowadzeniu ich wartości do jednolitych metod wyceny i dokonaniu odpowiednich wyłączeń.

jednostki zobowiązane są, na każdy dzień bilansowy ocenić wartość nieujętych dotychczas aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego ze strat podatkowych. Jeżeli przedsiębiorstwo stwierdzi, że osiągnięcie w przyszłości dochodów do opodatkowania jest prawdopodobne, to w księgach rachunkowych powinno wycenić i ująć wartość aktywów z tytułu podatku odroczonego. Przesłanką do wzrostu takiego prawdopodobieństwa może być na przykład poprawa warunków umów handlowych. Jednostka ma także obowiązek ponownej oceny aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego w sytuacji połączenia z inną jednostką.

Rozliczanie strat podatkowych może być skutecznym narzędziem optymalizacji podatkowej. Strata podatkowa może być odliczana przez podatnika od osiągniętego dochodu w ciągu kolejnych pięciu lat podatkowych, z zastrzeżeniem, iż w jednym roku podatkowym nie może przekroczyć 50% straty, a od 2019 roku podatnik będzie mógł ją rozliczyć jednorazowo do kwoty 5 mln zł, jeśli osiągnie wystarczający poziom dochodu. Po upływie 5 lat możliwość odliczenia straty podatkowej, zostaje utracona.

Zarządzanie stratą w aspekcie optymalizacyjnym polega na takim kształtowaniu wysokości przychodów i kosztów podatnika, aby miał on możliwość rozliczenia straty. W praktyce będą to działania, których ostatecznym rezultatem będzie wykazanie dochodu, od którego można odliczyć stratę. Osiągnięcie takiego efektu możliwe jest bądź przez minimalizację kosztów (przesunięcie kosztów na następne lata) bądź przez maksymalizację przychodów (wykazywanie przychodów w konkretnym roku).

Podatnik zamierzający zrealizować taką strategię podatkową powinien dokonać takiego planowania podatkowego, aby w danym roku podatkowym dochód stanowiący podstawę opodatkowania był na poziomie umożliwiającym rozliczenie straty.

Jeżeli koszty bieżącego roku uniemożliwiają rozliczenie straty w pożądanej przez podatnika wielkości, jego działania powinny koncentrować się na przesunięciu tych kosztów na przyszłe okresy lub zwiększeniu przychodów podatkowych. Narzędziami, którymi może posłużyć się podatnik, aby zrealizować pożądaną strategię, w granicach prawa podatkowego, mogą być: wybór roku podatkowego, obniżenie stawek amortyzacyjnych, rozliczenie międzyokresowe kosztów, sprzedaż aktywów czy połączenie lub dzielenie jednostki.

## ORCID iD

Renata Burchart: <http://orcid.org/0000-0003-1382-6517>

## Literatura

1. Burchart R. , Bagińska A. (2019), *Procedury wdrożeniowe systemu zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie*, w: Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych, 54, ss. 409-423
2. Grywińska J. (2016), *Jak rozliczyć stratę podatkową*. <http://ksiegowosc.infor.pl/obrotogospodarczy/spolki/53036,2,Jak-rozliczyc-strate-podatkowa.html> [28.11.2019]
3. Interpretacja indywidualna Dyrektora Izby Skarbowej w Poznaniu z 4 listopada 2014 roku, nr ILPB3/423-395/14-4/JG.
4. Kaja J. (2015). *Eseje o Japonii i metodologii deskryptywnej*. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie. Warszawa.
5. Karpowicz A. (2018), *Why revenues from payroll taxes do not follow trends in taxation of income of corporations?*, Economic and Social Development: Book of Proceedings
6. Karpowicz A., Majewska E., (2018), *Corporate income tax revenue determinants: how important is the tax rate?*, Economic and Social Development: Book of Proceedings
7. Korpyś K. (2015), *Odliczenie straty podatkowej ma skutki w księgach*. Rzeczpospolita z dnia 25 marca 2015r. <http://www.pkfpolska.pl/odliczenie-straty-podatkowej-ma-skutki-w-ksiegach-2620> [28.11.2019]
8. Kozłowska H. (2016), *Amortyzacja a zarządzanie stratą podatkową*. <http://www.podatki.egospodarka.pl/86593,Amortyzacja-a-zarzadzanie-strata-podatkowa,1,69,1.html> [28.11.2019]
9. Kudert S., Jamroży M. (2007), *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców*. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Warszawa.
10. Krajowy Standard Rachunkowości Nr 2 Podatek dochodowy. Dz. Urz. Min. Fin. z 2010 r. nr 7. poz. 31.
11. Ludwiński M. (2011), *Jak przekuć stratę podatkową w zysk?* <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-przekuc-strate-podatkowa-w-zysk-2398347.html> [28.11.2019]
12. *Odliczenie straty z lat ubiegłych*. (2016), [www.kip.gov.pl](http://www.kip.gov.pl) [28.11.2019]
13. Olchowicz I. (2009), *Rachunkowość podatkowa*. Difin. Warszawa.
14. *Rozliczenie straty podatkowej i ustalenie odroczonego podatku dochodowego*. (2014), Ustalenie i rozliczenie wyniku finansowego za 2013 r. - Dodatek nr 2 do Zeszytów Metodycznych Rachunkowości nr 3 (363) z dnia 1.02.2014. <http://www.vademecum>

- ksiegowego.pl/artukul\_narzedziowa,451,0,4813,rozliczenie-straty-podatkowej-i-ustalenie-odroczonego-podatku.html [28.11.2019]
15. *Rozliczenie (odliczenie) straty podatkowej z lat ubiegłych.* (2019), <https://www.epity.pl/rozliczenie-straty-podatkowej/> [02.12.2019]
  16. Szopa K. (2019), *Rozliczenie straty z lat ubiegłych - jakie zmiany od 2019 roku?* <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-rozliczenie-straty-z-lat-ubieglych> [28.11.2019]
  17. Szulczewski P. (2016), *Ulgi i odliczenia.* <http://www.pit.pl/strata/> [28.11.2019]
  18. *W jaki sposób podatnicy CIT mogą rozliczać straty z kilku lat podatkowych?* (2015), Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno - Finansowych nr 8 (871) z dnia 10.03.2015. <http://www.gofin.pl/podatki/17,1,61,186154,w-jaki-sposob-podatnicy-cit-moga-rozliczac-straty-z-kilku-lat.html> [28.11.2019]
  19. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz. U. z 2019 r. poz. 351 z późn. zm.
  20. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. z 2019 r. poz. 1387 z późn. zm.
  21. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz. U. z 2019 r. poz. 865 z późn. zm.

## Management of tax loss settlement in the enterprise

### Abstract

The provisions relating to tax losses allow for the optimization of their settlements. The purpose of the analyzes in the publication is to present: legal restrictions regarding the settlement of tax losses, determination and records of deferred income tax from tax losses and presentation of tools used by companies to optimally settle tax losses, within the limits of tax law. The author presented tools for managing tax losses, such as: selection of a tax year, reduction of amortization rates, accruals, sale of assets and merger or division of an enterprise.

### Keywords

Restrictions on the settlement of tax losses, determination and recording of tax losses, tax losses management, tax optimization

# Harmonizacja rachunkowości – wybrane zagadnienia

Anna Dyhdalewicz 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: a.dyhdalewicz@pb.edu.pl

## Streszczenie

Celem artykułu jest syntetyczne omówienie harmonizacji rachunkowości finansowej z wyeksponowaniem założeń koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej, co stanowi punkt wyjścia w rozumieniu szeregu złożonych aspektów międzynarodowej porównywalności sprawozdań finansowych. Rozważania oparto na studiach literatury przedmiotu, a także analizie regulacji prawa bilansowego. Zróżnicowanie systemów rachunkowości w poszczególnych krajach świata stanowi przyczynę procesów harmonizacji zasad rachunkowości i standaryzacji praktyk rachunkowości. Zarówno harmonizacja, jak i standaryzacja zasad rachunkowości oraz sprawozdawczości finansowej ma na celu uzyskanie porównywalnych i przejrzystych informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych w różnych krajach, aby rynki finansowe mogły działać efektywnie i odpowiednio alokować zasoby. W Europie, a więc także w Polsce, procesy harmonizacji zachodzą głównie pod wpływem dyrektyw UE oraz MSR/MSSF.

## Słowa kluczowe

harmonizacja, standaryzacja, rachunkowość, sprawozdawczość finansowa, MSR/MSSF

## Wstęp

Wraz z nieustannym rozwojem gospodarki oraz jej globalizacją coraz bardziej odczuwalnym był brak porównywalnych i zrozumiałych dla inwestorów sprawozdań finansowych opartych na międzynarodowo uzgodnionych koncepcjach i zasadach [Micherda, Świetła, 2013, s. 54-55]. Według J. Błażyńskiej „Jednym z celów rachunkowości międzynarodowej jest tworzenie rozwiązań o zasięgu globalnym” [Błażyńska, 2015, s. 105]. Współcześnie rachunkowość generuje informacje dla inwestorów, menedżerów i społeczeństwa, a postępująca harmonizacja sprawozdawczości finansowej stanowi jeden z istotnych instrumentów przyspieszenia obrotu kapitałowego oraz obniżenia kosztu pozyskiwania i utrzymywania kapitału. Dążenie do zmniejszania różnic między systemami rachunkowości finansowej w poszukiwaniu globalnych zasad języka biznesu jest procesem złożonym. Stąd

celem artykułu jest syntetyczne omówienie harmonizacji rachunkowości finansowej z wyeksponowaniem założeń koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej, co stanowi punkt wyjścia w rozumieniu szeregu złożonych aspektów międzynarodowej porównywalności sprawozdań finansowych. Rozważania oparto na studiach literatury przedmiotu, a także analizie regulacji prawa bilansowego.

## 1. Pojęcie harmonizacji rachunkowości

Od wielu lat rachunkowość jest powszechnie uznawana za język biznesu, który umożliwia porozumiewanie się wszystkim uczestnikom życia gospodarczego [Surdykowska, 1999, s.32; Jaruga, 2002, s. 1; Walińska, 2007, s. 17; Drumlak 2009, s. 39]. Postępujące procesy globalizacji gospodarki światowej, rynków finansowych, powstawanie korporacji międzynarodowych, międzynarodowa współpraca gospodarcza, inwestycje zagraniczne wskazały na konieczność:

- 1) generowania informacji przez rachunkowość o zasięgu międzynarodowym,
- 2) tworzenia porównywalnych sprawozdań finansowych prezentujących wiarygodne, ujednolicone i zrozumiałe dla uczestników rynku kapitałowego informacje ekonomiczne, niezbędne przy podejmowaniu decyzji dotyczących alokacji kapitału.

Procesy międzynarodowej konwergencji sprawozdawczości finansowej oraz rewizji finansowej stały się koniecznością [Martyniuk, Bójczuk, 2018, s. 167; Dyhdalewicz, 2013, s. 19; Micherda, Świetła, 2013, s. 55]. Zróżnicowanie systemów rachunkowości w poszczególnych krajach świata stanowi przyczynę procesów harmonizacji zasad rachunkowości i standaryzacji praktyk rachunkowości. Ewolucja rozwiązań rachunkowości rozpoczęta w latach 70. XX wieku miała doprowadzić do ich ujednoczenia. Podstawowe zasady i założenia rachunkowości wykształciły się w toku jej wielowiekowego rozwoju, historycznego rozwoju. System rachunkowości w każdym kraju, pozostając pod wpływem uniwersalnych zasad rachunkowości, jest jednocześnie kształtowany przez otoczenie, w którym powstają ogólnie akceptowane zasady lub akty prawne bezpośrednio regulujące system rachunkowości w danym kraju [Surdykowska, 1999, s. 31]. Zasady te różnią się, w tych warunkach rośnie znaczenie porównań zasad rachunkowości w różnych krajach oraz harmonizacji zróżnicowanych zasad rachunkowości w świecie w warunkach globalizacji gospodarki światowej.

Harmonizacja oznacza proces stopniowego ograniczania dopuszczonych do stosowania w praktyce rachunkowości koncepcji, zasad, metod i procedur prowadzący do ujednoczenia treści i formy informacji przekazywanych użytkownikom sprawozdania finansowego [Gierusz, 2015, s. 20]. Redukowanie różnic i zwiększa-

nie porównywalności sprawozdań finansowych między krajami odbywa się poprzez wprowadzenie standardów, opartych na wspólnych założeniach i koncepcjach. Proces ten wynika z potrzeby zwiększenia czytelności sprawozdań finansowych w skali światowej. Jest on procesem trudnym, długotrwałym i ciągłym, nastawionym na dostosowywanie regulacji rachunkowości i jej instytucjonalnej infrastruktury do zmieniających się warunków gospodarczych i społecznych [Jaruga, 2002, s. 76].

Standaryzacja oznacza ujednoczenie zasad rachunkowości gwarantujące możliwie najwyższy stopień porównywalności sprawozdań finansowych. Wyraża ona unifikację, czyli stosowanie ogólnie akceptowanych rozwiązań, a jej rezultatem jest ujednoczenie zasad rachunkowości lub koncentracja na problematyce sprawozdawczości finansowej, gwarantujące najlepszą z możliwych porównywalność sprawozdań finansowych. Międzynarodowa standaryzacja jest procesem osiągnięcia jednolitości i powszechności rozwiązań w zakresie przedmiotu rachunkowości poprzez ograniczenie wyboru, co prowadzi ostatecznie do przyjęcia tej samej metody rachunkowości przez przedsiębiorstwa we wszystkich krajach. Różnice w sprawozdaniach finansowych stanowią przeszkodę w podejmowaniu decyzji zarówno dla przedsiębiorstw, które poszukują kapitału na rynkach międzynarodowych, jak i dla inwestorów i właścicieli kapitału, którzy podejmują decyzje gospodarcze jak go najlepiej ulokować. Sprawozdanie finansowe stanowi bowiem główne źródło informacji finansowych.

Standard rachunkowości oznacza wzorzec lub normę, opracowane przez gremia ekspertów w zakresie rachunkowości: przedstawicieli nauki oraz praktyków, poprzedzone długim okresem badań, szeroko zakrojonych konsultacji ze znacznym udziałem praktyków [Turyna, 2003, s. 19].

Zarówno harmonizacja, jak i standaryzacja zasad sprawozdawczości finansowej ma na celu uzyskanie porównywalnych i przejrzystych informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych w różnych krajach, aby rynki finansowe mogły działać efektywnie i odpowiednio alokować zasoby. Sprawozdania finansowe przedstawiają odbiorcom zewnętrznym w sposób przejrzysty rezultaty transakcji i zdarzeń gospodarczych, mających wpływ na ocenę kondycji finansowej danego podmiotu gospodarczego. Harmonizacja rachunkowości może mieć wymiar:

- regionalny i dotyczyć na przykład państw Unii Europejskiej poprzez wprowadzenie dyrektyw dotyczących bezpośrednio rachunkowości,
- globalny, realizowany na świecie poprzez wykorzystanie Międzynarodowych Standardów Rachunkowości/Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSR/MSSF), tworzonych przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (RMSR)



- krajowy, na przykład w Stanach Zjednoczonych poprzez Ogólnie Akceptowane Zasady rachunkowości (Generally Accepted Accounting Principles – US GAAP) opracowywane przez Radę Standardów Rachunkowości Finansowej (RSRF).

MSR/MSSF wykorzystywane są już w 150 krajach na całym świecie, co stanowi 98,6% światowego PKB według stanu na 2015 rok [Ciecholewska, Gierusz, 2018, s. 32]. Przyjęcie MSR/MSSF przez Unię Europejską ułatwiło swobodny przepływ kapitału pomiędzy podmiotami działającymi w różnych krajach oraz pozwoliło zaoszczędzić czas niezbędny do opracowania własnych standardów rachunkowości. Wielość czynników mających wpływ na system regulacji MSR/MSSF sprawia, że od lat ulegają one ciągłym zmianom. Na proces zmian zasadniczy wpływ mają [Frendzel, Igantowski, Kabalski, 2012, s. 8-9]:

- zmiany w otoczeniu gospodarczym i społecznym podmiotów gospodarczych,
- dążenie do uczynienia z MSR/MSSF systemu globalnych standardów rachunkowości, co pociąga za sobą konieczność współpracy z liczącymi się na świecie regulatorami sprawozdawczości finansowej,
- dążenie do zwiększenia jakości MSR/MSSF przez poddawanie ich okresowym przeglądom, dokonywanym po okresie ich przyjęcia.

Zdaniem A. Kameli-Sowińskiej integracja rachunkowości w krajach UE jest powodem wielu dylematów. Podstawowe dylematy integracji to upolitycznienie rachunkowości, zmiany kierunku relacji między praktyką i teorią rachunkowości, odbiorcy sprawozdania finansowego, braku podstaw teoretycznych tworzenia dyrektyw i standardów, przechodzenia od ekonomii pozytywnej do ekonomii normatywnej w rachunkowości, norm prawnych rachunkowości i legitymizacji twórców standardów rachunkowości [Kamela-Sowińska, 2013, s. 21].

## **2. Jednostki zobligowane do sporządzania sprawozdań finansowych zgodnie z MSSF/MSR**

W Europie procesy harmonizacji zachodzą głównie pod wpływem dyrektyw UE oraz MSR/MSSF. Parlament Europejski oraz Rada Unii Europejskiej rozporządzeniem nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady UE, zobligowała kraje członkowskie do wprowadzenia MSR/MSSF od 1 stycznia 2005 roku jako podstawy do sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do publicznego obrotu oraz banków. Wymóg ten znalazł się w przepisach dotyczących rachunkowości. W przypadku Polski, jako członka UE, MSR/MSSF obowiązkowo stosuje się do skonsolidowanych sprawozdań finansowych emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na

jednym z rynków regulowanych Europejskiego Obszaru Gospodarczego (kraje UE oraz trzy kraje Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu: Norwegia, Liechtenstein, Islandia) oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków [Ustawa o Rachunkowości, (UoR) art. 55 ust. 5]. Jednocześnie rozporządzenie dało krajom członkowskim UE możliwość rozszerzenia wymagań także na inne jednostki, a także na jednostkowe sprawozdania finansowe spółek, których akcje i/lub inne instrumenty są przedmiotem publicznego obrotu giełdowego.

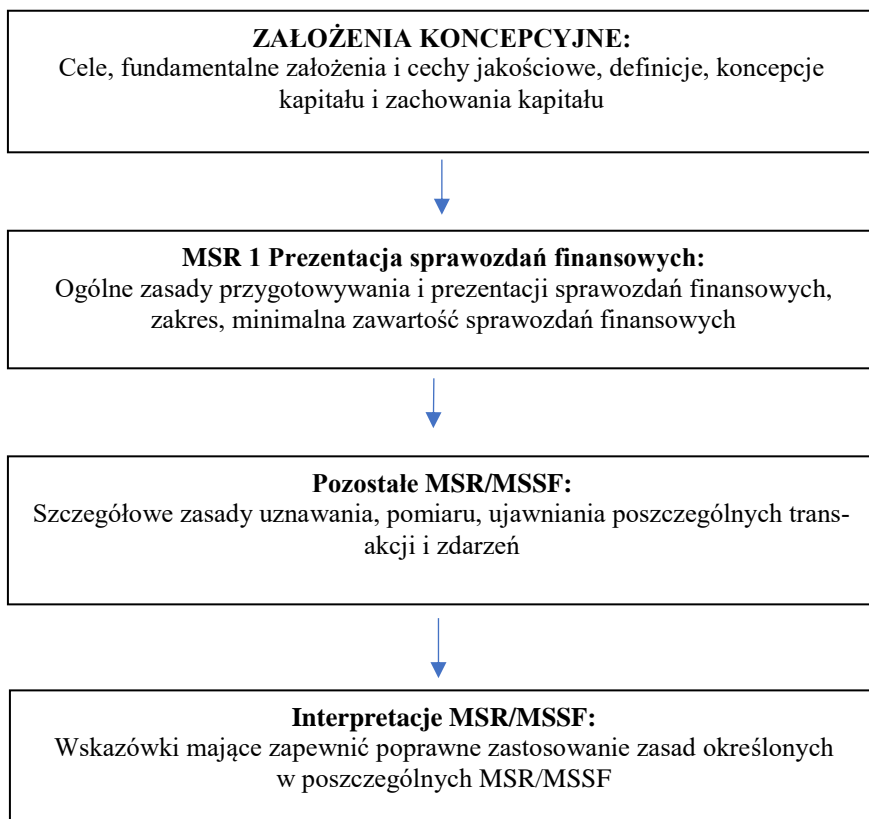
W Polsce, MSR/MSSF dobrowolnie mogą mieć zastosowanie np. do sprawozdań finansowych emitentów papierów wartościowych zamierzających ubiegać się lub ubiegających się o ich dopuszczenie do obrotu na jednym z rynków regulowanych Europejskiego Obszaru Gospodarczego [UoR, art. 45 ust. 1a], sprawozdań finansowych jednostek wchodzących w skład grupy kapitałowej, w której jednostka dominująca wyższego szczebla sporządza skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z MSR/MSSF [UoR, art. 45 ust 1b]. Decyzje w sprawie sporządzenia sprawozdań finansowych jednostki, a także zaprzestania ich sporządzania zgodnie z MSR/MSSF, podejmuje organ zatwierdzający jednostki dominującą [UoR, art. 55 ust 5, 6, 7, 8, 9, 10].

Jednostki, które stosują MSR/MSSF zarówno obowiązkowo, jak i dobrowolnie, w zakresie pozostałych zagadnień nieuregulowanych przez MSR/MSSF wykorzystują przepisy UoR oraz przepisy wykonawcze wydane na jej podstawie (art. 2, ust. 3). Standardy rachunkowości/sprawozdawczości finansowej obejmują przedmiotowo pozycja po pozycji zagadnienia dotyczące uznania, pomiaru i prezentacji w sprawozdaniach finansowych ich wyróżnionych składników oraz wykazywanie informacji dodatkowych w notach i objaśnieniach, nie ma natomiast na przykład miejsca na zasady ewidencji księgowej, inwentaryzacje czy też dokumenty księgowe [Jaruga, 2002, s. 6]. W najbliższych latach postępować będzie dalej proces konwergencji polskiej rachunkowości z rozwiązaniami w skali międzynarodowej, w szczególności z krajami UE w kierunku ograniczania sprzecznych rozwiązań.

### **3. Ramy konceptualne sprawozdań finansowych - założenia ogólne**

„Założenia koncepcyjne sprawozdawczości finansowej” uzupełniają MSSF/MSR. Jako regulacje o charakterze ogólnym, zatwierdzone przez Radę MSR (IASB) przedstawiają one koncepcje, które leżą u podstaw sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych dla potrzeb użytkowników z zewnątrz. Stanowią „globalną konstytucję” sprawozdawczości finansowej [Świetla, 2008, s. 41; Kędzir, Grabiński, 2011, s. 57]. Nie stanowią one MSR/MSSF, nie rozstrzygają również poszczególnych zagadnień w sposób szczegółowy, stąd formalnie nie mogą być zatwierdzone przez UE na mocy rozporządzenia. Nie są też nadrzędne

w stosunku do żadnego MSSF. Założenia formułują fundamentalne zasady dotyczące sprawozdań finansowych wszystkich przedsiębiorstw (jednostkowych i skonsolidowanych, przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych, i innych). Ramy konceptualne jako teoretyczna podstawa rachunkowości finansowej stanowią uporządkowaną strukturę pojęciową [Kabalski, 2009, s. 77]. W ujęciu ogólnym są zestawem powszechnie akceptowanych zasad teoretycznych, które tworzą ramy odniesienia dla szczegółowych obszarów problemowych poszczególnych standardów. W razie sprzeczności między „Założeniami koncepcyjnymi” a MSR/MSSF, wymogi MSR/MSSF są nadrzędne. Rysunek 1 przedstawia rolę założeń koncepcyjnych jako fundamentu MSR/MSSF.



**Rys. 1.** Rola „Założeń koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej” jako fundamentu MSR/MSSF

Źródło: opracowanie własne.

Założenia koncepcyjne obejmują:

- 1) cele sprawozdawczości finansowej,
- 2) cechy jakościowe stanowiące o użytecznych informacjach finansowych,
- 3) definicje, ujmowanie i wycenę poszczególnych składników tworzących sprawozdania finansowe,
- 4) koncepcje kapitału i zachowania kapitału jakie należy stosować przy ustalaniu wartości poszczególnych pozycji sprawozdań finansowych.

Celem sprawozdań finansowych ogólnego przeznaczenia jest dostarczenie informacji finansowych na temat jednostki sprawozdawczej użytecznych dla obecnych i potencjalnych inwestorów kapitałowych, pożyczkodawców i innych wierzycieli przy podejmowaniu przez nich decyzji, które leżą w ich gestii jako dostarczycieli kapitału [Kabalski, 2009, s. 63; Błażyńska, 2015, s. 69; Dyhdalewicz, Gmińska 2018, s.122]. Cel ten ma podwójny wymiar:

- 1) użyteczność (przydatność) dla oceny zdolności jednostki do generowania środków pieniężnych przez odbiorców zewnętrznych informacji o charakterze historycznym (retrospektywnym) prezentowanych w sprawozdawczości finansowej ogólnego przeznaczenia,
- 2) sprawowanie przez kierownictwo jednostki funkcji powierniczych, obowiązkiem kierownictwa jednostki jest ochrona powierzonego kapitału oraz efektywne i zyskowe ich wykorzystanie.

Komunikowanie z inwestorami odbywa się za pomocą sprawozdań finansowych. Zawarte w nich informacje finansowe są użyteczne przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych dla wielu użytkowników zewnętrznych i wewnętrznych (zwanym interesariuszami). Grupę głównych użytkowników sprawozdawczości finansowej stanowią obecni i potencjalni inwestorzy, pożyczkodawcy i inni wierzyciele. Raporty finansowe powinny skupiać się na ich potrzebach. Pomimo dużej różnorodności interesariuszy, przyjmuje się, że jeżeli prezentowane informacje spełniają oczekiwania inwestorów kapitału (głównych użytkowników), to będą również prawdopodobnie spełniać potrzeby pozostałych interesariuszy. W związku z powyższym podejmowane na podstawie informacji ze sprawozdawczości finansowej decyzje dostarczycieli kapitału dotyczą na przykład tego, czy i kiedy kupić, czy utrzymać czy zbyć inwestycję, jak chronić i zwiększać zasoby, czy zmienić zarząd jednostki, poziom ich wynagrodzenia.

Według założeń koncepcyjnych MSR/MSSF jedynym założeniem sporządzania sprawozdań finansowych jest zasada kontynuacji działalności. Dawniej była także druga zasada, tj. zasada memoriału. Dzisiaj nie traktuje się tej zasady jako założenia, wskazuje się ją w definiowaniu celu sprawozdań finansowych. Zasada ta wprowadza domniemanie, że jednostka będzie działała w dającej się przewidzieć przyszłości w niezmińszonym istotnie zakresie, bez postawienia jej w stan likwi-

dacji lub upadłości, braku zamiaru kierownictwa lub przymusu postawienia jednostki w stan likwidacji lub upadłości. Ustalając zdolność jednostki do kontynuowania działalności, kierownik jednostki jest zobowiązany do uwzględnienia wszystkich informacji dostępnych na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego, dotyczących dającej się przewidzieć przyszłości, obejmującej okres nie krótszy niż jeden rok od dnia bilansowego [Micherda, Świetla, 2013, s. 32].

Zasada kontynuacji działania to fundamentalny postulat, determinujący zasady wyceny i inne metody stosowane przy sporządzaniu sprawozdań finansowych. Tylko spełnienie tego założenia pozwala użytkownikowi na dokonywanie analiz i oceny dokonań oraz sytuacji finansowej podmiotu gospodarczego. Odejście do tej zasady należy ujawnić. Jeżeli zamierza lub musi to zrobić, powoduje to zmiany w wycenie aktywów i pasywów, rzutuje na wyniki finansowe w danym okresie i zmienia podejście inwestora do podejmowania decyzji.

#### **4. Aparat pojęciowy w ramach Założeń koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej**

Ramy koncepcyjne MSR/MSSF definiują podstawowe kategorie finansowe. Tabela 1 przedstawia ich definicję. Należy podkreślić, że fundamentalną kwestią jest postrzeganie podstawowych definicji elementów sprawozdań finansowych przez pryzmat korzyści ekonomicznych wpływających lub wypływających z przedsiębiorstwa. Ramy koncepcyjne wyraźnie odróżniają definicje pojęć od kryteriów ich uznawania. Możliwość wiarygodnego pomiaru wartości danej pozycji jest jednym z dwóch warunków jej uznawania w sprawozdaniach finansowych. Drugim warunkiem jest prawdopodobieństwo, że jednostka osiągnie jakiegokolwiek przyszłe korzyści ekonomiczne związane z tą pozycją lub że nastąpi ich wpływ z jednostki.

Tab. 1. Podstawowe kategorie finansowe

Sprawozdania finansowe	Kategoria finansowa	Definicja
Składniki bezpośrednio związane z ustalaniem sytuacji finansowej jednostki	Aktywa	Składnik aktywów to zasób kontrolowany przez jednostkę, w wyniku zdarzeń przeszłych, z którego, według przewidywań, jednostka osiągnie w przyszłości korzyści ekonomiczne
	Zobowiązania	Zobowiązania to obecny obowiązek jednostki powstały w wyniku zdarzeń z przeszłości, którego wypełnienie, według przewidywań, spowoduje wypływ z jednostki zasobów zawierających korzyści ekonomiczne
	Kapitał własny	Kapitał własny to udział w aktywach jednostki pozostały po odjęciu wszystkich zobowiązań. Różnica ta określana jest jako aktywa netto
Składnikami bezpośrednio związane z ustalaniem wyniku finansowego	Dochody	Dochody to zwiększenia korzyści ekonomicznych w ciągu okresu obrotowego w formie uzyskania lub zwiększenia aktywów albo zmniejszenia zobowiązań, powodujące przyrost kapitału własnego, inny niż przyrost związany z wpłatami udziałowców
	Koszty	Koszty to zmniejszenia korzyści ekonomicznych w trakcie okresu w formie rozchodu lub zmniejszenia aktywów albo powstania zobowiązań, powodujące zmniejszenie kapitału własnego, inne niż zmniejszenie związane z podziałem kapitału własnego na rzecz właścicieli

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej, Część A Założenia koncepcyjne i wymogi (2011), SKwP, IFRS, Warszawa, Londyn.

## Podsumowanie

Proces globalizacji niesie za sobą nowe wyzwania i zagrożenia. Zdaniem J. Gierusza [2015, s. 28-29] harmonizacja jest procesem przynoszącym wiele korzyści. MSR/MSSF zostały ukierunkowane na potrzeby inwestora kapitału. Dzięki porównywalnym sprawozdaniom finansowym następuje wzmocnienie funkcji alokacyjnej rynków kapitałowych, wzrost zaufania inwestorów do sprawozdań finan-

sowych, rozszerzenie możliwości pozyskania kapitału pożyczkowego, obniżenie kosztów funkcjonowania korporacji międzynarodowych, czy też budowa podstaw do oceny dokonań jednostki gospodarczej. Kraje, które tworzą prawo bilansowe niemal od podstaw, dysponują wzorcem dla przygotowania krajowych regulacji rachunkowości. Do zjawisk negatywnych J. Gierusz zalicza między innymi wyeliminowanie porównywalności sprawozdań finansowych na poziomie krajowym oraz monopol RMSR i RSRF na tworzenie standardów.

Założenia koncepcyjne sprawozdawczości finansowej wspomagają użytkowników sprawozdań finansowych w interpretacji informacji w nich zawartych. Przyjęcie MSR/MSSF jako podstawy harmonizacji rachunkowości oznacza przyjęcie modelu anglosaskiego. To z kolei oznacza zastosowanie bilansowego modelu wyceny w wartości godziwej i konieczność radzenia ze zmiennością prezentowanych wyników finansowych. Harmonizacja rachunkowości i sprawozdawczości finansowej prowadzona przez UE to ważne osiągnięcie w rachunkowości europejskiej ukierunkowane na opis przyszłości ekonomicznej jednostki gospodarczej. Warto jednak zastanowić się nad odpowiedzią na pytanie, czy krajowa czy międzynarodowa rachunkowość także jest potrzebna dla małych przedsiębiorstw? Może wkrótce MSR/MSSF staną się w praktyce wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorstw, także średnich i małych.

## ORCID iD

Anna Dyhdalewicz: <http://orcid.org/0000-0001-6605-961X>

## Literatura

1. Ciecholewska A., Gierusz J. (2018), *Porównywalność formy prezentacji informacji w sprawozdaniach finansowych sporządzonych zgodnie z MSSF (na przykładzie Polski i Niemiec)*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, Tom 100(156), s. 31-47
2. Drumlak U. (2009), *Wpływ globalizacji na wymagania wobec rachunkowości*, [w:] Kiziukiewicz T. (red.), *Zasoby i procesy w rachunkowości jednostek gospodarczych*, DIFIN, Warszawa, s. 30-42
3. Dyhdalewicz A. (2013), *Podstawy rachunkowości jednostek gospodarczych*, Politechnika Białostocka, Białystok

4. Dyhdalewicz A., Gmińska R. (2018), *Rachunkowość jako źródło informacji o innowacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 503, s.122-132
5. Frenzel M., Ignatowski R., Kabalski P. (2012), *Najnowsze zmiany w Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej*, SKwP Zarząd Główny, ICZK, Warszawa
6. Gierusz J. (2015), *Dylematy harmonizacji rachunkowości*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, Tom 82(138), s. 19-38
7. Jaruga A. A. (2002), *Systemy regulacji rachunkowości a międzynarodowa harmonizacja i standaryzacja*, [w:] Jaruga A. A. (red.), *Międzynarodowe regulacje rachunkowości. Wpływ na rozwiązania krajowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 1-21
8. Kabalski P. (2009), *Cel sprawozdań finansowych według projektu „Ram konceptualnych sprawozdawczości finansowej”*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, Tom 48(104), s. 61-80
9. Kędzior M., Grabiński K. (2011), *Ocena opracowywanego przez IASB i FASB projektu założeń koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, Tom 61(117), s. 55-88
10. Kamela-Sowińska A. (2013), *Dylematy integracji rachunkowości w krajach Unii Europejskiej*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 1, no. 8(257), s. 20-31
11. Martyniuk T., Bójczuk C. (2018), *Konwergencja chińskich standardów rachunkowości z MSSF*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, Tom 98(154), s. 167-184
12. Micherda B., Świetla K. (2013), *Współczesna rachunkowość. Wybrane problemy metodologiczne*, DIFIN, Warszawa
13. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej, Część A Założenia koncepcyjne i wymogi* (2011), SKwP, IFRS, Warszawa, Londyn
14. Surdykowska S. T. (1999), *Rachunkowość międzynarodowa*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze
15. Turyna J. (2003), *Standardy rachunkowości. MSR – USGAAP - Polskie ustawodawstwo*, DIFIN, Warszawa
16. *Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości*, Dz. U. z 2019, poz. 351 ze zmianami
17. Walińska E. (2017), *Międzynarodowe Standardy rachunkowości. Ogólne zasady pomiaru i prezentacji pozycji bilansu i rachunku wyników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków



## **Accounting harmonization – selected issues**

### **Abstract**

The purpose of the article is to discuss synthetic harmonization of financial accounting and highlight conceptual financial reporting assumptions, which is a starting point in understanding a number of complex aspects of international comparability of financial statements. The considerations were based on the literature studies on the subject, as well as analysis of balance sheet law regulations.

The diversity of accounting systems in individual countries of the world is the reason for the processes of harmonizing accounting principles and standardizing accounting practices. Both the harmonization and standardization of accounting principles and financial reporting aims to obtain comparable and transparent information contained in financial statements in various countries so that financial markets can operate efficiently and allocate resources appropriately. In Europe, and therefore also in Poland, harmonization processes occur mainly under the influence of EU directives and IAS / IFRS.

### **Keywords**

harmonization, standardization, accounting, financial reporting, IAS / IFRS

# Ocena opłacalności inwestowania w fundusze inwestycyjne w porównaniu z innymi wybranymi formami inwestowania dostępnymi dla studentów

**Kamila Fajecka**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: kamila.fajecka1995@gmail.com

## Streszczenie

W dzisiejszych czasach posiadanie i odkładanie pieniędzy na relatywnie nisko oprocentowanych rachunkach bankowych, lokatach lub obligacjach skarbowych oraz utrzymywanie ich w postaci gotówki powoduje, iż osiągnięta stopa zwrotu często jest niższa od poziomu inflacji. Istotą inwestowania jest uzyskanie takich stóp zwrotu, które przy akceptowalnym poziomie ponoszonego ryzyka oraz określonym okresie inwestycji, przyniosą satysfakcjonujące rezultaty. Artykuł podejmuje próbę oceny opłacalności inwestowania w fundusze inwestycyjne w 2018 r. w zestawieniu z innymi najbardziej popularnymi formami inwestowania, tj. lokatami bankowymi oraz obligacjami skarbowymi.

## Słowa kluczowe

inwestycje, fundusze inwestycyjne, stopa zwrotu z inwestycji

## Wstęp

Pieniądze, które są ulokowane na nisko oprocentowanym koncie – nie tylko nie przynoszą zysków ich właścicielom, ale także tracą na wartości. Skuteczna inwestycja to taka, która nie tylko chroni kapitał przed skutkami inflacji, ale i pozwala go pomnożyć w sposób satysfakcjonujący dla inwestora. Na rynku dostępnych jest wiele możliwości inwestowania – ważne, aby znaleźć formę odpowiednią do posiadanych środków pieniężnych oraz preferencji inwestycyjnych. Celem artykułu jest ocena wybranych form oszczędzania z punktu widzenia osiągniętych stóp zwrotu w 2018 r. Podstawowym kryterium doboru wybranych form inwestowania w badaniu była możliwość ich zakupu przez studentów.

## 1. Fundusze inwestycyjne

Inwestowanie jest jedną z podstawowych działalności w życiu gospodarczym człowieka. W gospodarce rynkowej inwestycje to niezbędny warunek rozwoju tej gospodarki [Jajuga, 2008, s. 9]. Ze względu na to, że inwestycje dotyczą szerokiego obszaru form działalności gospodarczej, nie można jednoznacznie ich zdefiniować. Słowo inwestycja wywodzi się z łaciny – *investire* i oznacza: odziewać, przykrywać, otaczać [Nowak i Zalega 2015, s. 159].

W. Rogowski wyróżnia dwa nurty definiujące pojęcie inwestycji:

- nurt monetarny (finansowy – płatniczy) – ujmuje on inwestycje wyłącznie jako ruch pieniądza, a więc nie jest w tym ujęciu brane pod uwagę materialne znaczenie inwestycji; przepływ wpływów oraz wydatków,
- nurt rzeczowy (majątkowy) – analizuje inwestycje tylko jako ruch dóbr, działania inwestycyjne są szczególnie ukierunkowane na uzyskanie korzyści materialnych [Rogowski, 2016, s. 21-25].

Inwestycje to strumień płatności, który zaczyna się od wydatków. W tym rozumieniu kładziony jest nacisk na nakład, identyfikując inwestycję z wydawaniem pieniędzy [Schneider za: Rogowski, 2016, s. 24].

Według *Encyklopedii PWN* inwestycje to nakłady ponoszone w celu stworzenia nowego lub zwiększenia istniejącego majątku, który w przyszłości zaowocuje zwiększonym strumieniem dóbr i usług [Wielka Encyklopedia PWN, 2002, s. 206]. *Leksykon PWN* inwestycje określa jako nakłady gospodarcze, których celem jest stworzenie nowych lub powiększenie już istniejących środków trwałych [Leksykon PWN, 2004, s. 466]. *Nowy leksykon ekonomiczny* definiuje inwestycje jako trwałe lokaty jednostek gospodarczych w majątek rzeczowy lub finansowy [Orłowski, 1998, s. 196].

Według *Ustawy o rachunkowości* inwestycje to aktywa posiadane przez jednostkę w celu osiągnięcia z nich korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskania przychodów w formie odsetek, dywidend (udziałów w zyskach) lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowej, a w szczególności aktywa finansowe oraz te nieruchomości i wartości niematerialne i prawne, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz są posiadane przez nią w celu osiągnięcia tych korzyści [Ustawa o rachunkowości, art. 3].

Jedna z najbardziej znanych definicji została podana w 1965r. przez J. Hirschleifera, według którego inwestycja jest, w istocie, bieżącym wyrzeczeniem dla przyszłych korzyści. Ale terażniejszość jest względnie dobrze znana, natomiast przyszłość to zawsze tajemnica. Przeto inwestycja jest wyrzeczeniem się pewnego dla niepewnej korzyści [Nowak i Zalega, 2015, s. 159].

J. Różański stwierdza, iż poprzez inwestycje rozumie się najczęściej wydatek pieniężny, który ma przynieść dochód temu, który podejmuje inwestycję, a więc inwestorowi (aspekt finansowy), bądź też proces, w którym następuje przekształcenie środków pieniężnych w inne dobra (aspekt rzeczowy) [Różański, 2006, s. 13]. Z tej definicji można założyć, iż podstawowym celem inwestycji jest osiągnięcie korzyści dla akcjonariuszy.

N. G. Mankiw i M.P. Taylor uściślają, że inwestycje to wydatki na zakup maszyn i urządzeń, budynków i budowli, a także na zakup nowych mieszkań i domów przez gospodarstwa domowe [Mankiw i Taylor, 2016, s. 4]. Podobną definicję formułuje M. Szczepaniec. Inwestycje są to wydatki przedsiębiorstw na dobra trwałe (budynki, urządzenia i środki transportu), a także wydatki gospodarstw domowych na zakup lub budowę domów i mieszkań [Szczepaniec, 2014, s. 57]. E. Kwiatkowski i R. Milewski konkludują, iż inwestycje to powiększenie lub utrzymywanie na dotychczasowym poziomie zasobu kapitału w postaci maszyn, urządzeń, budynków i infrastruktury technicznej [Kwiatkowski i Milewski, 2002, s. 236]. Inwestycje są nie tylko alternatywą na zwiększanie majątku, ale także składnikiem rozwoju gospodarczego. K. Jajuga i T. Jajuga stwierdzają, że inwestowanie to jedna z podstawowych działalności człowieka w dziedzinie ekonomii. W gospodarce rynkowej inwestycje są koniecznym warunkiem rozwoju [Jajuga i Jajuga, 2002, s. 7].

Inwestycje można analizować w ujęciu mikroekonomicznym i makroekonomicznym. Według pierwszego podejścia, inwestycje są to wszelakie koszty przedsiębiorstwa poniesione na dobra takie, które posłużą jednostce na produkcję kolejnych dóbr oraz usług. W ujęciu makroekonomii, inwestycje są składnikiem wydatków oraz doprowadzają do gromadzenia kapitału [Gołabeska, 2018, s.12]. Ideą inwestowania jest uzyskiwanie korzyści przez inwestorów. Inwestycja w ekonomii oznacza przedsięwzięcia gospodarcze, których podstawowym celem jest stworzenie nowych dóbr lub zwiększenie w przyszłości już istniejących [Nowak i Zalega, 2015, s. 159; Korzeb, 2017, s.10].

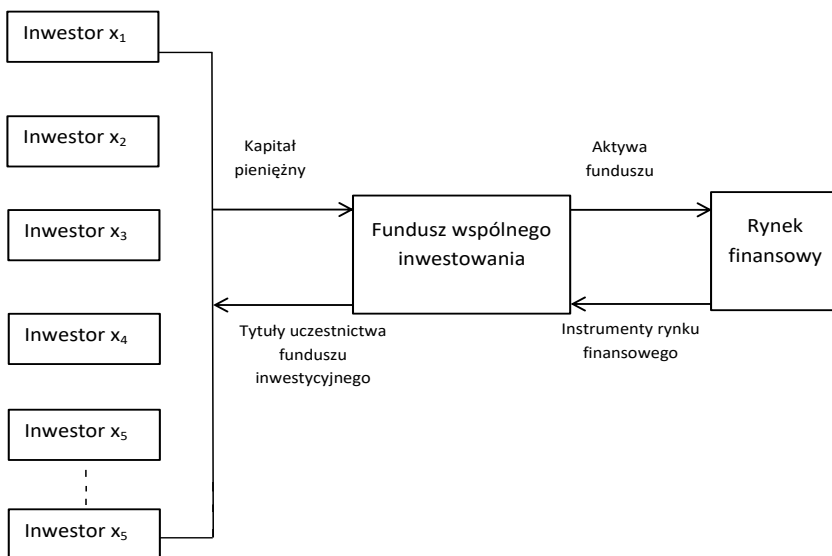
W przypadku gospodarstw domowych oraz podmiotów gospodarczych jednymi z najistotniejszych form inwestycji są inwestycje finansowe, do których są zaliczane fundusze inwestycyjne.

Fundusze inwestycyjne to:

- instytucje finansowe, których działalność polega na gromadzeniu rozproszonych kapitałów różnych inwestorów (uczestników funduszy) w celu ich dalszej alokacji, pozwalającej właścicielom tych środków osiągać korzyści finansów [Gabryelczyk, 2006, s.9],

- instytucje finansowe, które lokują powierzone sobie pieniądze w przedsięwzięcia mające przynieść zysk, przede wszystkim na rynkach finansowych [Tarczyński, 2002, s.45],
- określone aktywa finansowe powstałe z wpłat oszczędzających (uczestników funduszu), którzy uznają, że powierzenie funduszowi pieniędzy – współtworzenie funduszu z innymi jego uczestnikami – będzie dla nich korzystne [Rogała, 2006, s. 25].

Proces realizacji funduszu inwestycyjnego, zwanego także ideą wspólnego inwestowania przedstawia Rysunek 1.



Rys. 1. Proces realizacji idei wspólnego inwestowania

Źródło: Perez K., *Fundusze inwestycyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 18.

Fundusze inwestycyjne poprzez łączenie środków finansowych wielu inwestorów mają większe możliwości inwestycyjne. Dodatkowo funduszami zarządzają wykwalifikowani specjaliści, których głównym celem jest stworzenie takiego portfela inwestycyjnego i obranie takiej strategii inwestycyjnej, która będzie jak najbardziej korzystna, zarówno z punktu widzenia inwestorów jak, i towarzystwa

funduszy inwestycyjnych (TFI). Jedną z głównych zalet funduszy inwestycyjnych jest dywersyfikacja portfela inwestycyjnego przez co ryzyko związane z daną inwestycją jest relatywnie niższe.

Fundusze inwestycyjne pełnią rolę pośrednika pomiędzy podmiotami, które posiadają kapitał, a tymi które go potrzebują. Pośredniczą w uzyskiwaniu i dostarczaniu kapitału dla różnych osób fizycznych i podmiotów gospodarczych. Dodatkowo sprzyjają efektywnej alokacji środków pieniężnych pomiędzy różnymi segmentami rynku finansowego oraz częściami gospodarki, co przekłada się na rozwój najbardziej dochodowych jej dziedzin.

Ważną cechą inwestycji w fundusze inwestycyjne jest natomiast przestrzeganie kilku ważnych zasad przez inwestorów. Fundusze inwestycyjne skierowane są do osób, które posiadają nadwyżki finansowe oraz tych, które oczekują wyższych zysków niż na lokacie bankowej. Kluczowym elementem inwestowania w fundusze inwestycyjne jest świadomość ponoszonego ryzyka. Dlatego niezbędna jest przynajmniej podstawowa wiedza na temat tego, na czym polega istota inwestowania na rynku kapitałowym. Pomimo tego, że zarządzane są przez wykwalifikowanych specjalistów, nie daje to gwarancji zysku. Nikt nie jest w stanie przewidzieć tego, jak będzie kształtował się rynek kapitałowy i jakie wydarzenia będą miały miejsce w przyszłości.

Często spotykane jest określenie funduszu jako „bezpiecznej” formy inwestowania. Nie należy przez to rozumieć, że nie przynoszą one strat inwestorom, lecz to, że TFI muszą przestrzegać regulacji dotyczących zasad ich funkcjonowania, a także podlegają nadzorowi Komisji Nadzoru Finansowego. Niewłaściwe jest jednak określenie, że są one wolne od ryzyka.

Przed podjęciem decyzji o ulokowaniu środków pieniężnych w funduszach inwestycyjnych inwestor powinien jasno określić, jakie cele chce osiągnąć oraz to, jakie ryzyko jest w stanie zaakceptować. Jest to niezbędne przy wyborze produktów, które będą dopasowane do celów inwestycji oraz horyzontu czasowego. Ważnym jest również to, aby zapoznać się z profilem funduszu, jego dotychczasowymi wynikami, strategią zarządzania, aktualną ofertą czy pobieranymi opłatami. Dodatkowo należy rozważyć dywersyfikację portfela aktywów poprzez zakup różnych rodzajów funduszy. Nie należy także sugerować się danymi historycznymi, gdyż często rynki finansowe są bardzo nieprzewidywalne i nawet wiele lat dobrych wyników nie może dać pewności tego, że i w danym momencie dobra koniunktura się utrzyma. Nie powinno się więc wpadać w tzw. pułapkę euforii, polegającą na inwestycjach w fundusze, które osiągnęły ponadprzeciętne stopy zwrotu w ostatnich dwóch – trzech latach. Niewskazaniem jest również podejmowanie pochop-

nych decyzji i umarzanie jednostek uczestnictwa podczas złej koniunktury w wyniku obawy o utratę środków.

Przy lokowaniu oszczędności w fundusze inwestycyjne warto rozważyć różne dostępne strategie dopasowujące portfel do zmieniających się warunków rynkowych i sytuacji inwestora. Jednym z powszechnych i łatwych sposobów jest metoda uśredniania cen. Polega ona na tym, że zamiast inwestować cały posiadany kapitał jednorazowo – lepiej jest robić to za pomocą mniejszych kwot, cyklicznie i systematycznie w pewnych odstępach czasowych. Dzięki inwestowaniu w dłuższym horyzoncie czasowym, inwestor lokując środki w różnych momentach, ma mniejszą szansę na utracenie całego kapitału wtedy, gdy sytuacja na rynku jest słaba oraz większą szansę na to, że doczeka momentu, w którym koniunktura rynku ulegnie poprawie.

Inną strategią inwestycyjną jest podział kapitału na dwie części. Jedna część jest ulokowana na bezpiecznej lokacie czy w obligacjach, a druga w fundusze inwestycyjne lub akcje. Ważne jest to, aby inwestować środki w taki sposób, aby mieć świadomość konsekwencji ponoszonego ryzyka.

Tymczasem wiedza finansowa Polaków jest niestety niewystarczająca, o czym może świadczyć relatywnie duża populacja osób posiadających zadłużenie przedterminowane [<https://media.bik.pl/publikacje/read/444886/infodlug-indeks-zaleglych-platnosci-polakow-czerwiec-2019>, 29.06.2019] oraz znajdujących się w tzw. grupie wykluczonych finansowo. Według badania przeprowadzonego w marcu 2019 r. „Poziom wiedzy finansowej Polaków 2019” przeprowadzonego na zlecenie Warszawskiego Instytutu Bankowości i Fundacji Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, prawie połowa Polaków deklaruje, że ich wiedza o finansach jest mała lub bardzo mała [<https://ceo.com.pl/wyniki-badania-poziom-wiedzy-finansowej-polakow-2019>, 29.06.2019]. Stanowi to ogromne wyzwanie, także przed TFI, w zakresie edukacji między innymi analizowanej w pracy grupy młodych ludzi.

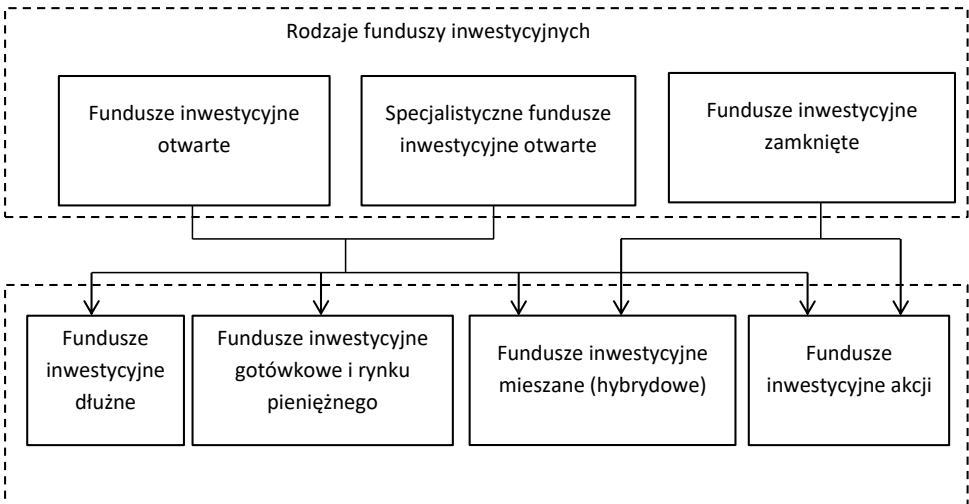
Do poprawy sytuacji na polskim rynku finansowym może przyczynić się wejście w życie dyrektywy MIFID II dotyczącej dystrybucji produktów finansowych. Ma ona na celu przede wszystkim zapewnienie ochrony klientom i przejrzystości działań firm inwestycyjnych. Dodatkowo w najbliższym czasie ma pojawić się nowy sposób oszczędzania - pracownicze programy kapitałowe – PPK. Będą one obsługiwane przez Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych. Środki pochodzące ze składek społecznych będą przekazywane wybranej jednostce, której zadaniem będzie zarządzanie powierzonym kapitałem i inwestowanie na rynku finansowym. Jest to rodzaj długoterminowego oszczędzania, który powinien przyczynić się do

zwiększenia atrakcyjności rynku kapitałowego w Polsce, a tym samym wpłynąć na wycenę spółek na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Reasumując, fundusze inwestycyjne stanowią inwestycje, która musi być dostosowana do świadomości inwestora i jego skłonności do ponoszonego ryzyka. W przypadku przestrzegania pewnych zasad mogą one zapewniać satysfakcjonujące stopy zwrotu, zwłaszcza w długoterminowej perspektywie.

## 2. Polski rynek funduszy inwestycyjnych

Na polskim rynku kapitałowym można spotkać się z różnymi rodzajami funduszy inwestycyjnych. Rysunek 2 przedstawia możliwości oferowane klientom.



**Rys. 2.** Rodzaje i typy funduszy inwestycyjnych

Źródło: D. Dawidowicz, *Fundusze inwestycyjne*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 13.

Polski rynek finansowy podlega ciągłemu rozwojowi. Również rynek funduszy inwestycyjnych stale rośnie. Tabela 1 przedstawia liczbę TFI na przestrzeni lat 2004-2017, liczbę funduszy wraz z podziałem na poszczególne typy.



**Tab. 1.** Ilościowa struktura rynku funduszy inwestycyjnych w Polsce

Rok	Towarzystwa funduszy inwestycyjnych	Fundusze inwestycyjne	w tym		
			Otwarte fundusze inwestycyjne	Specjalistyczne otwarte fundusze inwestycyjne	Zamknięte fundusze inwestycyjne
2004	20	144	107	20	17
2005	23	194	133	26	35
2006	26	271	145	69	57
2007	33	279	135	30	114
2008	39	313	101	38	174
2009	43	364	94	46	224
2010	50	416	71	47	298
2011	50	484	61	51	372
2012	54	588	65	57	466
2013	55	639	58	52	529
2014	58	681	40	47	594
2015	60	814	40	51	723
2016	61	913	43	51	819
2017	61	925	44	53	828
2018	61	878	47	52	779

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/> [15.01.2020].

Wraz z większą liczbą funkcjonujących TFI rosła liczba zarządzanych przez nie funduszy. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż mimo kryzysu w roku 2008, ani liczba TFI, ani funduszy nie zmalała. Może to świadczyć o pewnego rodzaju odporności tych podmiotów na koniunkturę giełdową. Większa liczba dostępnych funduszy wskazuje na zwiększenie możliwości inwestycyjnych dla uczestników [Łobodziński, 2014, s. 442.444].

Na strukturę rynku funduszy inwestycyjnych mają wpływ dwie strony, kształtujące na nim podaż i popyt. Stroną popytową są inwestorzy, osoby lokujące środki w funduszach, drugą zaś towarzystwa funduszy inwestycyjnych i oferowane przez

nie fundusze. Poprzez stale rosnącą konkurencję fundusze inwestycyjne muszą wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klientów i stale dostosowywać się do panujących na rynku trendów [Perez, 2012, s. 219; Korzeb, Reyes, 2019].

Tabela 2 przedstawia, jak kształtowały się aktywa netto funduszy inwestycyjnych w latach 2004 – 2018 w Polsce z podziałem na poszczególne typy funduszy.

**Tab. 2.** Wartość aktywów netto funduszy inwestycyjnych w Polsce w latach 2004 – 2018

Rok	Aktywa netto zarejestrowanych w Polsce funduszy inwestycyjnych (w mln zł)	w tym:		
		Aktywa netto funduszy inwestycyjnych otwartych	Aktywa netto specjalistycznych funduszy inwestycyjnych otwartych	Aktywa netto funduszy inwestycyjnych zamkniętych
2004	36 951,90	30 690,00	5 146,40	1 115,50
2005	60 998,10	53 147,30	5 148,20	2 692,60
2006	97 763,50	79 409,10	12 579,30	6 775,10
2007	136 210,20	106 630,50	14 816,40	14 763,30
2008	78 043,50	46 250,60	17 711,80	14 081,10
2009	96 867,70	58 627,10	20 344,70	17 895,90
2010	118 303,60	66 549,90	27 422,70	24 331,00
2011	117 466,10	54 292,70	28 961,20	34 212,20
2012	149 332,50	61 412,00	36 911,50	51 009,00
2013	193 457,30	75 214,00	42 632,30	75 611,10
2014	210 603,40	83 425,10	46 902,10	80 276,20
2015	262 172,40	82 788,50	50 132,60	129 251,30
2016	275 015,30	81 886,10	47 342,10	145 787,10
2017	295 813,50	96 685,40	52 592,80	146 535,30
2018	293 325,8	102 283,8	51 388,5	139 653,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/> [15.01.2020].

Do 2007 roku aktywa funduszy rosły bardzo dynamicznie. Najtrudniejszym okresem dla rynku funduszy inwestycyjnych były lata 2007 – 2008. Wraz z pojawieniem się kryzysu gospodarczego w roku 2008 wartość funduszy znacznie spadła. Spowodowane było to spadkiem wartości instrumentów finansowych, głównie akcji, co w dalszej kolejności doprowadziło do znaczących umorzeń środków

z funduszy inwestycyjnych. Inwestorzy po poniesionych stratach, byli w mniejszym stopniu skłonni do lokowania środków w tychże funduszach. Od 2009 roku znowu nastąpił wzrost napływu środków do funduszy. Można jednak zauważyć, iż dopiero w roku 2012 (po czterech latach od kryzysu) wartość aktywów netto osiągnęła zbliżony poziom do wartości z roku 2007. Wartość aktywów netto od 2008 do 2018 wzrosła o 376%. Jednakże, porównując wyniki funduszy na przestrzeni lat, warto również uwzględnić zmiany siły nabywczej pieniądza. Poniższa Tabela 3 zawiera wartości aktywów netto w latach 2008-2018 skorygowane o inflację w badanych latach. W tym celu należy obliczyć w oparciu o inflację tzw. deflator – miernik, który mierzy bieżący poziom wartości (w tym przypadku wartości aktywów netto funduszy) w stosunku do poziomu wartości z roku bazowego – roku 2008. Obliczany jest poprzez dodanie do stopy inflacji w każdym roku 1, a następnie pomnożenie wszystkich otrzymanych liczb przez siebie (inflacja+1 z danego roku\*inflacja+1 z lat poprzedzających).

**Tab. 3.** Wartość aktywów netto funduszy inwestycyjnych w Polsce po uwzględnieniu inflacji

Rok	Aktywa netto zarejestrowanych w Polsce funduszy inwestycyjnych (w mln zł)	Poziom inflacji	Deflator	Aktywa netto zarejestrowanych w Polsce funduszy inwestycyjnych po uwzględnieniu inflacji
2008	78 043,50	4,20%	1,04	74 897,79
2009	96 867,70	3,50%	1,08	89 819,56
2010	118 303,60	2,60%	1,11	106 915,96
2011	117 466,10	4,30%	1,15	101 782,43
2012	149 332,50	3,70%	1,20	124 777,37
2013	193 457,30	0,90%	1,21	160 204,78
2014	210 603,40	0,00%	1,21	174 403,71
2015	262 172,40	-0,90%	1,20	219 080,47
2016	275 015,30	-0,60%	1,19	231 199,64
2017	295 813,50	2,00%	1,21	243 808,09
2018	293 325,8	1,60%	1,23	237 950,53

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/> [15.01.2020].

Mając te dane można obliczyć, iż realny wzrost aktywów funduszy netto w latach 2008-2018 wyniósł 304%. Ciekawym faktem jest również zmiana struktury aktywów netto. W analizowanym okresie nastąpił znaczny rozwój funduszy inwestycyjnych zamkniętych (FIZ). Cztery klasy funduszy zdominowane są przez formę FIZ: fundusze absolutnej stopy zwrotu, aktywów niepublicznych, nieruchomości i sekurytyzacji. Dynamiczny rozwój funduszy zamkniętych wynika przede

wszystkim z alternatywnych strategii inwestycyjnych, szybkiego procesu uruchamiania oraz dużej elastyczności. Fundusze inwestycyjne zamknięte oferują inwestorom duże i ciekawe możliwości inwestycyjne. Posiadają one bowiem większą elastyczność w budowie portfela inwestycyjnego poprzez możliwość lokowania aktywów między innymi w nieruchomościach, udziałach spółek z ograniczoną odpowiedzialnością czy też wierzytelnościach. Dodatkowym atutem jest to, iż mogą one być notowane na giełdzie, a więc i w tym zakresie wykazują się większą elastycznością w porównaniu do FIO.

W Tabeli 4 zostały zestawione największe TFI w 2018 r. pod względem posiadanych aktywów netto.

**Tab. 4.** Największe towarzystwa funduszy inwestycyjnych pod względem posiadanych aktywów netto pod koniec 2018 r.

Towarzystwo	Aktywa funduszu w zł	Procentowy udział w strukturze rynku
PKO TFI	35 446 874 774,16	12,08%
Pekao TFI	19 403 362 684,16	6,61%
SANTANDER TFI	15 057 489 709,99	5,13%
NN Investment Partners TFI	13 997 731 843,45	4,77%
Aviva Investors Poland TFI	12 897 646 766,80	4,4%
TFI PZU	12 049 924 308,25	4,11%
Union Investment TFI	11 980 027 584,43	4,08%
Investors TFI	7 299 996 677,58	2,49%
Noble Funds TFI	6 123 303 431,81	2,09%
Millennium TFI	4 221 978 655,11	1,44%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami, <https://www.izfa.pl/raporty> [17.01.2020], raport IZFiA dane aktywa 20191130.

W 2018 r. większą część aktywów funduszy inwestycyjnych stanowiły aktywa funduszy inwestycyjnych otwartych (FIO). FIO w największym stopniu narażone były na ryzyko płynności, ze względu na fakt, iż umarzają one jednostki uczestnictwa na żądanie uczestników. Jednocześnie spadła wartość aktywów płynnych wchodzących w skład portfeli FIO (o 0,5 mld zł), jednak w mniejszym stopniu niż wartość aktywów o ograniczonej płynności (o 2 mld zł). Na ryzyko opóźnień w realizacji zleceń umorzenia jednostek uczestnictwa lub ich realizacji po obniżonych cenach narażone były przede wszystkim gospodarstwa domowe. Podmioty te

pozostawały bowiem najważniejszymi uczestnikami funduszy inwestycyjnych otwartych.

Dodatnie saldo wpłat i wypłat wśród FIO odnotowały jedynie fundusze dłużne, które charakteryzowały się najniższą płynnością (do funduszy napłynęło 9 mld zł, z których większość pochodziła z gospodarstw domowych). Mogło to świadczyć o awersji do ryzyka wśród inwestorów. Aktywa o największej płynności (depozyty, środki pieniężne), które fundusze mogłyby bezpośrednio wykorzystać na zrealizowanie zleceń umorzenia jednostek uczestnictwa, spadły z poziomu 7,8 mld w czerwcu 2018 r. do 6,8 mld pod koniec 2018 r.

Znacząco zmalało też zaangażowanie funduszy inwestycyjnych na GPW. Wynikało to między innymi z odpływu środków z funduszy akcji.

### 3. Metodyka badań

Analizie zostały poddane stopy zwrotu z trzech form oszczędzania na podstawie baz danych opublikowanych przez Narodowy Bank Polski, Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, stronę obligacji skarbowych oraz innych baz na portalach poświęconych wynikowi finansowemu.

Metodą wykorzystaną do oszacowania opłacalności inwestycji jest obliczanie stopy zwrotu. Stopa zwrotu to wyrażony w procentach zwrot osiągnięty z inwestycji w danym roku w relacji do jej kosztu. Stopa zwrotu jest wyrażona procentowo jako zmiana wartości inwestycji w czasie. Stopa ta może przyjmować zarówno wartości dodatnie, jak i ujemne. Jest wskaźnikiem pokazującym, jak zmieniła się wartość danej inwestycji w konkretnym okresie. Im wartość jest wyższa, tym osiągnięty wynik jest lepszy. Gdy stopa zwrotu jest ujemna oznacza to, że inwestycja przyniosła straty, dodatnia – zysk, a zerowa – wynik bez zmian.

Gdy znana jest wartość początkowa i końcowa inwestycji stopę zwrotu można wyliczyć według następującego wzoru:

$$\text{stopa zwrotu} = \left( \frac{\text{wartość końcowa}}{\text{wartość początkowa}} \right) * 100\%$$

Analizą objęto okres od 01.01.2018 r. do 31.12.2018 r., który zawiera najświeższe dane odnoszące się do jednego pełnego roku kalendarzowego. Przyjęte w badaniu stopy zwrotu dla każdej z form oszczędzania zostały podane w skali rocznej. Przy inwestycjach o okresie zapadalności krótszym niż jeden rok przyjęto zasadę reinwestycji kapitału. Stopę zwrotu z lokat bankowych obliczono uwzględniając kapitalizację odsetek na zasadzie ponownego zainwestowania kapitału po

okresie jej wygaśnięcia, tj. wpłacenie kapitału 01.01.2018 r. i ponowne inwestowanie wraz z otrzymanymi odsetkami do 31.12.2018 r.

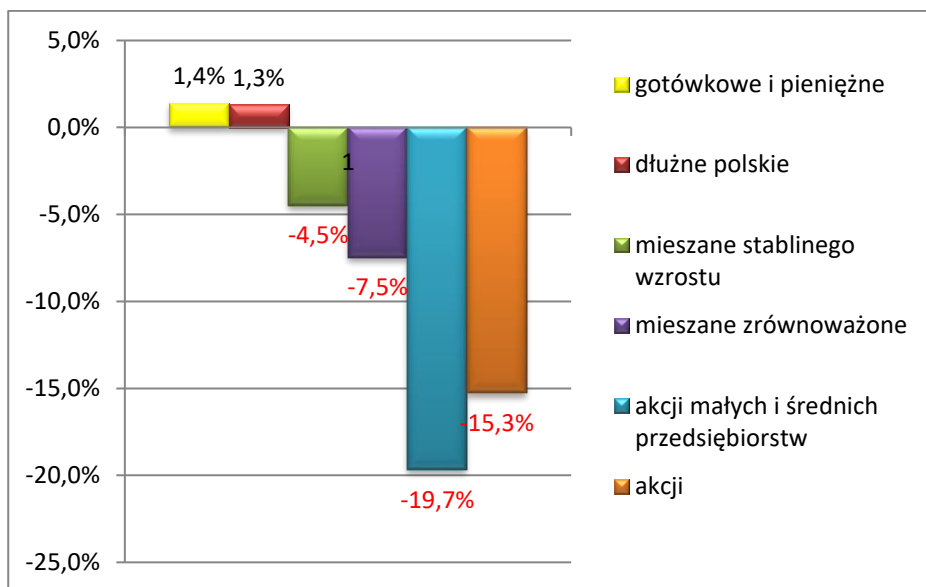
Jako rezultaty lokowania w obligacje skarbowe dla każdego ich rodzaju przyjęto analogicznie okres jednego roku tj. od 1 stycznia 2018 do 31 grudnia 2018 – ile zyskał inwestor nabywając obligacje przez cały rok 2018. Przy okresach zapadalności poniżej jednego roku, obliczano średnią stopę zwrotu ponawiając zakup obligacji do końca badanego roku. W odniesieniu do obligacji 3 – miesięcznych – zakup w ciągu badanego okresu cztery razy, 6 – miesięcznych – dwa razy. Jako, że obligacje są sprzedawane po ustalonych cenach, uzyskane odsetki były kapitalizowane przy zakupie kolejnej obligacji.

W odniesieniu do funduszy inwestycyjnych i indeksów giełdowych wykorzystano dane z baz na portalach poświęconych rynkowi finansowemu.

W przypadku każdej z wymienionych formy oszczędzania naliczany jest podatek od dochodów kapitałowych. Podatek od dochodów kapitałowych reguluje ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. *o podatku dochodowym od osób fizycznych*, która określa, iż od uzyskanych dochodów (przychodów) pobiera się 19% zryczałtowanego podatku dochodowego z tzw. kapitałów pieniężnych. Podatkiem tym objęte są między innymi odsetki od wkładów oszczędnościowych i środków na rachunkach bankowych, odsetki i dyskonto od papierów wartościowych, przychody z tytułu udziału w funduszach kapitałowych, papierów wartościowych czy instrumentów pochodnych [Art. 30 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych]. Dla uproszczenia badania analizowane stopy zwrotu nie są pomniejszane o podatek od dochodów kapitałowych.

#### **4. Wyniki badań**

Do porównania stóp zwrotu z inwestycji w fundusze inwestycyjne zastosowano: lokaty bankowe, obligacje skarbowe oraz indeksy giełdowe z Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.



**Rys. 3.** Stopy zwrotu wybranych rodzajów funduszy inwestycyjnych w 2018 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Online, <https://www.analizy.pl/fundusze/wiadomosci/24722/wyniki-funduszy-inwestycyjnych-%28grudzien-2018%29.html> [17.01.2020].

W 2018 r. nawet najlepsze fundusze spośród prezentowanych grup miały ujemne stopy zwrotu. Jedynie fundusze z grupy funduszy dłużnych i rynku pieniężnego przyniosły zyski inwestorom. Najlepszym funduszem okazał się fundusz z grupy FIZ, który był skierowany do konkretnej grupy inwestorów. Ilościową przewagę w zestawieniu miały FIO dostępne dla każdego inwestora.

Podstawowy wpływ na ujemne stopy zwrotu funduszy inwestycyjnych w 2018 r. miały następujące czynniki:

- 79% spółek z GPW wykazało obniżenie kursów akcji w 2018 r. Sytuacja na giełdzie GPW w Warszawie była dosyć nietypowa, ponieważ w analizowanym okresie napływały pozytywne informacje o tendencjach zachodzących w polskiej gospodarce. Pogorszenie koniunktury wynikało jednak zarówno z czynników zewnętrznych związanych odwrotem inwestorów od rynków wschodzących, jak i wewnętrznych wynikających z odpływu kapitału z krajowych TFI i afer, który przyczyniły się do utraty wizerunku rynku kapitałowego,
- nastąpiło pogorszenie dochodowości w wielu spółkach. Wzrost kosztów operacyjnych okazał się większym problemem, niż zakładano. Znalazło to

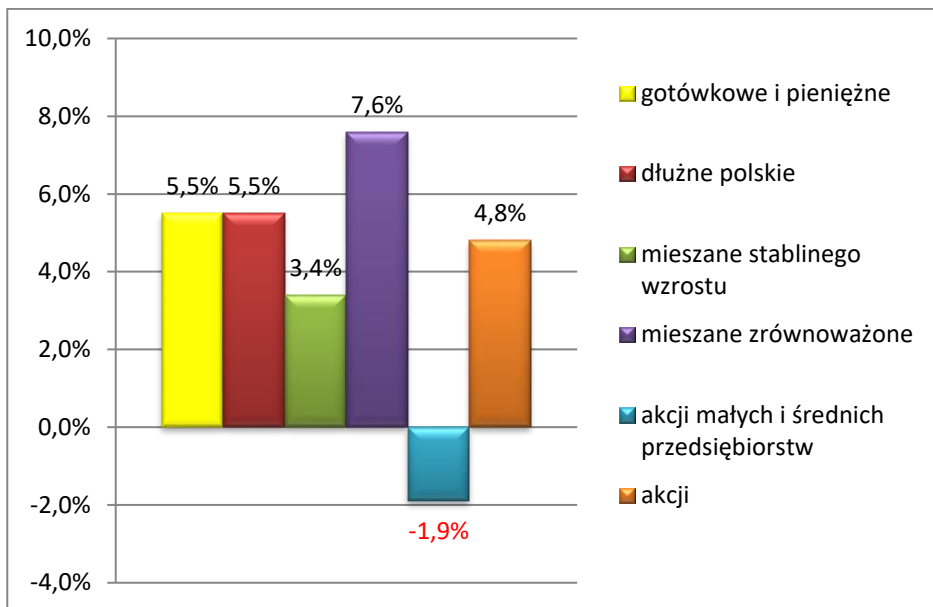
odzwierciedlenie w niedoszacowaniu dynamiki kosztów w prognozach spółek, a tym samym uzyskiwaniu wyników gorszych od preliminowanych. Spadki dotyczyły zwłaszcza sektorów: budownictwa, chemicznego, wydobywczego, spółek odzieżowych, przemysłowego oraz handlu. Negatywne zjawiska dostrzegalne były także w spółkach należących do skarbu państwa - zwłaszcza w energetyce,

- silna dekonjunktura w segmencie małych i średnich spółek, utrzymująca się od maja 2017 r., wynikająca z rosnących kosztów pracy w Polsce, jak również ich dużego uzależnienia od funduszy inwestycyjnych oraz środków indywidualnych inwestorów, doprowadziła do pogorszenia klimatu inwestycyjnego i spowodowała masowe umarzanie jednostek uczestnictwa, co przyczyniło się do spadków w tym obszarze rynku,
- duże problemy wizerunkowe polskiego rynku kapitałowego, związane z aferą GetBacku i tzw. aferą KNF, przyczyniły się do negatywnej percepcji polskiego rynku kapitałowego przez inwestorów zagranicznych i indywidualnych inwestorów krajowych. W ich efekcie, według danych GPW za 2018 rok, udział inwestorów indywidualnych w obrotach na polskiej giełdzie spadł o 4 punkty procentowe rok do roku, do 12 proc., co jest najniższym wynikiem w historii polskiej giełdy [<https://stat.gov.pl/>, 29.06.2019].
- malejąca liczba debiutów giełdowych przy jednoczesnym wzroście spółek wycofywanych z rynku wynikające ze skomplikowanych wymogów regulacyjnych oraz istniejących, alternatywnych możliwości pozyskiwania kapitału zewnętrznego.

Wprawdzie w instrumentach rynku kapitałowego, na depozytach, w gotówce i w OFE Polacy zgromadzili na koniec grudnia 2018 roku 1 448 mld zł – 64,7 mld zł więcej rok do roku [<https://www.analizy.pl/fundusze/wiadomosci/24935/struktura-oszczednosci-gospodarstw-domowych-%28grudzien2018%29.html>, 29.06.2019]. Większość oszczędności zostało ulokowanych na kontach oszczędnościowych bądź zainwestowanych na rynku nieruchomości – w szczególności na zakup mieszkań pod wynajem. Słabe wyniki inwestycyjne TFI oraz pogorszenie reputacji całego rynku doprowadziły do masowych umorzeń jednostek. Łączna wartość aktywów funduszy inwestycyjnych na koniec grudnia 2018 r. wyniosła 257 mld zł. Wartość wpłaconych środków sięgnęła 7,1 mld zł, a wypłaconych 11,5 mld zł [<https://www.parkiet.com/Fundusze-inwestycyjne-TFI/301129996-Grudzien-byl-dla-branzy-TFI-jednym-z-najgorszych-miesiecy.html>, 25.06.2019].

Rysunek 4 ukazuje, że nie zawsze fundusze generowały straty w okresie ostatnich 36 miesięcy.



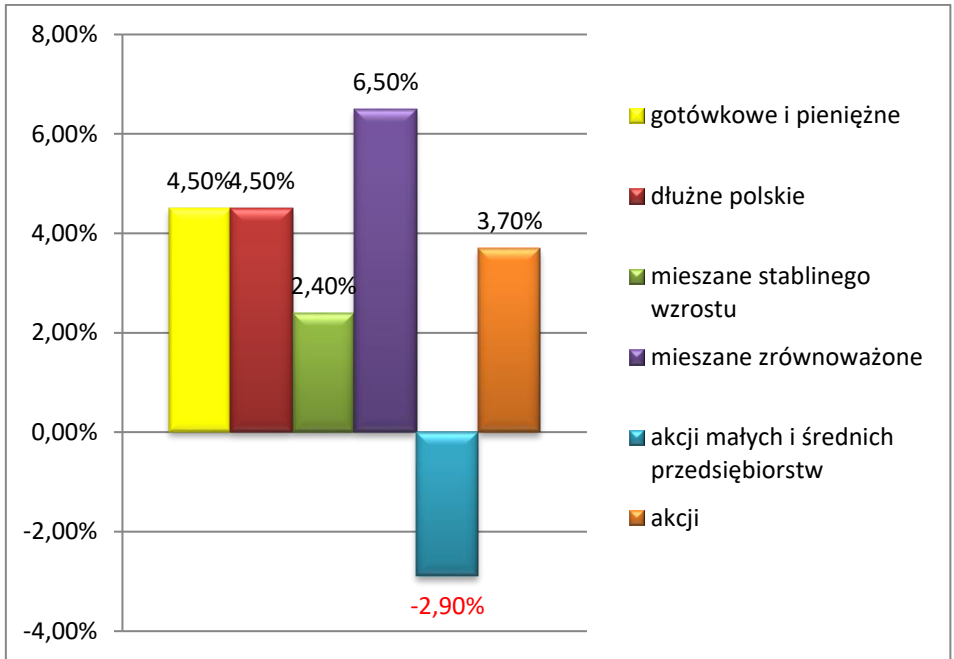


**Rys. 4.** Stopy zwrotu wybranych rodzajów funduszy inwestycyjnych w ciągu 36 miesięcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Online, <https://www.analizy.pl/fundusze/wiadomosci/24722/wyniki-funduszy-inwestycyjnych-%28grudzien-2018%29.html>, [17.01.2020].

W przeciągu trzech lat średnia stop zwrotu w pięciu na sześć badanych funduszy była dodatnia. Jedynym wyjątkiem były fundusze akcji małych i średnich przedsiębiorstw, których wynik plasował się na ostatnim miejscu na poziomie -1.9%.

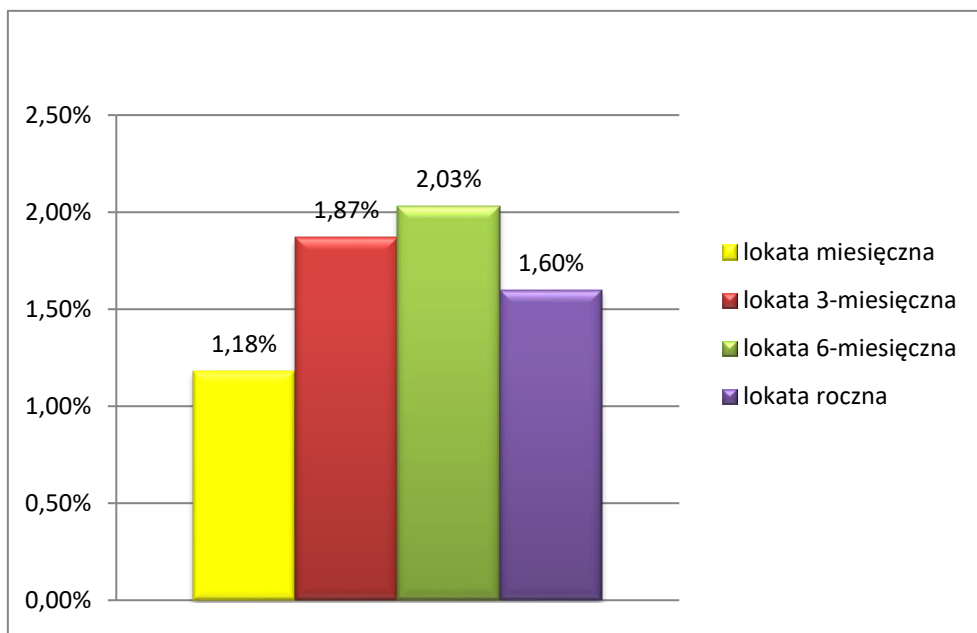
Realne stopy zwrotu z funduszy inwestycyjnych w ciągu 36 miesięcy przedstawia Rysunek 5. Do obliczeń przyjęto średnią inflację na przestrzeni lat 2016-2018, która wynosiła 1%.



**Rys. 5.** Realne stopy zwrotu wybranych rodzajów funduszy inwestycyjnych w ciągu 36 miesięcy

Źródło: opracowanie własne.

W celu porównania osiągniętych stóp zwrotu w funduszach inwestycyjnych, zestawiono je z alternatywnymi formami oszczędzania. Najbardziej popularną metodą oszczędzania są w Polsce lokaty. Badaniu zostały poddane cztery rodzaje lokat: miesięczne, 3-miesięczne, 6-miesięczne, roczne. Na rys. 6 ukazano, jaką średnią stopę zwrotu inwestor osiągnął 31 grudnia 2018 przy wpłacie środków pieniężnych dnia 1 stycznia 2018 r. W badanym roku najkorzystniejsze okazały się lokaty półroczne. Przyczyną mogły być obawy banków przed wahaniami stóp procentowych i w związku z tym podchodziły w sposób asekuracyjny do dłuższych terminów zapadalności. Niskie stopy procentowe w porównaniu z inflacją nie przyniosły satysfakcjonujących zysków.



Rys. 6. Średnie stopy zwrotu z lokat w 2018 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Narodowego Banku Polskiego, [https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna\\_i\\_bankowa/oprocentowanie.html](https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna_i_bankowa/oprocentowanie.html) [17.01.2020], Statystyka stóp procentowych dane od 2005.

Przy obliczaniu realnego zysku osiągniętego z lokaty, należy wziąć pod uwagę zmianę wartości pieniądza wywołaną inflacją. Gdy inflacja wzrasta – siła nabywcza pieniądza spada, gdy inflacja maleje – siła nabywcza pieniądza rośnie. Aby lokata przyniosła zyski, oprocentowanie musi być wyższe niż inflacja. W 2018 r. średnioroczna inflacja wynosiła 1.6% [<https://stat.gov.pl/>, 27.06.2019]. To ile inwestor osiągnął zysku z lokaty pokazuje realna stopa procentowa liczona ze wzoru:

$$i_r = \frac{i_n - i_i}{1 + i_i},$$

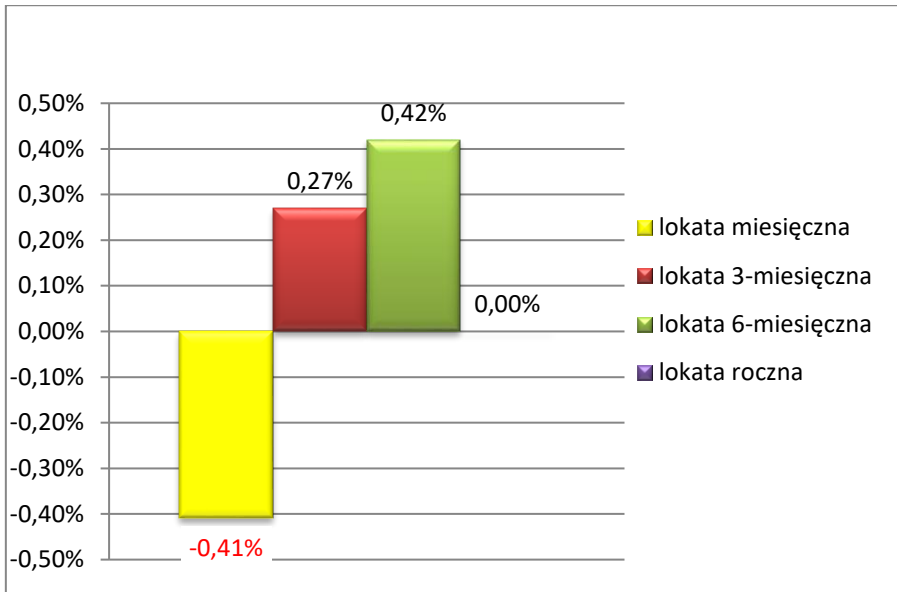
gdzie:

$i_r$  – realna stopa procentowa,

$i_i$  – stopa inflacji,

$i_n$  – nominalna stopa procentowa.

Realne stopy zwrotu z lokat przedstawia Rysunek 7.

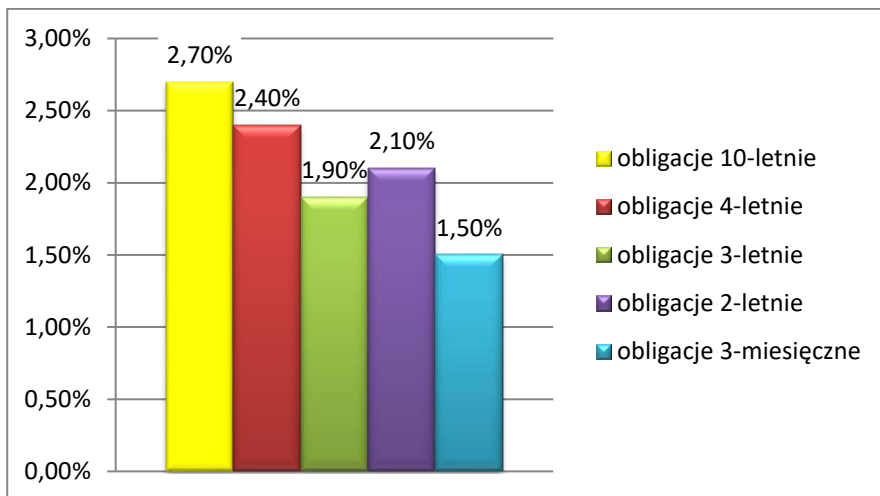


**Rys. 7.** Realne stopy zwrotu z lokat w 2018 r.

Źródło: opracowanie własne.

Po uwzględnieniu inflacji w badanym roku zyski inwestorów były niższe niż wskazywało na to oprocentowanie nominalne lokat. W 2018 r. od momentu wpłaty oszczędności na lokatę przez inwestora a ich wypłaceniem, siła nabywcza pieniądza spadła, co oznacza, że za tę samą kwotę można było nabyć mniej dóbr.

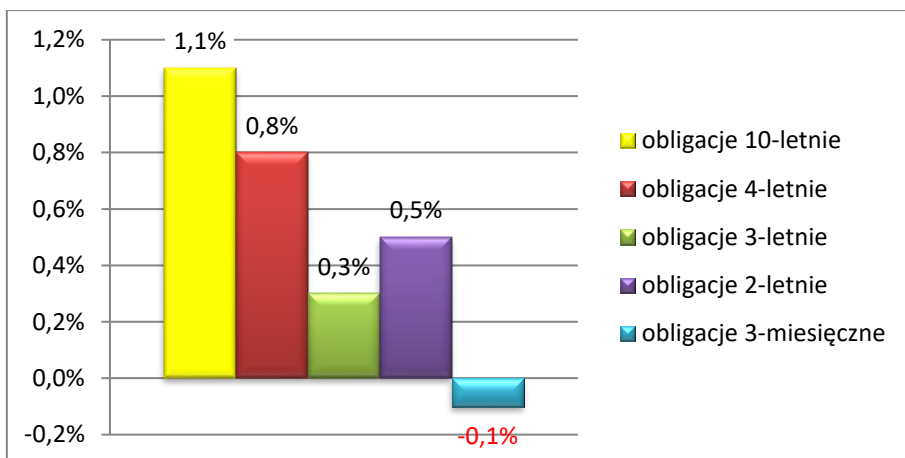
Kolejną formą oszczędzania w badaniu są obligacje skarbowe. W badaniu wzięto pod uwagę pięć rodzajów obligacji skarbowych, które obrazuje Rysunek 8. Stopy zwrotu przedstawione na rysunku 8 ukazują stopy zwrotu uzyskane w badanym okresie. Najlepsze stopy zwrotu przyniosły obligacje 10-letnie. Należy wziąć jednak pod uwagę to, że w przypadku tego rodzaju obligacji środki inwestora zamrożone są na długi okres czasu.



Rys. 8. Stopy zwrotu z obligacji skarbowych w 2018 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.obligacjeskarbowe.pl/>.

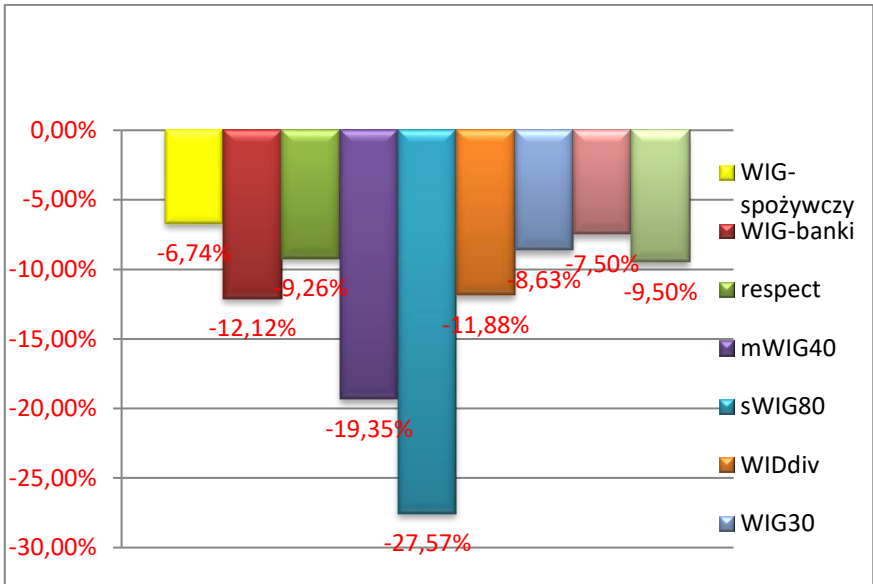
Rysunek 9 ukazuje jakie realne stopy zwrotu przyniosły obligacje w 2018 r.



Rys. 9. Realne stopy zwrotu z obligacji skarbowych w 2018 r.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 10 przedstawia, jak kształtowały się wybrane indeksy giełdowe w 2018 r.



Rys. 10. Stopy zwrotu wybranych indeksów GPW

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, <https://www.gpw.pl/podstawowe-statystyki-gpw> [17.01.2020].

Najniższe wartości podobnie jak w przypadku funduszy inwestycyjnych osiągnęły indeksy małych i średnich spółek. W 2018 r. WIG20, obejmujący największe giełdowe spółki, spadł o 7,5%, a WIG o 9,5% w porównaniu do roku poprzedniego.

Reasumując, oszczędności gromadzone w 2018 r. nie przyniosły satysfakcjonujących stóp zwrotu. Dlatego coraz większym zainteresowaniem cieszą się inwestycje w nieruchomości lub alternatywne formy lokowania kapitału: dzieła sztuki, kruszce, rynek forex, kryptowaluty, etc.

## Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż najlepszą inwestycją w 2018 roku były lokaty bankowe oraz obligacje skarbowe. Wprawdzie niektóre fundusze inwestycyjne przyniosły dodatnie stopy zwrotu, lecz znaczną ich część stanowiły te, które uzyskały ujemne wyniki. Należy zwrócić uwagę jednak, iż 2018 r. był specyficzny na polskim rynku funduszy inwestycyjnych. Nie można więc na tej podstawie

stwierdzić, że fundusze inwestycyjne są niekorzystną formą oszczędzania. Tym bardziej, że w długoterminowej perspektywie uzyskiwane stopy zwrotu z funduszy można uznać za satysfakcjonujące, na co mogą wskazywać osiągnięte stopy zwrotu na przestrzeni 36 miesięcy. Średnia stopa zwrotu na przestrzeni tego okresu wynosiła 4.32%, natomiast po uwzględnieniu inflacji 3.12%, a więc więcej niż pozostałe uwzględnione w badaniu formy inwestowania.

## Literatura

1. Gabryelczyk K. (2006), *Fundusze inwestycyjne: rodzaje, zasady funkcjonowania, efektywność*, Oficyna ekonomiczna, Kraków
2. Gołąbska E. (2018), *Sieć ryzyka inwestycyjnego na rynku nieruchomości*, Oficyna Wydawnicza PB, Białystok
3. Jajuga K., Jajuga T. (2002), *Inwestycje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
4. Korzeb Z. (red.) (2017), *Comparative analysis of the conditions of banking operation inside and outside the Euro area. The examples of Poland and Spain*, Delta Publications
5. Korzeb Z., Reyes S.M. (2019), *Sustainability Performance: A Comparative Analysis in the Polish Banking Sector*, Sustainability, 11(3), pp. 1-16
6. Kwiatkowski E., Milewski R. (2002), *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
7. Mankiw N. G., Taylor M. P. (2016), *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
8. Nowak A.Z., Zalega T. (2015), *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
9. Orłowski T. (1998), *Nowy leksykon ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa
10. Perez K. (2012), *Fundusze inwestycyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
11. Rogala M. (2006), *Otwarte fundusze inwestycyjne*, Wydawnictwo Exclusive, Gliwice
12. Rogowski W. (2016), *Rachunek efektywności inwestycji*, Wydawnictwo nieoczywiste, Warszawa
13. Różański J. (2006), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa
14. Szczepaniec M. (2014), *Makroekonomia Przewodnik*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
15. Tarczyński W. (2002), *Rynek kapitałowy*, Zachodniopomorska Agencja Rozwoju Regionalnego, Szczecin
16. *Wielka Encyklopedia PWN* (2002) t. XII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

17. *Leksykon PWN* (2004), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (Dz.U. z 2019 r. poz. 391 z późn. zm.)
19. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. 1991 Nr 80 poz. 350 z późn. zm.)
20. <https://stat.gov.pl/>, [29.06.2019]
21. <https://www.gpw.pl/podstawowe-statystyki-gpw>, [17.01.2020]
22. <https://www.analizy.pl/fundusze/wiadomosci/24935/struktura-oszczednosci-gospodarstw-domowych-%28grudzien-2018%29.html>, [29.06.2019]
23. <https://www.parkiet.com/Fundusze-inwestycyjne-TFI/301129996-Grudzien-byl-dla-branzy-TFI-jednym-z-najgorszych-miesiecy.html>, [25.06.2019]
24. <https://media.bik.pl/publikacje/read/444886/infodlug-indeks-zaległych-platności-polaków-czerwiec-2019>, [29.06.2019]
25. <https://ceo.com.pl/wyniki-badania-poziom-wiedzy-finansowej-polaków-2019>, [29.06.2019]
26. <https://www.analizy.pl/fundusze/wiadomosci/24722/wyniki-funduszy-inwestycyjnych-%28grudzien-2018%29.html> [17.01.2020]

## **Evaluation of the profitability of investing in investment funds in comparison with other selected forms of investing available for students**

### **Summary**

Nowadays, having and depositing money on relatively low-interest bank accounts, deposits or treasury bonds and keeping them in the form of cash means that the rate of return achieved is often lower than the level of inflation. The essence of investing is obtaining such rates of return that, with an acceptable level of risk taken and a specific period of investment, will bring satisfactory results. The article attempts to assess the profitability of investing in investment funds in 2018 in comparison with other most popular forms of investing, i.e. bank deposits and treasury bonds.

### **Keywords**

investments, investment funds, return on investment



POGRANICZA ZARZĄDZANIA

BORDERLINE MANAGEMENT

# Smart Specialisation Strategy – bibliometric analysis & GoSmart BSR project practices

**Anna Bagińska** 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: a.bagienska@pb.edu.pl

**Patrycja Rogowska** 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: p.rogowska@pb.edu.pl

## Abstract

The aim of the article is to present practical solutions used in the GoSmart BSR project to identify transnational smart specialization strategies in the light of current research directions in the interest of smart specialisation strategies. The article uses descriptive analysis of the results and bibliometric analysis using tools available in VOSviewer and SCOPUS database. The bibliometric review is based on the Scopus database. The searched articles contained keywords 'Smart Specialisation Strategy'. The article presents results of bibliographic research with separately 5 clusters and assumptions of The methodology for Transnational Smart Specialisation Strategy (Trans-S3), which were compared with the research directions in the literature.

## Keywords

bibliometric analysis, GoSmart BSR, Smart Specialisation Strategy (S3), Transnational Smart Specialisation Strategy (Trans-S3)

## Introduction

Smart specialisation strategies (S3) are considered key in modern innovation-based regional policies [McCann and Ortega-Argilés, 2016, p.1408; Tomaszuk, 2015, p. 681, Ejdys 2016, p. 13]. The European Union and the United States are working to develop specific policies and smart specialisation strategies to improve the competitiveness of countries and regions [Lopes et al. 2019, pp.38-39]. The European Union's cohesion policy is based on different pillars, including research

and innovation strategies for smart specialisation (RIS3) at regional level. This concept is consistent with the aims of the ‘Europe 2020’ in smart and sustainable growth. The concept enables regions to catch up against other successful regions [Kruse and Wedemeier 2019, p.795-796].

The implementation of smart specialisation in regional development policy processes has positively influenced the transformation of innovation policy in Europe [McCann and Ortega-Argilés 2016, p.1409]. But the question is still relevant: how smart specialisation strategies can be effective for the development of European regions? Research shows that smart specialisation in its current form does not benefit equally central and peripheral regions [Schulz, 2020, p.49]. To overcome the problem of diversification, it is proposed, i.a. to develop new complex technologies based on local opportunities [Balland et al. 2019, p.1252; Urban, Rogowska 2018, p. 339]. Moreover, the development priorities within S3 should be elaborating as an Entrepreneurial Development Process (EDP) of the region with the involvement of Triple Helix stakeholders: industry, university, and government [Corpakis 2020, p. 96; Höglund and Linton 2018, p. 60; Ejdyś 2013, p.38].

The project ‘Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation’ GoSmart BSR under the European Union Interreg Baltic Sea Region Programme 2014-2020 is fully integrated into the S3 concept. The project aims at supporting effective cooperation in a transnational approach between industry, research and development (R&D) and public power [<https://gosmartbsr.eu/>]. One of the results of the GoSmart BSR project is the elaborating a methodology for Transnational Smart Specialisation Strategy (Trans-S3) and its application to a common strategy for 7 partner regions.

The aim of the article is to present practical solutions used in the GoSmart BSR project to identify transnational smart specialisation strategies in the light of current research directions in the interest of smart specialisation strategies.

The article make use of bibliometric analysis and tools available in VOSviewer and SCOPUS database. The bibliometric review is based on the Scopus database with a selected sample containing all articles containing the key words ‘Smart Specialisation Strategy’.

The paper is structured as follows. The first part presented research methodology and the results of bibliographic research with the separation of clusters. The following part presents the assumptions of The methodology for Transnational Smart Specialisation Strategy (Trans-S3), which were compared with the research directions in the literature. The article concludes with a discussion and a summary.

## **1. Methods**

For the purpose of evaluating research in the area of smart specialisation strategy, descriptive analysis of the results and bibliographic analysis were used. According to Fanelli and Glänzel (2013), bibliometry is a technique to evaluate and measure the results of bibliographic research relevant particular research question. The bibliometric analysis is also used to track changes/progress and identify areas of future research [Opejin et al. 2020; Samul 2020]. The search for reviewed publications was conducted on 24 February 2020 in the Elsevier Science Scopus database. The Scopus database offers a comprehensive and high quality catalogue for this analysis. The database includes information from the social and international sciences. According to Elsevier, Scopus is the largest database of abstracts and quotations from the reviewed literature. The category of ‘Business, Management, and Accounting’ was used in order to contain only research results that are about smart specialization strategy. Between 2011 and 2020, 303 publications were received. These publications were further analysed. The following tools and techniques were used to carry out bibliometric analysis: the analysis of trends in terms of the number of publications, the method of co-occurrence of words, cluster analysis, the mind mapping method. The VOSviewer software and data analysis tools available in the SCOPUS database were also used [Halicka 2017; Gudanowska 2015, 2017; Siderska and Jadaa 2018; Szpilko 2017; Winkowska et al. 2019].

## **2. Results**

### **2.1. Trends in publications**

Year by year, interest in research in the area of smart specialisation strategy (S3) is growing. Figure 1 shows the number of publications that were published in the period 2011-2019. In 2011, only 1 publication on this subject was recorded, then in 2016 there were 50, and in 2019 already 87. Already in 2020, 7 publications were published. The great interest in S3 results from its role in regional development [Sörvik et al. 2019, p.1070; Bosch, Vonortas 2019, p.32].

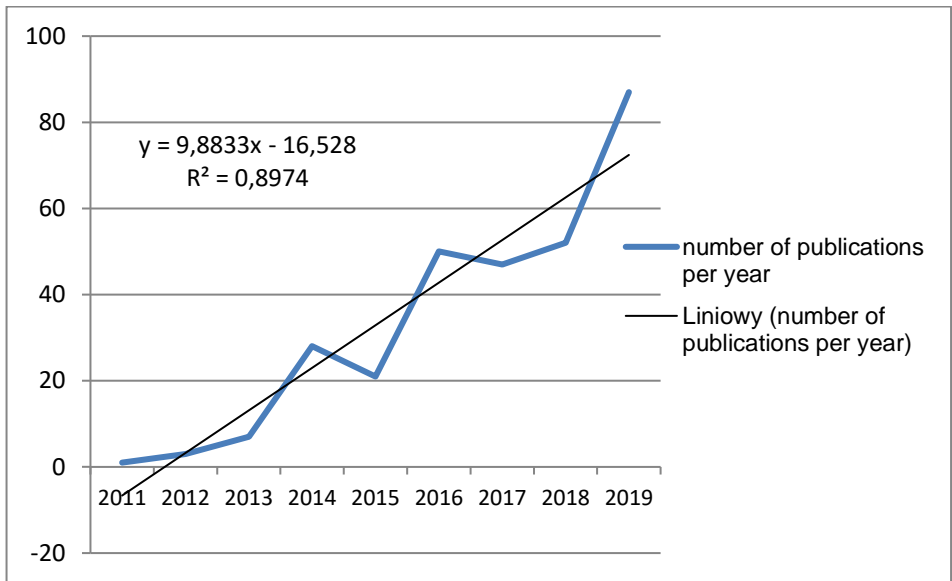


Fig. 1. The number of publications in the years 2011-2019 and fitted linear trend

Source: own elaboration based on the Scopus database.

The interest in the area under examination was different territorially. As shown in Figure 2, the most attention to this topic was paid by researchers from Italy, Spain and United Kingdom. In the United States, 17 articles were published. In the group of countries with more than 10 articles published is dominated by European countries. In Poland, 9 publications on this topic were published in the analysed period.

The top 5 journals with the largest number of publications are as follows:

- European Planning Study (23),
- Journal of the Knowledge Economy (12),
- Regional Studies (10),
- Scienze Regionali (8),
- European Journal of Innovation Management (7).

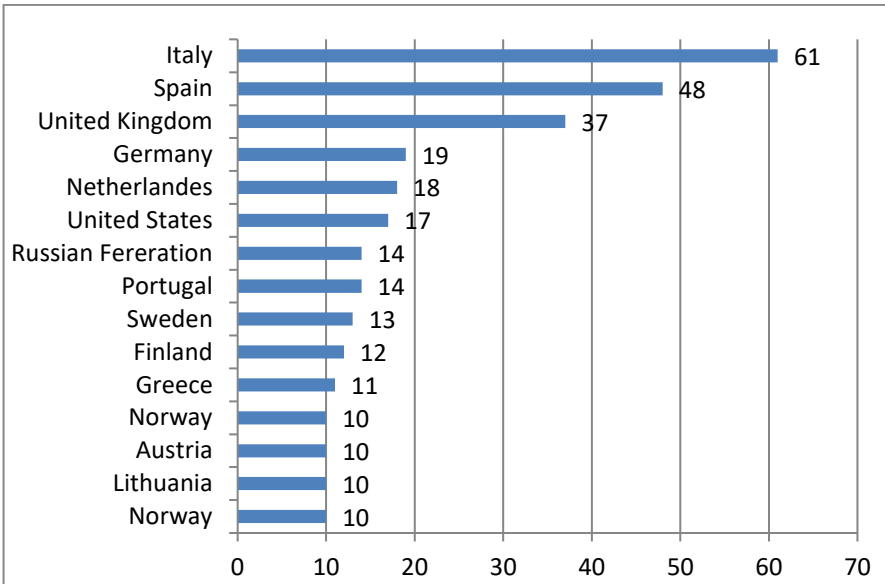


Fig. 2. Number of publications with by country (above 10 items)

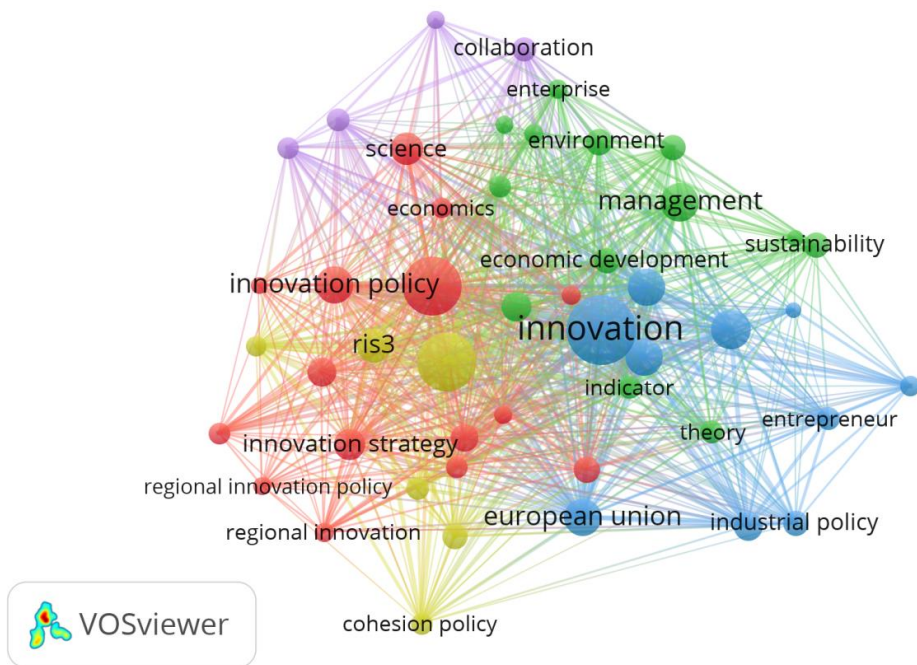
Source: own work based on the Scopus database.

Among the 303 publications analysed 70% were peer-reviewed journal articles, 17% conference paper, 8% book chapter, 3% review and 2 % other documents.

## 2.2. Term Co-Occurrence Network Map

The initial process of text data analysis in tool VOSviewer which included title, keywords and abstract generated 8573 total terms. Then all words that have less than fifteen speeches were excluded. Only 159 terms met this requirement. Using the relevance scores in VOSviewer, the level at which this term is informative was established [Van Eck, Waltman 2013]. Only the terms within the highest 60% of the relevance scores were selected, reducing the number of terms to 95. The terms were then manually checked to remove words that discussed the research process (e.g. data, article, Scopus, author, proceedings) or concerned the countries surveyed (e.g. Germany, Greece, Poland, Lithuania, United Kingdom). The exclusion of such general terms has left 47 phrases (terms, expressions) in the system.

Figure 3 shows the generated terms and their network of co-occurrences. The co-occurrence of the term in the network of links can help to understand the elements of knowledge and the structure of knowledge in this field. The analysis shows that innovation is one the main research topic undertaken in S3 literature.



**Fig.3.** Network of terms from publication abstracts, title and keywords

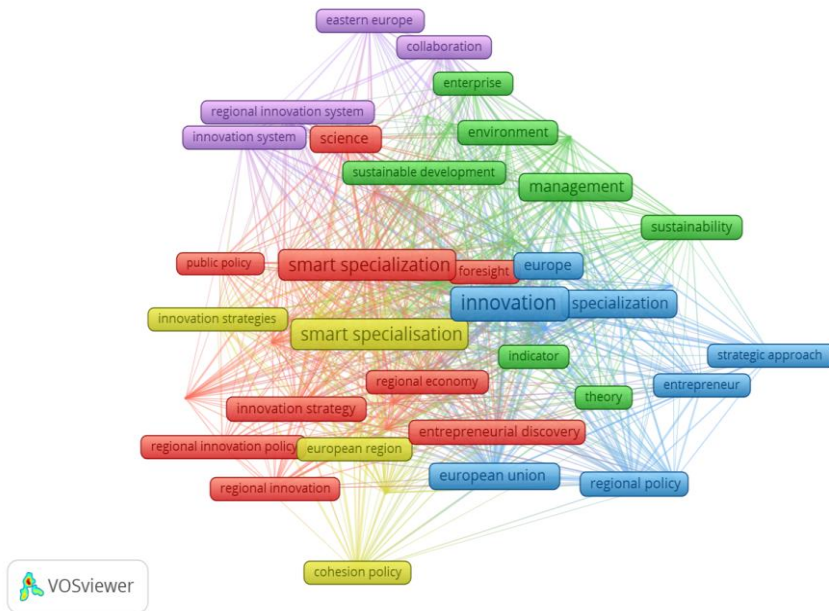
Source: Authors' Vosviewer analysis.

Innovation is the process of elaborating and implementing new concepts and new ways of production, distribution or sales [Seidler-de Alwis and Hartmann, 2008, p. 133; Nazarko 2018, p.37]. In a rapidly changing environment, innovation is crucial for the survival and progress of companies in the marketplace [Drucker 1986, p.10; Dyhdalewicz, 2017, p. 629]. Research underlines that innovation has the effect of increasing sustainable competitive advantage [Holtsman 2014, p. 24; Nazarko 2019, p. 342], effectiveness and improvement of the organisation's output [Abeyratne, 2016, p. 131]. Cooperation between the organization's employees [Bulińska-Stangrecka, Bagieńska 2019; Sacramento et al., 2006, p. 82], customers

[Ryzhkova 2015, p.327] and other entities [Reficco et al. 2018, p.1170; Korzeb 2019] is very important in the development of innovation. As Figure 3 shows, smart specialisation is close-coupled to innovation, regional policy and sustainable development.

The last element of the bibliometric analysis is the analysis of co-occurrence of words, which was used for grouping, i.e. analysis of clusters reflecting research subareas. VOSviewer uses colors to visualize the bibliometric network to indicate clusters.

Cluster analysis of our study showed the existence of five main clusters (Figure 4). The first cluster is regional S3 discovery process (red), which is associated with 15 items such as entrepreneurial discovery process, science, foresight, innovation policy, innovation strategy, regional innovation policy or regional economy.



**Fig.4.** The clusters of Smart Specialisation Strategy publications

Source: Authors' Vosviewer analysis.

The second cluster (green) is management for sustainable development, which consists of 13 items such as management, sustainable development, environment, enterprise, indicator, smart growth, sustainability which are the most studied. The



third cluster (blue) is innovation- a key to EU development with 10 items such as innovation, European Union, regional policy, strategic approach, specialisation. The fourth cluster (yellow) is European cohesion policy with 6 items such as smart specialisation, cohesion policy, European region, innovation strategies. The five cluster (purple) is innovative collaboration system with 4 items, such as: collaboration, Eastern Europe, regional innovation system.

### **2.3. Transnational Smart Specialisation Strategy (Trans-S3) as a result of the GoSmart BSR project**

The elaborate of Trans-S3 for many regions was one of the main elements of the project 'Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation' (GoSmart BSR) [<https://gosmartbsr.eu/>]. The publication 'Methodology for Transnational Smart Specialisation Strategy' presents the methods and tools used to identify common Trans-3. The methodology can be far-ranging when many regions try to intensify cooperation based on the concept of smart specialisation.

The main reason for the elaborate of Trans-S3 by the GoSmart BSR project partners was the statement that the overarching goal of smart specialisation strategies is to achieve global competitiveness of regions. An important element of Trans-S3 is to identify common areas of smart specialisation and areas of knowledge and economy not for one region, but for groups of regions [Girejko et al. 2019, p. 28].

The Trans-S3 methodology is composed of two main components:

- Trans-S3 identification,
- Trans-S3 management.

The first concerns the subsequent steps to be taken to identify common smart priorities and domains at the transnational level. Trans-S3 identification covers the following sequences (Figure 5):

1. Search for common sets (defining initial priorities).
2. Analytical review and profiling target regions (verifying priorities).
3. Markets and technology trends review (refining priorities).
4. Internationalisation potential assessment (assessing priorities).
5. Stakeholders consultations and entrepreneurial discovery (finalising priorities).

The second management component Trans-S3 regulates all steps and sequences and the entire strategy. It includes the following elements:

6. Governance.

7. Shared vision.
8. Action plan.
9. Monitoring and evaluation.



**Fig. 5.** Trans-S3 identification process (5-sequence)

Source: (Girejko et al. 2019, p. 20).

The whole process of identification of Trans-S3 is repeatedly go over (verifications and evaluations are carried out at all steps), strongly participatory and allows for rich feedback.

Sequence 1. Searching for common set of priority areas - rely on primarily analysing and comparing sets of priority areas smart specialisation at national level contained in already existing Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3) and identifying common areas. As a result of the above analysis and the application of the selection methods Trans-S3 are determined.

In sequence 2. Analytical review and profiling of target regions/countries - re-examines whether the identified priority areas of smart specialisation (and their core areas) are now relevant. This is confirmed by a statistical analysis and a comparison of the concentration of the industry sector in a region or country. Verification and profiling of the target areas so far included in S3 strategies is necessary due to changing economic and technological conditions. Based on the analytical review and profiling of the target territories, the identified Trans-S3 (smart specialisation priority areas) areas are verified. Whereas on the basis of statistical data basic domains are added or eliminated.

In sequence 3. Market and technology trends review (global and for target regions/countries) - other aspects with a strong impact on Transnational Smart Specialisation Strategy are examined. This step is more environment and future oriented. The relevant markets and technology trends affecting the target areas are ana-

lysed, based on statistical data, industry and technology forecasts, qualitative analysis or foresight analysis. This step provides another important revision of the initial Trans-S3 Strategy and improves it.

In sequence 4. Internationalisation potential assessment of priorities - assesses the internationalisation potential of previously identified, verified and improved smart priorities and domains (sequences 1-3). The domains of Trans-S3 that will receive high (sufficiently high) performance/rankings should be further considered in order to determine the final content of Transnational Smart Specialisation Strategy.

Sequence 5. Stakeholders consultations and entrepreneurial discovery - concerns stakeholders' involvement, broad consultation and Entrepreneurial Development Process (EDP) which [Girejko et al. p. 24-25]:

- Encourages and ensures integrated bottom-up involvement of participants from the quadruple-helix (policy, business, academia, NGO sector) to assess the proposed smart areas and identify new potential, mostly based on market and/or technological opportunities in the process.
- It provides a tool for integrating the entrepreneurial knowledge of many environments and institutions by establishing more frequent and stronger links and partnerships.

It should be noted that stakeholder consultation and discovery of entrepreneurs is strongly emphasised in the final sequence, and they are present in all phases of the Trans-S3. Each type of decision and discussion involves key stakeholders and allows everyone to comment.

### **3. Discussion**

Smart specialisation strategies have been implemented in the European Union's cohesion policy in order to achieve economic, social and territorial development by reducing disparities between regions [Polido et al. 2019]. The results of the bibliographic analysis confirm the greatest interest of researchers in the S3-based regional development policy making process using the regional S3 discovery process. The GoSmart BSR project assumes that the best way to achieve the competitiveness of the region and primarily of SMEs is internationalisation. Thereupon a joint transnational smart specialisation strategy (Trans-S3) has been developed for the 7 project target regions [Girejko et al. 2019, p.27]. So far, only one publication in the Scopus database has highlighted the importance of transnational S3 in regional

policy [Radosevic, Ciampi Stancova, 2018, p.265]. It should therefore be concluded that Trans-S3 is a new area in both research and practice.

Mapping the results of bibliographic analyses allows to find research gaps. On the basis of the results presented, it should be concluded that little attention is paid to SMEs. SMEs in each EU region are a group of actors whose role in the economy is very important. In Poland, they generate over 49,8% of GDP [Zakrzewski, Skowrońska 2019, p.5]. Taking into account the needs of SMEs for internationalisation and inclusion in S3 is come from the competitiveness of the local economy. Innovative actions in a small company are more difficult to implement. This is due to a number of reasons: lack of appropriate knowledge, financial resources or market opportunities. The GoSmart BSR project was constructed on the basis of a common preliminary understanding that the internationalisation of innovation activities in enterprises, especially SMEs, is one of the key areas, and in fact a decisive factor for the success of specialisation.

The literature highlight the need to involve stakeholders in identifying S3. The Entrepreneurial Development Process considers that all triple-helix stakeholders such as industry, university, and government should be involved [Corpakis, 2020, 98]. Marques et al. (2020) believe that universities have an important role in the creation of S3. The GoSmart BSR project involved representatives of all quadruple-helix environments (policy, business, academia, NGO sector) in a series of consultations. The inclusion of associations and business environment entities associating SMEs allowed, among other things, to better understand the needs and possibilities of this sector in the region. Practical solutions in the project are consistent with research identified as a cluster - Innovative collaboration system.

The GoSmart BSR project is addressed to less innovative and less developed regions of the Baltic Sea. These regions can become more competitive through mutual learning, the application of S3 and best practices from more developed regions. Mutual learning is a new paradigm in innovation policy. It requires the inclusion of monitoring schemes that integrate assessment of a dynamic process. Public administrations as well as other innovation stakeholders learn and improve their performance through the knowledge accumulated during S3 implementation [Esparza Masana, Fernández 2019].

## **Conclusion**

According to the researchers, progress has been noted with regard to regional development management, mainly involving stakeholders and institutional processes [Tripl 2019. p. 352-354]. Kroll (2017) sees great potential in S3 to change

policy orientation towards a more effective approach stakeholder to developing and implementing S3.

The bibliometric analysis showed an increased interest of researchers in the smart specialisation strategy. The analysis presents the distribution of conducted research by country and the clusters (sub-areas) of research problems dominating in the study. The analysis of the network connections showed that innovation is the most important element of S3. The research focuses on S3 identification in EU regional policy, sustainable development management, innovation, cohesion policy and innovative mutual cooperation. The research gaps identified are the role of S3 in the development of SMEs and involvement participants in identifying S3 representing all quadruple-helix environments.

The implementation of the Smart Specialisation Strategy (S3) required European regions to identify technological areas where they have a unique innovative capacity. Regional specialisation shows dependence and connection to the existing knowledge base [D’Adda et al. 2019, p.1006].

Elaborated within the GoSmart BSR Trans-S3 project, it is the result of a combination of literature knowledge, existing EU practices in the implementation of S3, and the involvement of stakeholders such as: policy and decision-makers, representatives of business and clusters, local/regional/national associations and governments, experts and practitioners in the field of European regional and urban policy, NGOs, academia.

## ORCID iD

Anna Bagieńska: <http://orcid.org/0000-0002-3053-8085>

Patrycja Rogowska: <http://orcid.org/0000-0002-1156-5176>

## References

1. Abeyratne R. (2016), *Achieving Competitive Advantage Through Connectivity and Innovation: An Application in Airline Hubbing*. In: Abeyratne R. (ed.) *Competition and Investment in Air Transport*, Springer, Cham, pp. 131-144
2. Aranguren M., Magro E., Navarro M., Wilson J. (2018), *Governance of the territorial entrepreneurial discovery process: Looking under the bonnet of RIS3*, *Regional Studies* 53(4), pp.451-461

3. Balland P.-A., Boschma R., Crespo J., Rigby D.L. (2019), *Smart specialization policy in the European Union: relatedness, knowledge complexity and regional diversification*, *Regional Studies*, 53 (9), pp. 1252-1268
4. Bosch A., Vonortas N. (2019), *Smart specialization as a tool to foster innovation in emerging economies: Lessons from Brazil*, *Foresight and STI Governance*, 13(1), pp. 32-47
5. Bulińska-Stangrecka H., Bagieńska A. (2019), *HR Practices for Supporting Interpersonal Trust and Its Consequences for Team Collaboration and Innovation*, *Sustainability*, 11(16), 4423
6. Capello R., Kroll H. (2016), *From theory to practice in smart specialization strategy: Emerging limits and possible future trajectories*, *European Planning Studies*, 24(8), pp. 1393–1406
7. Corpakis, D. (2020), *Powering synergies between innovation policy and regional development frameworks: The case of smart specialisation*, *Lecture Notes in Civil Engineering*, 43, pp. 93-105.
8. D’Adda D., Guzzini E., Iacobucci D., Palloni R. (2019), *Is Smart Specialisation Strategy coherent with regional innovative capabilities?* *Regional Studies*, 53 (7), pp. 1004-1016
9. Drucker P.F. (1986), *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Pan Books, London
10. Dyhdalewicz, A. (2017), *Innovation of Trading Companies in Relation to the Content of Annual Report - Research Results*, in: Cingula M., Przygoda M., and Detelj K. (eds.) 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development: ESD’2017: Book of Proceedings. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, pp. 629–638
11. Ejdy J. (2013), *Sieć relacji nauka - biznes*, in: *Dyskusje o zarządzaniu*, 2, Wydaw. Menedżerskie PTM, pp. 38-39
12. Ejdy, J. (2016), *Entrepreneurial Orientation vs. Innovativeness of Small and Medium Size Enterprises*, *Journal of Engineering, Project and Production Management*, 6(1), pp. 13–24
13. Esparza Masana, R., Fernández, T. (2019), *Monitoring S3: Key dimensions and implications*, *Evaluation and Program Planning*, 77, 101720
14. Estensoro M., Larrea, M. (2016), *Overcoming policy making problems in smart specialization strategies: Engaging subregional governments*, *European Planning Studies*, 24(7), pp.1319–1335
15. Fanelli D., Glänzel W. (2013), *Bibliometric evidence for a hierarchy of the sciences*, *PloS ONE* 8(6), e66938

16. Foray, D. (2018), *Smart specialization strategies as a case of mission-oriented policy – a case study on the emergence of new policy practices*, *Industrial and Corporate Change*, 27(5), pp. 817–832
17. Girejko R, Kruse M., Urban W., Wedemeier J. (2019), *Methodology for Transnational Smart Specialisation Strategy*, <https://gosmartbsr.eu/methodology-for-transnational-smart-specialisation-strategy/>
18. Gudanowska A. E. (2015). *Tworzenie mapy wiedzy opartej na tematyce projektów badawczo – rozwojowych na przykładzie województwa podlaskiego [Creating knowledge maps based on the themes of R&D projects on the example of the Podlaskie region]*, *Economics and Management* 7(1), pp. 257-270
19. Gudanowska A. E. (2017). *A map of current research trends within technology management in the light of selected literature*, *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 78-88
20. Halicka K. (2017). *Main concepts of technology analysis in the light of the literature on the subject*, *Procedia Engineering*, 182, 291-298
21. Höglund, L., Linton, G. (2018), *Smart specialization in regional innovation systems: a quadruple helix perspective*, *R and D Management*, 48 (1), pp. 60-72
22. Holtzman Y. (2014), *A strategy of innovation through the development of a portfolio of innovation capabilities*, *The Journal of Management Development* 33(1), pp. 24-31(8)
23. Korzeb Z., Reyes S.M. (2019), *Sustainability Performance: A Comparative Analysis in the Polish Banking Sector*, *Sustainability*, 11(3), pp. 1-16
24. Kroll, H. (2017), *Smart specialization policy in an economically welldeveloped, multi-level governance system*, in: Radosevic S., Curaj A., Gheorghiu R., Andreescu L., Wade I. (Eds.), *Advances in the theory and practice of smart specialization*, Academic Press, London, pp. 99–123
25. Kruse M., Wedemeier J. *Limitations of Strategies for Smart Specialisation [Grenzen intelligenter Spezialisierungsstrategien]* (2019), *Wirtschaftsdienst*, 99(11), pp. 795-797
26. Lopes J., Ferreira J.J., Farinha L. (2019), *Innovation strategies for smart specialisation (RIS3): Past, present and future research*, *Growth and Change – a Journal of Urban and Regional Policy*, 50(1), pp. 38-68
27. Marques A.V., Marques C., Braga V., Marques P.M. (2019), *University-industry technology transfer within the context of RIS3 North of Portugal*, *Knowledge Management Research and Practice*, 17 (4), pp. 473-485
28. McCann, P., Ortega-Argilés, R. (2016), *The early experience of smart specialization implementation in EU Cohesion Policy*, *European Planning Studies*, 24(8), pp. 1407–1427
29. Nazarko Ł. (2019), *Responsible Research and Innovation – a Conceptual Contribution to Theory and Practice of Technology Management*, *Business: Theory and Practice* 20 pp. 342-351

30. Nazarko Ł., (2018), *Inteligentne specjalizacje - w kierunku dynamicznego podejścia prospektywnego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. XIX Vol 3 (I), pp. 37-51
31. Opejin A.K., Aggarwal R.M., White D.D., Jones J.L., Maciejewski R., Mascaro G., Sarjoughian H.S. (2020), *A Bibliometric Analysis of Food-Energy-Water Nexus Literature*, *Sustainability* 12, 1112
32. Polido, A., Pires, S.M., Rodrigues, C., Teles, F. (2019), *Sustainable development discourse in Smart Specialization Strategies*, *Journal of Cleaner Production*, 240, 118224
33. Radosevic, S., Ciampi Stancova, K. (2018), *Internationalising Smart Specialisation: Assessment and Issues in the Case of EU New Member States*, *Journal of the Knowledge Economy*, 9 (1), pp. 263-293
34. Reficco E., Gutiérrez R., Jaén M. H., Auletta, N. (2018), *Collaboration mechanisms for sustainable innovation*, *Journal of Cleaner Production* 203, pp. 1170-1186.
35. Ryzhkova N. (2015), *Does online collaboration with customers drive innovation performance?*, *Journal of Service Theory and Practice* 25(3), pp. 327-347
36. Sacramento C.A., Chang M.-W. S., West M.A. (2006), *Team Innovation through Collaboration*, in: Beyerlein M.M., Beyerlein S.T., Kennedy F.A. (Eds.) *Innovation through Collaboration (Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams Vol. 12)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp.81 – 112
37. Samul J., (2020), *Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace*, *Sustainability*, 12, 267
38. Schulz, S. (2020), *Ambitious or Ambiguous? The Implications of Smart Specialisation for Core-Periphery Relations in Estonia and Slovakia*, *Baltic Journal of European Studies*, 9 (4), pp. 49-71
39. Seidler-de Alwis R., Hartmann E. (2008), *The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises*, *Journal of Knowledge Management*, 12(1), pp.133-147
40. Siderska, J., Jadaa K. S. (2018). *Cloud manufacturing: a service-oriented manufacturing paradigm. A review paper*, *Engineering Management in Production and Services*, 10(1), 22-31
41. Sörvik J., Teräs, J., Dubois, A., Pertoldi, M. (2019), *Smart Specialisation in sparsely populated areas: challenges, opportunities and new openings*, *Regional Studies*, 53 (7), pp. 1070-1080
42. Sotarauta M. (2018), *Smart specialization and place leadership: Dreaming about shared visions, falling into policy traps?* *Regional Studies*, *Regional Science*, 5(1), pp. 190–203
43. Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation - GoSmart BSR project website: <https://gosmartbsr.eu/>
44. Szpilko, D. (2017). *Tourism Supply Chain – overview of selected literature*, *Procedia Engineering*, 182, 687-693



45. Tomaszuk A. (2015), *Rozwój inteligentnych specjalizacji w województwie podlaskim*, in: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 83, pp. 681-690
46. Trippl M., Zukauskaitė E., Healy A. (2019), *Shaping smart specialization: the role of place-specific factors in advanced, intermediate and less-developed European regions*, *Regional Studies*, pp. 351-364
47. Urban W., Rogowska P. (2018), *The case study of bottlenecks identification for practical implementation to the theory of constraints*, w: XV International Conference : Multidisciplinary Aspects of Production Engineering: MAPE 2018: Conference proceedings, Wydaw. PANOVA, pp. 399-405
48. Van Eck N., Waltman, L. (2013), *VOSviewer Manual*, Univeriteit Leiden: Leiden, The Netherlands
49. Winkowska, J., Szpilko, D., Pejić, S. (2019). *Smart city concept in the light of the literature review*, *Engineering Management in Production and Services*, 11(2), 70-86
50. Zakrzewski R., Skowrońska A. (red.) (2019), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa, PARP

## Strategia Inteligentnych Specjalizacji - analiza bibliometryczna i praktyki projektu GoSmart BSR

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie praktycznych rozwiązań zastosowanych w projekcie GoSmart BSR do identyfikacji transnarodowych strategii inteligentnych specjalizacji w świetle aktualnych kierunków badań naukowych na rzecz strategii inteligentnych specjalizacji. W artykule wykorzystano analizę opisową wyników i analizę bibliometryczną z zastosowaniem narzędzi dostępnych w VOSviewer oraz w bazie SCOPUS. Przegląd bibliometryczny opiera się na danych z bazy Scopus. Wyszukiwane artykuły zawierały słowa kluczowe „Strategie Inteligentnych Specjalizacji”. W artykule przedstawiono wyniki badań bibliograficznych z wyodrębnieniem 5 klastrów oraz założenia Metodyki dla Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji, które porównano z kierunkami badań występującymi w literaturze.

### Słowa kluczowe

analiza bibliometryczna, GoSmart BSR, Strategie Inteligentnych Specjalizacji (S3), Transnarodowe Strategie Inteligentnych Specjalizacji (Trans-S3)

# Lean management: tools and techniques and how to implement them

**Dawid Chilmon**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

email: dawidchilmon@gmail.com

## Abstract

The economic system, technology and globalization dictate new conditions and rules on the market. The traditional management model will not provide maximum profit and will not allow companies to adapt to current trends. Tools, techniques and methods developed over the past few decades and their correct use can be used to manage business more efficiently. Lean management focuses on optimizing existing processes, preventing new problems and skilful use of human resources. Therefore, it is of great importance in an extremely competitive modern world. A bibliographic study on various lean management practices and methods of their implementation has been presented. The conclusions of the bibliography analysis indicate that soft skills, efficient management and IT technologies can be the next stage in the development of the concept of lean management.

## Keywords

lean, management, manufacturing

## Introduction

Nowadays, the market is changing immediately. This is due to, not only, widespread globalization, but also rapid technological development. The challenge is to meet the ever-changing needs of customers more efficiently and cheaper. Improving production processes, eliminating waste and building the company's reputation are the main goals that we can achieve using the right set of tools. The use of modern and innovative tools has become a necessity in solving increasingly multidimensional problems. Changes that occur in production technologies or IT technologies result in the continuous emergence of new methods that cover more and more areas of enterprise functioning. The search for new solutions in this area is

caused by radically changing trends in the organization of production processes. For example, we can observe now:

- minimizing the order cycle,
- shortening production cycles,
- custom production, not stockpile,
- a large variety of products manufactured (customization),
- production of small lots or even individual lots,
- low repeatability of produced batches of products, etc.

It is therefore important to consider - how to choose the right methods to meet the needs of the company, how should they be implemented, how to overcome obstacles encountered when introducing new products [Pałucha, 2008, p. 71; Urban, Rogowska 2018, p. 399]. The article aims to present the general characteristics of the lean concept, tools, techniques and methods as well as the possibilities of introducing and applying them in the enterprise.

## **1. Definition**

Lean management is a concept of business management, which assumes the use of many available tools, methods and techniques such as: standardization, group work, customer orientation, striving to flatten the organizational structure, continuous premodifying and improvement (Kaizen), avoiding waste, eliminating the causes of error, continuous material flow according to the Just in Time (JiT) principle and total quality management (TQM). In addition to the management methods and techniques mentioned above, the tools supporting lean management also include: 5S, SMED, Poka Yoke, FMEA, TPM, SixSigma, SPC, Hoshin and Kanban [Urban, 2017 p.33; Jakubowski et al., 2017, p. 19]. It allows you to solve increasingly complex problems and achieve greater profits at a relatively lower cost.

## **2. History**

Development of the concept of lean management was based on solutions and techniques used for the first time at the turn of the 1940s and 1950s. The process of introducing and experimenting on the concept was caused by economic and political conditions in Japan, which after World War II, struggled with such problems as lack of access to raw materials needed for production. Imports from the West have become very limited due to customs barriers. As a result, Japan had to start pro-

moting entrepreneurship and domestic industry among its own citizens, including through educational, organizational, and technical-technological support from the United States.

The Toyota Motor Company pioneered a new approach to production based on high quality, elimination of waste, continuous improvement and flexibility. Attention to detail, high demands on work culture and commitment are Toyota's pillars. The ingenuity, high competence and intelligence of the managerial staff who developed the set of techniques and tools for the Toyota Production System (TPS) were reflected in the development and further fate of the company [Bird, 2002, p. 450]. Taiichi Ohno, Toyota production engineer was the main originator of the lean concept [Sobczyk, 2006, p. 6]. Above-average commitment, perseverance and a great mind allowed him to do this. He gained knowledge from various publications, including H. Ford's *Today and Tomorrow*. He tracked and learned about Ford's operations in Detroit, translating this into his production facilities. Through the way of experiments and continuous improvement, he became one of the main characters responsible for the creation of Lean Management [Shimokawa and Fujimoto, 2011, p. 5].

The author of the concept of "lean production" was John Krafcik, who in 1988, in the "Sloan Management Review" used this term in an article on the study of the International Motor Vehicle Program (IMVP). The study aimed to contrast traditional mass production, which is characterized by, among others low production variability, very high production volume with the system used by Toyota [Krafcik, 1998, p. 44].

The concept was perfected in practice before it became a fully comprehensive management system. Initially, it was known only in Japan, then it was copied by other Japanese car makers like Hino Motors, Daihatsu, Nissan and Mazda. A landmark event for the global popularization of lean management was book *The Machine That Changed the World* published in 1990 by Womack, Jones and Roos. It summarized the results of thorough tests that were carried out in 52 factories in 14 countries. They were intended to explain the differences in quality and level of performance between Japanese car manufacturers and their competitors from Europe and the United States. Initially, it was assumed that better production results were caused by cheap labour and advanced automation, but after analysing the research, it was found that the reason for higher competitiveness was the management system of Japanese companies (mainly Toyota). Japanese automotive companies were characterized by less needed raw materials, human effort and production space in twice as fast time [Womack et al., 1990, p. 11, 14]. It is worth noting that lean management was a feature of large automotive companies in the past, but as

the market developed, it spread to other industries and smaller specialized enterprises [Pearce and Pons, 2013, p. 7].

### 3. Traditional vs. lean approach

Before proceeding to discuss techniques and tools, I would first like to analyse the ways of thinking of the followers of traditional and lean management methods. A change of mind set and approach can be equally useful in transforming our company or our services. Analysing the Table 1, shows that traditional thinking, often, involves focusing on income, not profit. Theoretically, every entrepreneur should be aware of this, and yet despite large revenues, the profit may sometimes be insignificant due to the costs that it incurs during production or shortly after. Lean assumes the elimination of work or activities that are not profitable. In the case of traditional thinking, the emphasis is on optimizing the added value of work and combating the problems that arise.

**Tab. 1.** Basic differences between lean management

Traditional	Lean
Revenue-focused	Margin-focused
Improvement focus: optimizing value-added work	Improvement focus: eliminating non-value-added work
Fire fighting is rewarded	Fire prevention is rewarded
Focus on financial metrics & lagging indicators	Focus on operational metrics & leading indicators
Suboptimization is rewarded	Value stream performance is rewarded
Specialized workers organized by function	Cross-trained workers organized by value streams
Complexity is the norm	Simplicity is the norm
Non-visual workplace / management	Visual workplace / management
Dynamic schedule and priorities	Static priorities and schedule
Unclear ownership & accountability	Clear ownership & accountability
Expensive reviews and approvals by leadership	Decisions are made by those closest to the work
Improvement identified by management	Improvement identified by workers

Source: Koenigsaecker G. (2012), *Leading the Lean Enterprise Transformation*, Productivity Press; 2 edition, p. 106.

Thinking according to the lean concept suggest not to waste money on fighting the same problems, but to go a step further and try to develop a way to prevent

problems. This is probably associated with higher costs, but for the longer period the investment pays off. The approach is also different for employees. Employees do not always have to work in an area where they are specialized. Sometimes it is worth training such an employee, because in this way we can use his hidden potential. A great example here is Google, which gives its employees one day in week at work, in which they can spend their time to whatever they want. They can do things they don't do on a daily basis. This increases creativity, gives the opportunity to work in a group and increases the opportunities for people who are already bored in their everyday position and feel that they would do something else [Koenigsaecker, 2012, p. 107] That is why the implementation of the lean concept should start with a change in thinking.

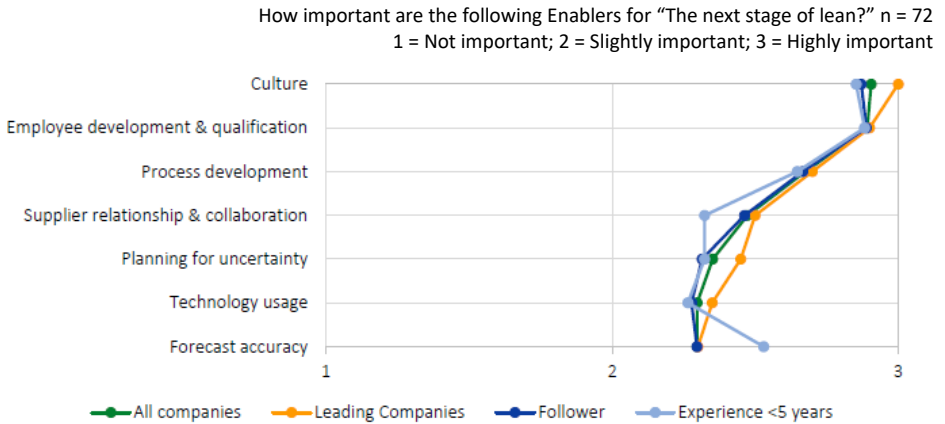


Fig. 1. Importance of factors for “The next stage lean”

Source: *Benchmarking – Lean 2020 – The Future of Operational Excellence*, 2018, <http://tectem.ch/content/2-news/20180920-lean2020/report.pdf>, [05.02.2020], p. 25

According to Figure 1 the most important factor for further development of a company with the lean principle is culture. The concept of culture can be interpreted as commitment and motivation for continuous action. Development, appropriate qualifications and predispositions for further development are closely related to culture. Employees through their professional life will be forced to undergo training in the use of new technologies or skills to maintain the lean philosophy. This proves that technology alone is not enough to get more performance. Only in conjunction with a qualified team and motivation can new technologies contribute to greater business efficiency.

Another survey conducted among people in managerial positions shows that for 91% of respondents, continuous employee improvement is the most important thing. Quick error elimination (87%) is next [Grzelczak and Werner-Lewandowska 2016, p. 202]. Research confirms managers' awareness that every process can be improved and the issue of gaining a competitive advantage will result from better good staff who can adapt to new situations and possible changes in the company [Urban, Krawczyk-Dembicka, 2017; Tomaszuk 2017; Kuc, Moczyłowska 2009].

#### **4. Lean principles and how to support them**

In the publication “*Lean thinking*” Womack and Jones claim that by managing your company based on five basic principles we will become lean. The first principle is to define customer value. You need to gain a deep understanding of the client and the problems that may be encountered. The company should delve into the subject of interest and get deep understanding about specific needs. If the customer wants to buy a car, company should deduce whether he wants any car, whether he wants a specific one, whether car must have any specific parameters and whether, besides the car itself, he also wants nice service. The company must understand that customers only want to pay for things that bring added value to their purchase, so based on in-depth analysis, they should develop and produce products that will be in demand, and customers will be ready to pay for them. The second principle is focused on identifying the value stream. The principle includes value chain analysis and identification of positive and negative activities. The next step should be to reduce the share of non-value-enhancing activities. In this way, the process can be simplified and optimized. The third principle is to organize the flow as smoothly as possible. Production stages or the order of tasks (in the case of services) should be ordered in sequential order, thanks to which we can avoid storage, and the product will move smoothly from one stage to another. The premise is to look horizontal at the process of creating value added and to analyze it from beginning to end. Optimization should occur individually at each stage of the process.

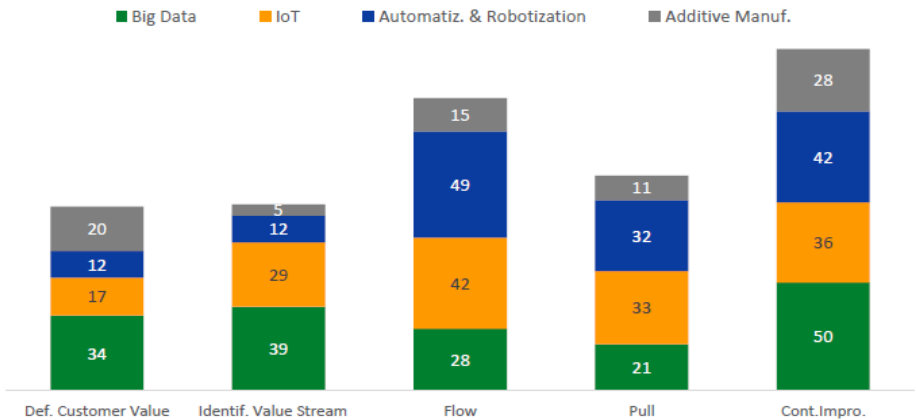
Pull is another principle. It is a system consisting in the production of products or services only when they are needed for the next stage of the process or when there is demand from the client. Following the example of a car, we should not produce it in such quantities that it then stays in the warehouse losing its market value and bearing the costs of storage. The introduction of this rule results in a shorter duration of the task and reduced storage costs.

The last rule is to constantly search for perfection, not to constantly correct mistakes. Obviously, achieving this goal is impossible, but it is more about a pro-

cess of continuous improvement and attempting to create new improvements. The whole lean approach assumes a constant pursuit of perfection, because when we don't move forward, we go back [Womack and Jones, 1996, pp. 16-26].

Figure 2 shows a survey of enterprises. It presents an overview of participants' expectations regarding four technologies to help in handling the five lean principles. Entrepreneurs see the greatest potential in Big Data, this option has been chosen 172 times (multiple answers possible) as a forward-looking tool for supporting the principles. In terms of continuous improvement, participants expect benefits from the possibility of analysing data from various sources.

What potential do the following trends of digitalization provide to support the five Lean principles? n = 73  
 1 = No potential; 2 = Minor potential; 3 = High potential



**Fig. 2.** Potential of trends of digitalization

Source: *Benchmarking – Lean 2020 – The Future of Operational Excellence*, 2018, <http://tectem.ch/content/2-news/20180920-lean2020/report.pdf> 2018, [05.02.2020], p. 25.

Internet of things (158) and Automatization and robotization (147) are at a similar level. Entrepreneurs see their most likely usage with the Flow principle. Both tools would definitely be able to shorten lead times and manage inventories more wisely. Entrepreneurs notice the least potential in Additive Manufacturing.

## 5. Tools and techniques

The methods and techniques introduced should be known and understood. Achieving the set goal depends on this, because Lean tools are directly related to each other. Going further, the main task when using this concept is to properly



group, establish the relationship of tools and apply them in accordance with their function.

5S is a set of techniques and methods aimed at establishing and maintaining high quality place of work. 5S is also one of the basic Lean Management tools, because it is directly related to the proper organization of the work environment, improvement of the company's organizational culture and - which is very important - allows you to increase process stability. The name 5S comes from the first letters of Japanese words, describing five stages:

- *Seiri* (Sort) - removing from the workplace all things that are unnecessary in this moment and leaving what is necessary.
- *Seiton* (Set in order) - equipment marking and placement in designated places where they will be easily accessible.
- *Seiso* (Shine) - regular cleaning and organizing the workplace so that everything assigned to a specific place was always there. An important element is also to eliminate the causes of clutter.
- *Seiketsu* (Standardize) - creating a procedure that will help maintain the standards introduced in the first three points, i.e. sorting, setting in a good place and cleaning.
- *Shitsuke* (Self-discipline) - developing a habit of following previous rules, this can be done by controlling and auditing.

New employees should be taught how to maintain workplace standards as part of the initial training. Good practices are also competitions that are related to the 5S stages, for which employees can get a bonus or at least a distinction in the company forum [Locher, 2012, pp. 14-25].

*FMEA* (Failure Mode and Effect Analysis) - analysis of the causes and effects of possible failure. The method and its variants can be a tool for designers who strive to minimize losses resulting from low quality of a product or service. The analysis is carried out in order to find potential causes of errors made at the design stage and eliminate them at an early stage, before the finished product is created. According to the observations carried out, about 60% of all errors arising during the production of the product or providing the service have their source in the preparatory phase, but at this stage their detectability is low. The basic principles of each FMEA include a set of procedures selected under the project. A typical set of basic principles that was pointed out in Goddard Space Flight Center is as follows [Goddard Space Flight Center, 1996, p. 30]:

- Only one failure mode exists at a time.
- All inputs (including software commands) to the item being analyzed are present and at nominal values.

- All consumables are present in sufficient quantities.
- Nominal power is available.

This process provides a documented method of project selection and an effective method of assessing the impact of proposed changes in project or procedures.

*Kaizen* is otherwise continuous improvement of the organization using the knowledge and commitment of employees. The philosophy comes from Japan and focuses on people who should constantly develop and improve their skills to meet the requirements set by the company. In addition to fulfilling their obligations and complying with standards, employees have the right to submit their ideas and solutions, and implement small improvements (kaizens) in their work that cause the organization to improve faster and gain competitive advantage faster. The kaizen approach assumes that those closest to the work process are best suited to improving these processes [Ulhassan, 2015, pp. 222-228]. In Western culture and in the hierarchical structure of the company, suggesting something to superiors may be perceived as something wrong, otherwise it is the case with Japanese superiors who are open to various types of improvement suggestions. Kaizen is also involving all employees at all levels in order to look for elements of improvement in all areas of the organization. Until now, only a few studies concerned the direct relationship between kaizen results and employees, indicating that kaizen can be linked to employee well-being [Garcia, 2014, pp. 2187-2198]. The lean approach is not about employees putting their ideas into a special box, from which the committee will then choose the best ideas, and the implementation will be done by someone else [Imai, 1986, p. 132]. The submission of suggestions by employees should result from the duties and skills of obtaining manager's information. To permanently introduce the kaizen philosophy into a company, the manager should:

- Encourage people to make suggestions and listen to new ideas - everyone needs help to formulate ideas.
- Find the opportunity to conduct experiments - when ideas are not lacking it comes the problem with testing them. The manager should be able to find time, place and money to check this idea. Such an experiment should take place during the usual work day of the originator.
- Convince the people which are working on the same field that this is a good idea - this is not the easiest thing to do. Convincing everyone involved in the subject that the new idea is worth absorbing is not a simple task, because no one likes to change their habits related to the activity. The manager should encourage and support the group in exchanging views, testing and trying so that the originators can prove their case and receive support.

- Change the standard and make sure that other functions in the organization provide support to the originator - changing the standard is not simple, because the introduced changes often affect other departments in the organization. Among the people who need to be convinced will be at least one who will not like the new changes. The originator at this stage can do nothing, the manager must decide how to deal with the rest of the organization in this situation. [Balle and Balle 2009, p. 78].

*Kanban* - is a technique that was developed by Taiichi Ohno, the same person who was the originator of the concept of Lean Management. In Japanese, the word *kanban* means sign, signboard. It is a special tool for controlling information and regulating material movements between production or service stages. The methodology focuses on minimizing ongoing work and visualizing the transmission of information and products [<https://leankanban.com/project/ten-things/>, 2019]. In traditional production approach, a production schedule is provided for each individual process and each process produces according to that schedule. For Kanban, the schedule synchronizes the processes at the top and bottom of the stream value with each other. The aim of the technique is to reduce inventory in the company and limit its accumulation. When inefficiency is noticed, you set limits on the number of items waiting at supply points, and then reduce them [Schonberger, 2001, pp. 70-71]. When the limit is exceeded, this indicates inefficiency that needs to be eliminated. The introduction of the method reduces the capital needed to maintain inventories and increases production flexibility. Toyota has formulated six principles that will help introduce the Kanban [Taiichi, 1988, p. 176]:

- Only when consumables are used up requests should be sent to yours suppliers.
- Production takes place according to the sequence and number of incoming requests.
- Manufacturing and transporting are only carried out after prior inquiry.
- A request related to an item should be attached to it.
- To ensure that the finished products will be defect-free processes must not send out defective items.
- The process is getting more sensitive and reveals inefficiencies when number of pending request are limited.

Kanban boards are one of the tools that is used to implement Kanban to manage processes and projects in the organization. One of the areas of use is the IT industry. In 2007, David J. Anderson presented the concepts of a new approach that was to help development teams do their work better, faster and at the same

time improve quality. He also developed the five most important kanban properties in IT project management [Anderson, 2010, p. 15]:

- work visualization,
- work-in-progress limitation,
- measurement and flow management,
- creation of a clear process policy,
- use of models to recognize opportunities for improvement.

The kanban methodology does not specify the time that a team of programmers should spend on performing a specific activity, but the number of activities that programmers can do simultaneously. This is an unusual concept, because so far in the agile methods specific activities and time of their implementation was determined at the planning stage.

The organizational context is very important. It is very important to consider the approach of phased implementation of lean. A conscious choice of methods can help build an organizational culture through small winnings and staff involvement. Managers should consider applying methods, assessing the difficulty of its implementation and impact on the organization [Pearce and Pons 2013, p. 16].

## 6. Lean services

The profits resulting from the implementation of Lean in a service company may turn out to be even greater than in a production company. The reason for such results is probably the fact that in production plants, the improvement of productivity, more or less successful, is somewhat inscribed in their activities [Vignesh et al., 2016, p. 2]. On the other hand, service companies usually rarely pay attention to identifying and improving value added, which at the beginning gives some advantage and possibilities.

**Tab. 2.** Types of waste in services

No.	Types of waste in services	Significances
1	Service design waste	No response to customer needs and resulting unnecessary excess features
2	Service item waste	Flaws in service process
3	Service ability waste	Does not make full use of service capacity
4	Service process waste	Low efficiency work
5	Service delay waste	Phenomena that waiters or customers wait

Source: Qu L., Ma M., Zhang G., (2011), *Waste analysis of Lean service*. International Conference on Management and Service Science (MASS 2011), Whuan, China, p. 2.

Li Qu, Man Ma and Guannan Zhang in 2011 published an article in which, based on the stream of lean services value. They pointed out five types of services in which a service enterprise may incur losses. The first is *service design waste*, in which the company does not react or reacts improperly to the needs of customers. In this way, they perform an unnecessary function and incurring unnecessary costs that will not bring a profit anyway. The second type of loss is *service item waste*. Generally, there are defects in the customer service process. This may be incorrect customer service, resulting in the customer not wanting to use our service again. The third type of loss is *service ability waste*, i.e. incomplete use of the capabilities of a given service. The customer would like to get the most for the smallest price, do not want to pay for the stages of the service that he does not see and do not add actual added value to his order. The penultimate type of losses is *service process waste*, i.e. low work efficiency. In the service industry, people have a much greater impact on the final good than in the case of manufacturing companies. That is why it is equally important to pay attention to work efficiency. The last type is *service delay waste*, i.e. the process of waiting for the customer to receive the service and activities related to waiting. They can be shortened, for example, through better cooperation or distribution of work among employees of the enterprise, eliminating stages in which some employees have nothing to do. However, there are some difficulties to working out considerable benefits. First of all, in the service industry the obstacle may be the trouble to notice the work actually carried out, which is often done simply "virtually" [Bhasin, 2015, p. 117]. In addition, they are often complicated and difficult to understand processes. Often in service companies there are also obstacles related to employee resistance to introduced changes.

The adoption of the lean concept in the service sector is quite new. Sceptics say that hospital management is not the same as managing a manufacturing company and you cannot use the same methods. However, data collected over recent years have said that the introduction of lean management in sectors such as health care, IT and public administration can significantly improve work. For the healthcare sector, 40% of all costs do not bring added value. Costs are caused by wasting such things as inventory, time, materials and information. Another issue is unnecessary procedures, wrong medicines, lack of communication, and poor placement of materials and tools. The use of methods such as VSM, Virtual management or Pull system could reduce patient waiting time, reduce the possibility of human error and increase staff productivity [Kadarowa and Demecko 2016, pp. 12-15].

## Conclusions

The literature analysis and my own analysis show that lean management increases the stability of enterprises. It includes tools that help in preventing the occurrence of the crisis, more rarely they are used as tools to fight the crisis, because the concept and tools bring long-term effects. We can achieve positive effects using only selected methods that lean offers us. We do not have to follow all the rules, use all techniques or tools. Matching the right ones to our company is key. Lean management is not limited to tools, but also includes the involvement of an active workforce. Starting from managers who are responsible for choosing the right methods, ideas and people management to ordinary employees, who can share their ideas and have a real impact on the company. The future labor market will force employees to change the sector of operation frequently. The skill of continuous development that is currently the most desirable feature among employees, in the coming years it may even strengthen. Technology in the future may take us work, but less routine activities like medical care require skills not only manual but also emotional. In this matter, it is impossible to replace a man with a machine, but you can standardize his workplace, methods he use or better visualize his workplace. Lean management is not only a concept addressed to entrepreneurs, it is a general change in the way of thinking that can help each unit understand how to easily improve their own and company's operations. Without the commitment of employees, shaping their appropriate attitudes and creating the right conditions for work, the implementation of the Lean concept is difficult. To use the full of the lean management potential, is that to get benefits both economically and satisfactorily, you need to redesign the heart and motivation on the part of the organization. The set of methods, tools and procedures that together create the lean concept is constantly changing and modifying. Big data and internet of things may change perception of lean management. Productivity will increase due to collecting and analysing of manufacture data. Modern enterprises should develop their own solutions, adapting and assimilating classic tools to their needs.

## References

1. Anderson D. J. (2019), *10 Things You Should Know About Kanban*, <https://leankanban.com/project/ten-things/> [20.03.2020]
2. Anderson D.J. (2010), *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*, Blue Hole Press, Sequim

3. Balle M., Balle F. (2009), *The Lean Manager: A Novel of Lean Transformation*, Lean Enterprises Inst Inc
4. Benchmarking – Lean 2020 – The Future of Operational Excellence, 2018, <http://tectem.ch/content/2-news/20180920-lean2020/report.pdf> [05.02.2020]
5. Bhasin S. (2015), *Lean Management Beyond Manufacturing- A Holistic Approach*, Springer Int., Publishing
6. Bird A. (2002), *Encyclopedia of Japanese Business and Management*, London: Routledge
7. García J., Maldonado A., Alvarado A. and Rivera D. (2014) *Human critical success factors for kaizen and its impacts in industrial performanc.*. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology 70(9–12), pp. 2187–2198
8. Goddard Space Flight Center (GSFC) (1996), *Performing a Failure Mode and Effects Analysis*, [http://everyspec.com/NASA/NASA-GSFC/GSFC-Code-Series/GSFC\\_431\\_REF\\_000370\\_2297/](http://everyspec.com/NASA/NASA-GSFC/GSFC-Code-Series/GSFC_431_REF_000370_2297/) [10.02.2020]
9. Grzelczak A., Werner-Lewandowska K. (2016), *Importance of lean management in a contemporary enterprise – research results*, Research in Logistics & Production, 6(3), pp.195-206
10. Imai M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Education
11. Jakubowski J., Woźniak W., Stańkowska M. (2017), *Lean management – efektywne zarządzanie operacyjne w praktyce*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 40(1), pp. 17-29
12. Kadarowa J., Demecko M. (2016), *New approaches in Lean Management*, Procedia Economics and Finance 39, pp. 11-16
13. Koenigsaecker G. (2012), *Leading the Lean Enterprise Transformation*, Productivity Press; 2 edition pp. 106-107
14. Krafcik J. (1988), *Triumph of the Lean Production System*, Sloan Management Review, Fall, pp. 44-46
15. Kuc R., Moczyłowska J.M., (2009), *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
16. Locher D. (2012), *Lean w biurze i usługach*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa
17. Ohno T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press
18. Pałucha K. (2008), *Współczesne metody wspomagające zarządzanie produkcją*. Organizacja i Zarządzanie 2, pp. 69-82
19. Pearce A., Pons D. (2013), *Implementing Lean Practises: Managing the Transformation Risks*, Journal of Industrial Engineering, pp. 2-19.

20. Qu L., Ma M., Zhang G., (2011), Waste analysis of Lean service. International Conference on Management and Service Science (MASS 2011), Whuan, China
21. Schonberger, R.J. (2001). *Let's Fix It! Overcoming the Crisis in Manufacturing*. New York: Free Press
22. Shimokawa K., Fujimoto T. (2011), *Lean management. Narodziny systemu zarzadzania*, LEIP, Wrocław
23. Sobczyk T. (2006), *Wspomaganie podejmowania decyzji o zmianach w systemie wytwarzania zorientowanych na Lean Manufacturing z wykorzystaniem metod analizy kosztów*, Politechnika Wroclawska, Wrocław
24. Tomaszuk A. (2017), *Importance of Technological Factors in the Creation of Cooperation*, in: *Procedia Engineering*, 182, pp. 701-708
25. Ulhassan W, Von Thiele Schwarz U, Westerlund H. (2015), *How visual management for continuous improvement might guide and affect hospital staff: A case study*. *Quality Management in Healthcare*, 24(2), pp. 222–228.
26. Urban W., Krawczyk-Dembicka E. (2017), *A multiple case study of technology management in metal processing cluster companies*, w: 26th International Association for Management of Technology Conference : IAMOT 2017, pp. 1018-1030
27. Urban W. (2017), *Lean Management Fundamentals with Regards to Services, w: Management Challenges in a Network Economy*, in: Dermol V., Smrkołj M. ( red.), *Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference: MakeLearn 2017: TIIM 2017*, ToKnowPress, pp. 33-33
28. Urban W., Rogowska P. (2018), *The case study of bottlenecks identification for practical implementation to the theory of constraints*, w: XV International Conference : Multidisciplinary Aspects of Production Engineering : MAPE 2018: Conference proceedings, Wydaw. PANOVA, pp. 399-405
29. Vignesh V., Suresh M., Aramvalarthan S. (2016), *Lean in service industries: A literature review*, IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 149, pp. 1-11.
30. Womack J., Jones D., (1996) *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Free Press
31. Womack J., Jones D., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates



## **Lean Management – narzędzia, techniki i sposoby wdrażania**

### **Streszczenie**

System gospodarczy, technologia i globalizacja dyktują nowe warunki oraz zasady na rynku. Tradycyjny model zarządzania nie zapewni maksymalnego zysku i nie umożliwi firmom dopasowania się do aktualnych trendów. Narzędzia, techniki i metody powstałe na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat oraz poprawne ich wykorzystanie mogą posłużyć do sprawniejszego zarządzania przedsiębiorstwem. Szczupłe zarządzanie skupia się na optymalizacji procesów już istniejących, zapobieganiu wystąpienia nowych problemów, jak również umiejętnym wykorzystaniu zasobów ludzkich. W związku z tym ma ogromne znaczenie w niezwykle konkurencyjnym współczesnym świecie. Przedstawione zostało studium bibliograficzne dotyczące różnych praktyk stosowania lean management wraz z metodami ich wdrożenia. Wnioski płynące z analizy bibliografii dają do zrozumienia, że umiejętności miękkie, sprawna kadra zarządzająca oraz technologie IT mogą być kolejnym etapem rozwoju koncepcji szczupłego zarządzania.

### **Słowa kluczowe**

szczupłe zarządzanie, lean management, produkcja

# The Uppsala model vs. the network approach in the process of internationalization

**Łukasz Dragun** 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: l.dragun@pb.edu.pl

**Paulina Olszyńska**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: p.olszynska2@student.pb.edu.pl

**Paulina Niewińska**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: p.mlodzianowska@student.pb.edu.pl

**Martyna Wilczewska**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: m.wilczewska4@student.pb.edu.pl

## Abstract

In the recent decades, along with the phenomenon of international cooperation growing dynamically and the fast progress in the field of new technologies, there has been a noticeable interpenetration of markets. The result of said changes is the tendency for overcoming or even erasing barriers which leads to connection of domestic markets into a single, global market. This phenomenon is known as internationalization. Nowadays it is one of the most frequently recurring elements of corporate strategies, which is why it is worth taking a closer look at. The process of internationalization is often rather complex, which means it's a multi-stage process. In order to systematize and identify the processes that lead to internationalization, specialized models have been established. These models systematize carried out operations, determine their character and, primarily, shed light on intricate business processes which take place in companies. Therefore, the purpose of this article is to characterize basic internationalization models of small and medium-sized

enterprises and relate them to the Uppsala model, which will determine its significance in the process of internationalization.

## **Key words**

company internationalization, process, Uppsala model, network approach

## **Introduction**

Internationalization is a relatively new concept, although its first definition emerged in the 50s or 60s. Along with the development of globalization and increased frequency of entering into contracts by international corporations, internationalization had been accelerating and slowly coming into prominence. While analyzing the literature related to the internationalization, it can be noted that terms “internationalization” and “international exposure” are used interchangeably. In order to systematize aforesaid concepts, it is necessary to refer to works listed in the bibliography. In the dictionary of the Polish language internationalization is described as “international exposure, recognition of one as international” [Szymczak, 1978, p. 801]. Over the years the definition has evolved and currently, authors characterize it in various ways. Selected examples are displayed in the table 1.

In addition to the concept of internationalization, the article will determine the term “modelling”. According to the dictionary of the Polish language to model, in general, is to impart an intentional shape and form. Whereas in scientific terms, to model is to create models of a real-life phenomena in order to analyze them. After the key definitions we may proceed and discuss the main part which are basic models of internationalization.

The categorization of said models according to their distinguishing characteristics allowed to classify them into four groups: the Uppsala model, eclectic paradigm, network approach and strategic approach [Fonfara, 2009, pp. 13-14]. In this article two of them, Uppsala model and network approach, were described and compared.

**Tab. 1.** Definitions of internationalization

Author	Definition
J. Johanson, J.R. Vahlne (1977) M. Jarosiński (2013)	The consequence of gradual adjustment to evolving entrepreneurial environment, both external and internal
L. Merlin (1992) M. K. Witek-Hajduk (2010)	Internationalization of company is the process of evolutionary changes causing the increase of company's engagement in foreign markets, which is a function of increased expertise on these markets
G. Gierszewska, B. Wawrzyniak (2001)	Expansion of organisation's operations by moving from domestic market onto foreign markets
J. Rymarczyk (2004) M. Jarosiński (2013)	Any kind of commercial activity undertaken abroad by the organisation
M. Strzyżewska (2005) M. K. Witek-Hajduk (2010)	Internationalization consists in geographical expansion of company's operations
K. Barłozewski (2017)	(1) Internationalization means 'every form and range of connecting different operations of the company to foreign markets'. (2) The concept of internationalization is interpreted as the choice of particular internationalization strategy, including selection of target markets, way of entering said markets, time and scale of entering, level of resources engaged, network relations formed.

Source: Own elaboration based on related literature [Barłozewski, 2017, p. 17], [Jarosiński, 2013, p. 15, 18], [Johanson, Vahlne, 1977, p. 26], [Gierszewska, Wawrzyniak, 2001, p. 18], [Rymarczyk, 2004, p. 19], [Przybylska, 2005, pp. 73-92], [Witek-Hajduk, 2010, p. 18], [Merlin, 1992, pp. 99-118], [Strzyżewska, 2005, p. 419].

## 1. The Uppsala model

Amongst different conceptions of companies' internationalization, Uppsala model is, by far, the most prominent. It has been created by the Uppsala University academics in the 1970s (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977, p. 26) [Limański, Drabik, 2017, pp. 182-183]. Uppsala model is the most developed and influential theoretical framework describing the process of company's internationalization and it is also referred to as the conventional model of internationalization [Gorynia, Jankowska, 2007, pp. 22-23]. The critical variable of

the model is how long the company's been present in the international market and international experience associated with said time, and the effect is growing international involvement developing over a period of time [Szymura-Tyc, 2015, pp. 17-18].

Uppsala model is based on the concept of empirical knowledge. The model suggests that a company's demeanor in the process of internationalization depends on its practical knowledge. It has also been accepted that enterprises initially develop their operations on local markets and, along with the expanding knowledge eagerly expand to foreign markets. It has to be noted that the selection of these markets is determined by the so-called 'psychological distance' [Hadryś, 2011, p. 110]. This distance is a combination of different factors which result in impediments related to the flow of information between two sides. 'Psychological distance' can manifest itself in cultural, linguistic and economic differences [Pawęta, 2014, p. 164].

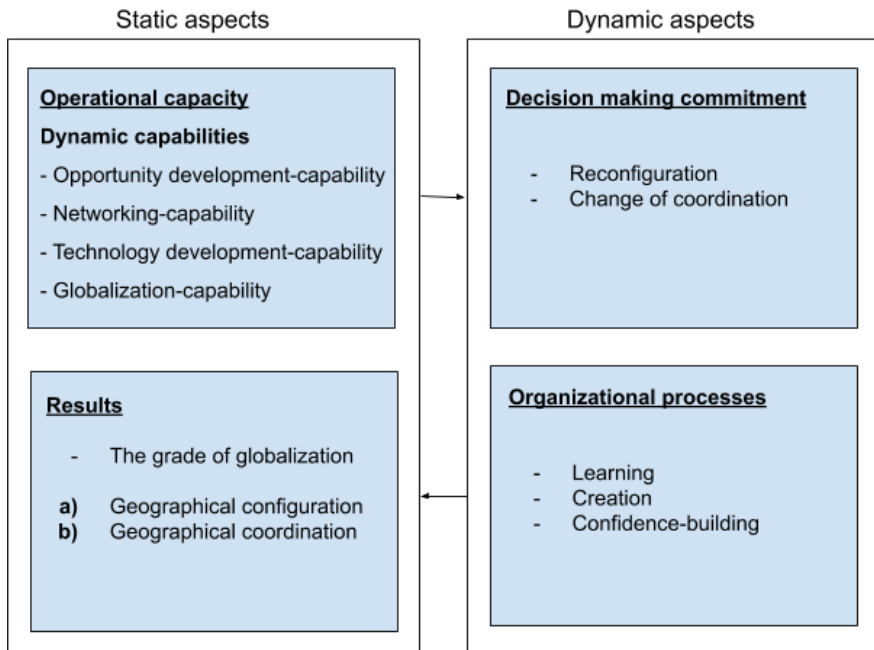


Fig. 1. Uppsala model: 2014 version

Source: Wach K. (2017). Evolution of the Uppsala model of internationalization: towards non-linearity of internationalization of firms, Cracow University of Economics Faculty of Economics and International Relations Department of International Economic Relations, Cracow, p. 167.

The model of enterprise internationalization illustrated above implies that there is a substantial correlation between current state of knowledge in the field of a foreign market and the resource utilization in said market, between decision-making process in terms of enhancing the degree of involvement and current level of activities occurring on this market. The model also established that the company strives toward increasing long-term profits and keeping risk retention on a fairly low level during all stages of the internationalization process [Przybylska, 2018, pp. 27-28].

“In the Uppsala model four stages have been discerned:

- irregular export activity – sporadic export,
- export through independent intermediaries (agents),
- establishing a subsidiary (branch) of sales department,
- establishing a subsidiary (branch) of production department” [Kozioł-Nadolna, 2012, p. 240].

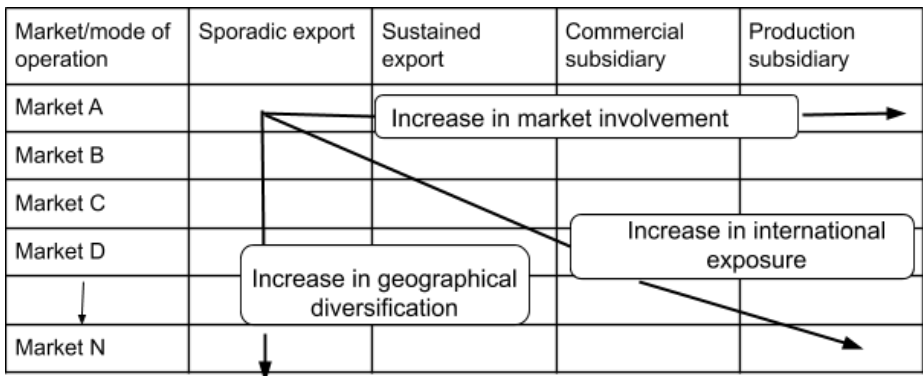


Fig. 2. Uppsala model scheme of company's internationalization

Source: Radke-Kozłowska H. (2015). *Network internationalization of company as a form of international expansion*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, University of Economics in Katowice, Katowice, p. 196.

The four stages displayed above represent four variables which ought to be interpreted in connection with an additional variable – the number of foreign markets [Radke-Kozłowska, 2015, p. 196]. The three arrows indicate three prospects of company's development, which are:

- geographical diversification, mainly aimed at export operations, whose key task would be to secure new markets,

- increase in internationalization, happening when given enterprise, while searching for new markets to enter, simultaneously attempts to escalate engagement on particular markets, increase in market involvement, when the enterprise does not acquire new markets, but rather concentrates on developing forms of internationalization [Radke-Kozłowska, 2015, p. 196].

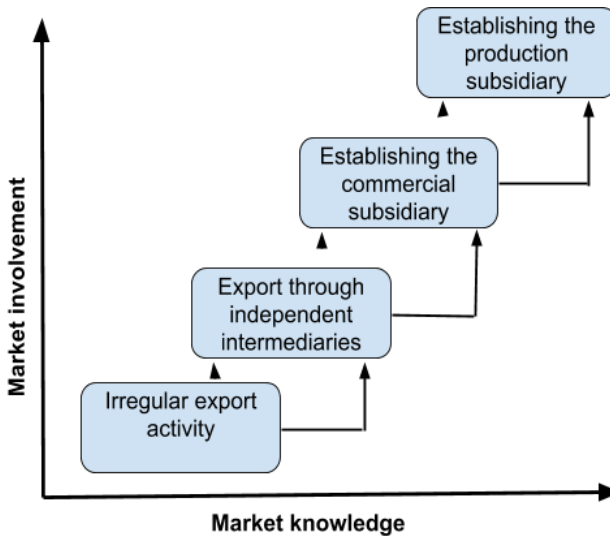


Fig. 3. The process of enterprise's internationalization in the Uppsala model

Source: Przybylska K. (2018), BORN GLOBAL – a new generation of small enterprises, Cracow, p. 24.

The irregular export activity, which is the first stage of the internationalization process according to the Uppsala model, means that at this stage, the company does not export; the enterprise does not ship their products and resources abroad. Additionally, the enterprise virtually does not collect any information on foreign markets. The second stage, export through independent intermediaries, indicates that the enterprise enters the early phase of engagement of resources and gathers information on different factors that have an impact on sales effectiveness on a particular foreign market [Gorynia, Jankowska, 2007, pp. 22-23]. The transition towards considerably more advanced stage of internationalisation is associated with the phenomenon of psychological distance, described previously, and not with the insufficient size of foreign market. The next stage in the process of internationalization based on the Uppsala model is establishing a sales subsidiary. During this stage, the enterprise is considerably more interested in gaining knowledge on

a determinant of sales and an essential level of commitment of their resources on a given market [Gorynia, Jankowska, 2007, pp. 22-23]. The fourth and final stage is establishing the production subsidiary. This stage requires a comparatively highest level of knowledge on the expansion market and is associated with highest level of commitment of company's resources abroad [Gorynia, Jankowska, 2007, pp. 22-23]. All of the stages described above differ in terms of resource commitment and knowledge on expansion markets. Greater resources commitment is conditional on greater level of knowledge on expansion markets [Gorynia, Jankowska, 2007, pp. 22-23].

**Tab. 2.** Advantages and disadvantages of the Uppsala model

DISADVANTAGES	ADVANTAGES
insufficient knowledge on foreign markets	complete autonomy of operations conducted abroad
necessity of possessing resources required for expansion	sole control over resources utilized on foreign markets
risk posed by entering the foreign market	gradual process of entering foreign markets
high cost of transportation	minimal risk
tariff and non-tariff barriers	internationalization progresses gradually with the advance of knowledge

Source: Own elaboration based on Gorynia M., Jankowska B. (2007). *The internationalization theories of the firm: a short review*, Gospodarka Narodowa Nr 10/2007, p. 22. Ratajczak-Mrozek M. (2013). *The internationalization of polish high-tech companies and their cooperation with foreign firms*, Gospodarka Narodowa 1-2, p. 56.

## 2. The network approach

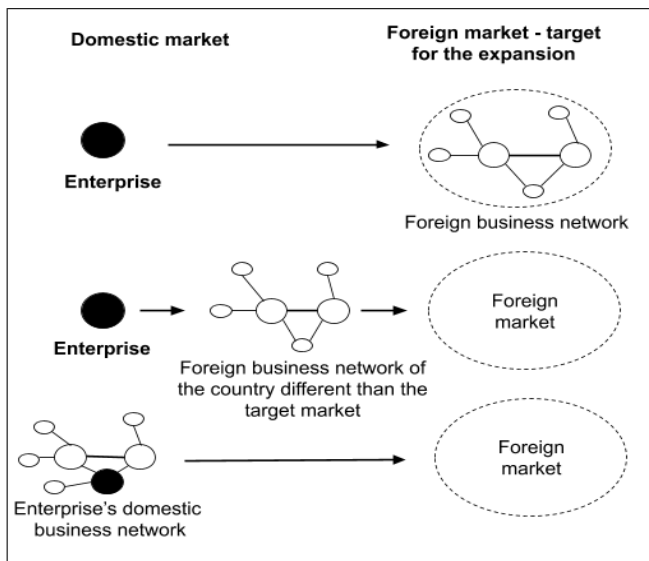
Modern-day enterprises increasingly more choose not to operate on a market truly independently, but rather establish a network of relations with entities from their sector, forming a network of connections [Ratajczak-Mrozek, 2009, p. 7; Gudanowska 2017, p.183, Tomaszuk 2017, p.701]. This solution contributes to increasing the means of expansion on foreign markets in a certain way. It shows how resources, operations and market competitors affect the scale of internationalization both from the perspective of individual companies and corporate groups. In other words, a network is capable of securing support of international operations, although the research on enterprises' development policies within networks is nec-



essary [Buczowski, Kłysik-Uryszek, Kuna-Marszałek, Świerkocki, 2015, p. 31; Nazarko 2019, p. 342; Urban, Rogowska 2019, p. 129].

‘Relations’ are the determining factor in the network approach. While the connections between organizations, three types of relations, as well as their features, can be distinguished. The functions of each relation type are determined based on the source of the influence, while the relations indicate the target of said influence. [Fonfara, 2009, p. 13].

The relations, which consist of establishing relations, carrying out cooperative operations and integrating the resources, result in networks between cooperating establishments being created. Due to the possibility of establishing international cooperation with numerous entities, networks be arranged in different setups, they all include company’s transformation both on the domestic and foreign market. The exemplary variant of network relations was provided in the Figure 4.



**Fig. 4.** The configuration of company’s network relations in the process of internationalization  
 Source: Ratajczak-Mrozek M. (2009). *The international network approach*, Marketing i Rynek No.3, p. 10.

The first configuration contains basic relations between domestic company and its partners, which together call a foreign business network in the target expansion market into being. In the second configuration, relations that may be formed with foreign network (but not with target expansion market), were displayed. In a way, they act as an intermediary in the process of reaching the objective pursued, and, in

most instances, have an impact on parties that can see benefits derived from cooperation with the said organization. The third configuration is oriented towards setting up a network of relations with company's domestic partners. The efforts provide more distinct functioning found on different pillars at the very beginning of stepping into internationalization process. They reduce the risk of failure, as well as influence the increase of the internationalization rate.

Even though the idea of cooperation which opens opportunities appears as an encouraging one, there are some aspects that weigh negatively on its image. The analysis of some advantages and disadvantages of network approach are displayed in the table below.

**Tab. 3.** Advantages and disadvantages of the network approach

DISADVANTAGES	ADVANTAGES
limited means of international cooperation	extended means of international cooperation
conflicting interest of enterprises which hamper cooperation	mutual support of members operating within one network
dependency on other enterprises, lack of individual activity	membership of a particular group which motivates to active participation
imminence of individual's domination determining the status of different participants in network circulation	presence of reference units from which enterprises can learn and gain experience
interrupted communication as a result of multilateral nature of relations	increased labour efficiency

Source: Own elaboration based on Fonfara K. (2009), *Istota i zakres procesu internacjonalizacji firmy*, in: K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warsaw, pp. 11-26.

### 3. Comparison of the Uppsala model and network approach in the process of internationalization

In order to carry out further analysis, it is necessary to point out the differences between the Uppsala model and the network approach. Even though the network approach resemble to Uppsala model in its main premises, it has different terms of reference and logic of the operation [Radke-Kozłowska, 2015, p. 200].

The process of internationalization offers numerous possibilities which can be applied in different ways. Internationalization depends on company's peculiarities, available resources and ability to integrate with other business teams. It is recommended to thoroughly analyze the characteristics of the models according to which internationalization is going to be formed, prior to the start of international cooperation. In the Table 4 below, comparison of main characteristics of the Uppsala model and the network approach were displayed.

**Tab. 4.** Comparison of Uppsala model and network approach – characteristics

<b>Characteristics</b>	<b>Uppsala model</b>	<b>Network approach</b>
Model's type	behavioural model	behavioural model
Model's character	dynamic	dynamic
Group of theories	theory of gradual internationalization of the company	network theory
Source of foreign markets know-how	own experiences	exchange of information within business network
Cycle of model	cause and effect	continuous interaction, long-term cooperation
Kinds of knowledge	objective knowledge, experience-based knowledge	experience of cooperation withing the network of relations
Barriers	psychological distance	legal obligations, interdependence
Direction of expansion	foreign markets	foreign markets
Activity	completely autonomus	having regard to environment
Type of learning process	cumulative nature, progressive, advancement is based on company's individual experience	membership of created network of interaction
Proceedings of internationalization	linear course	phenomenon of evading, change of expansion pace

Source: Own elaboration based on related literature [Radke-Kozłowska, 2015, p. 200], [Witek-Hajduk, 2010, p. 29], [Pietrasieński, 2014, pp. 19-20], [Karasiewicz, 2013, pp. 133-134, 143], [Ratajczak-Mrozek, 2009, p. 10].

## **Conclusion**

None of the internationalization theories are capable of fully explaining the behavior of an enterprise which is able to operate on foreign markets. Often, some level of dependency between different approaches or theories is inevitable and necessary to explain the phenomena occurring within the studied area. The instance of this dependency is the Uppsala model and the network approach. When it comes to the network approach, the result of company's internationalization is its business relations with customers, suppliers, competitors, advisors; they help the company move outside the domestic market [Radke-Kozłowska, 2015, p. 200]. In the Uppsala model the process of company's internationalization is related to its possession of proper practical knowledge. The higher said knowledge is, the more willingly companies enter foreign markets and their 'psychological distance' lowers.

The models described above are quite significant in the process of internationalization. The patterns of internationalization presented in them allow to understand their course and structure. In addition, they present ways in which enterprise can participate in the industrialization process. In the discussed models, thanks to the gained and organized knowledge, it is very easy to determine the achieved level of internationalization and the direction in which the company should proceed to maximize its potential.

After carrying out a thorough analysis of internationalization models described above, it has been determined that following them brings measurable benefits to the company. First of all, it is necessary to mention determining a stage and researching a course of internationalization, analyzing immediate and external environment, risk-minimizing efforts. Uppsala model and network approach are not interchangeable, they vary in some aspects which determine particular causes of use. Therefore, matching one of them to the particular company is dependent on specific nature of company's operations, as well as the ability to become engaged in foreign markets.

## **Acknowledgements**

This research was supported by the project 'Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation (GoSmart BSR)' which has received funding from the European Union Interreg Baltic Sea Region Programme 2014-2020, <https://gosmartbsr.eu/>

## ORCID iD

Łukasz Dragun: <http://orcid.org/0000-0001-6768-6818>

## References

1. Barłożewski K. (2017), *Wpływ ekspansji zagranicznej na efektywność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa
2. Buczkowski B., Kłysik-Uryszek A., Kuna-Marszałek A., Świerkocki J. (2015), *Polskie inwestycje bezpośrednie. Doświadczenia przedsiębiorstw regionu Łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
3. Fonfara K. (2009), *Istota i zakres procesu internacjonalizacji firmy* (rozdział 1) [w:] *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, K. Fonfara (red.), PWE, Warszawa
4. Gierszewska G., Wawrzyniak B. (2001), *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wyd. Poltex, Warszawa
5. Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Teorie internacjonalizacji*, *Gospodarka Narodowa* 10(22-23), pp. 21-44
6. Gudanowska A. (2017), *Analiza sieci jako narzędzie wizualizacji i oceny struktury organizacji*, w: Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, pp. 183-192
7. Hadryś A. (2011). *Czynniki determinujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*, Autoreferat pracy doktorskiej, Katedra Handlu Międzynarodowego, Poznań
8. Jarosiński M. (2013), *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
9. Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases*, *Journal of Management Studies*, 12, pp. 305-322
10. Johanson J., Vahlne J. E. (1977), *The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, *Journal of International Business Studies* 8(1), pp. 23-32
11. Karasiewicz G. (2013), *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, *Podejście holistyczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
12. Koziół-Nadolna K. (2012), *Proces internacjonalizacji sfery badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw: zarys zjawiska*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, Nr 717 *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 93, Szczecin, pp. 237-252

13. Limański A., Drabik I. (2017), *Koncepcja BORN GLOBALS a etapowa internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej Nr 73 Organizacja i Zarządzanie, Poznań, pp. 181-195
14. Merlin L. (1992), *Internationalization as a strategy process*, Strategic Management Journal 13, pp. 99-118
15. Nazarko Ł. (2019), *Responsible Research and Innovation – a Conceptual Contribution to Theory and Practice of Technology Management*, Business: Theory and Practice 20 pp. 342-351
16. Pawęta E. (2014), *Funkcjonowanie przedsiębiorstw typu BORN GLOBAL w warunkach gospodarczych Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Uniwersytet Łódzki Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Łódź, pp. 161-172
17. Pietrasieński P. (2014), *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw, Dobre praktyki rządów*, Strategie wsparcia w Dolinie Krzemowej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa
18. Przybylska K. (2018), *BORN GLOBAL nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Kraków
19. Przybylska K. (2005), *Company internationalization in the economic theory*, Folia Oeconomica Bochniensia 3, pp. 73-92
20. Radke-Kozłowska H. (2015), *Sieciowe przedsiębiorstwo jako kooperacyjna forma ekspansji międzynarodowej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, pp. 194-203
21. Ratajczak-Mrozek M. (2009), *Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek 3, pp. 7-11
22. Ratajczak-Mrozek M. (2013), *Proces umiędzynarodowienia a współpraca przedsiębiorstw high-tech z podmiotami zagranicznymi*, Gospodarka Narodowa 1-2, pp. 53-70.
23. Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa
24. Strzyżewska M. (2005), *Marketing na rynkach zagranicznych*, w: M. K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
25. Szymczak M. (red.) (1978), *Słownik języka polskiego*, t. 1, PWN, Warszawa
26. Szymura - Tyc M. (2015), *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw podejście holistyczne*, Difin SA, Warszawa
27. Tomaszuk A. (2017), *Importance of Technological Factors in the Creation of Cooperation*, in: *Procedia Engineering*, 182, pp. 701-708

28. Urban W., Rogowska P. (2019) *Systematic Literature Review of Theory of Constraints*, in: Hamrol A., Kujawińska A., Barraza M. ( eds.), *Advances in Manufacturing II / Lecture Notes in Mechanical Engineering*, 2, pp. 129-138
29. Wach K. (2017), *Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nieliniowości procesu umiędzynarodowienia*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Katedra Handlu Zagranicznego, Kraków, pp. 159-169
30. Witek-Hajduk M. K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Monografie i Opracowania 568, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa

## **Model Uppsala a podejście sieciowe w procesie internacjonalizacji**

### **Streszczenie**

W ostatnich dziesięcioleciach, wraz z dynamicznie rosnącym zjawiskiem współpracy międzynarodowej i szybkim postępowaniem w dziedzinie nowych technologii, zauważalna jest przenikanie się rynków. Rezultatem tych zmian jest tendencja do pokonywania, a nawet usuwania barier, co prowadzi do połączenia rynków krajowych w jeden globalny rynek. Zjawisko to znane jest jako internacjonalizacja. Obecnie jest to jeden z najczęściej powtarzających się elementów strategii korporacyjnych, dlatego warto przyjrzeć się bliżej. Proces internacjonalizacji jest często dość złożony, co oznacza, że jest to proces wieloetapowy. W celu usystematyzowania i identyfikacji procesów prowadzących do internacjonalizacji ustanowiono specjalistyczne modele. Modele te usystematyzują przeprowadzane operacje, określają ich charakter, a przede wszystkim rzucają światło na skomplikowane procesy biznesowe zachodzące w firmach. Dlatego celem tego artykułu jest scharakteryzowanie podstawowych modeli internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw i odniesienie ich do modelu Uppsali, który określi jego znaczenie w procesie internacjonalizacji.

### **Słowa kluczowe**

umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa, proces, model Uppsala, podejście sieciowe

# Barriers in the internationalization of Podlasie SMEs – GoSmart BSR project experience

**Joanna Godlewska** 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.godlewska@pb.edu.pl

**Katarzyna Krot** 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: k.krot@pb.edu.pl

**Anna Tomaszuk** 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: a.tomaszuk@pb.edu.pl

## Abstract

There is no unambiguous definition of internationalization although a lot of theories that has made great contribution to enterprise internationalization have been propounded. Internationalization is commonly understood as an extending the company's activity to foreign markets in order to ensure a better competitive position. The company's operation on the local market differs from its operation on foreign markets. Examples of many companies indicate that internationalization processes, even if they enable them to gain new markets, involve the need to overcome various types of barriers. The aim of this paper was to identify barriers of internationalization among SMEs in Podlaskie Voivodeship. External and internal barriers of internationalization have been analysed. Researches indicated, as the most dangerous barrier lack/insufficient financial resources and strong competition on the foreign market; the least dangerous – cultural differences.

## Keywords

internationalization, barriers of internationalization, GoSmart BSR project



## **Introduction**

In the literature on the subject, there is no unambiguous, generally accepted definition of internationalization, which is commonly understood as extending the company's activity to foreign markets in order to ensure a better competitive position. It is based on the assumption that the company's operation on the local market differs from its operation on foreign markets. The main factors strengthening the development of internationalization are the progress of science and technology, the economic development of individual countries and the international market, as well as the growing investment potential of enterprises [Kuraś, 2012, p. 18; Nazarko 2019, p. 342].

Examples of many companies indicate that internationalization processes, even if they enable them to gain new markets, involve the need to overcome various types of barriers. The aim of the paper is therefore to identify key barriers in the internationalization process of small and medium-sized enterprises in the Podlaskie Voivodeship.

## **1. Literature review**

Researchers dealing with internationalization propose different ways of interpreting this phenomenon. Theoretical considerations compile and analyze from several to several dozen definitions of internationalization [Wolniak, 2018, pp. 661-662; Glinkowska, 2016, p. 20; Barłożewski, 2017, pp. 16-18; Limański, Drabik 2016, pp. 323-331; Jędralska, Komańda, Dziubińska 2013, pp. 36-38; Karasiewicz 2013, pp. 32-38]. According to J. Rymarczyk, internationalization and its essence can be understood using three basic approaches [Rymarczyk, 2004, p. 19]:

- process (dynamic approach),
- institutional (static approach),
- behavioral (as a way of behavior)

Internationalization recognized as a process is characterized by a phase arrangement of its forms. These forms reflect the historical course of the internationalization process based on the individual experience of international companies. It is assumed that the achievement of one form to some extent determines the transition to the next one. The first stage of internationalization is a the transition from the national economy, characterized by closed internal activity, to multilocal (multinational) economy. Multilocal activity consists in developing, producing and selling products or services tailored to the local needs of consumers. The conse-

quence of this approach may be the implementation of different strategies in different countries. The most advanced phase of these processes is globalization, which is based on the assumption of similarity of key success factors in most international markets and the standardization of production and services on a global scale [Kuraś, 2012, p. 19]. The process approach is associated with forms such as: export, licensing, franchises, joint ventures, or foreign direct investment [Rymarczyk, 2004, p. 20].

In static approach, internationalization is analyzed as an institutional phenomenon. It means the state of internationalization of the enterprise expressed by specific indicators and measures that inform about the intensity of internationalization of the enterprise [Rymarczyk, 2004, p. 20].

In the behavioral approach, internationalization is analyzed from the perspective of how the company manages it. Internationalization of the enterprise can develop over time as a result of the strategy of the entire company or its creation takes place spontaneously and many people and/or departments of a given company participate in it in an uncoordinated manner [Fonfara, 2009, p. 12. Particular emphasis is placed on relationships with foreign enterprises that depend on the attitudes and behavior of managers of enterprises internationalizing their activities [Rymarczyk, 2004, p. 20].

However, the process of internationalization of organisations, especially in the group of small and medium enterprises, is still not widespread. This condition is associated with the existence of many barriers, which in the simplest way can be divided into internal and external barriers. Barriers conditioned by internal factors include [Winkler, 2007 p. 78]:

- experience gained by the organization in undertaking this type of activity,
- staff competences,
- the type and specificity of the company's organizational culture,
- financial possibilities of the organization.

Lack of experience in a given type of activity can be generally described as an information (knowledge) barrier. Ignorance of procedures, existing connections and mechanisms regulating operation in a given sector and market exposes the organization to making many costly mistakes, increases the burden of legal services and transaction costs incurred by it. It can also lower the assessment of the organization's credibility in the assessment of its potential partners [Winkler, 2007 p. 78].

The appropriate competences of employees are necessary when entering new markets, expanding operations, maintaining contacts with companies from other countries, cultures, or building (joining) in international networks. Therefore, there is a need of the organization for employees' competences not only in terms of sub-

stantive qualifications, but also language competences and predispositions to work in a multicultural environment [Winkler, 2007, p. 78; Moczydłowska, Serafin 2016]. Overcoming this barrier is possible only thanks to solid preparation for the whole process and having staffing reserves. An additional obstacle may also be the lack of integrity of the internationalization process. It may turn out that for some reason its assumptions are not being implemented. Such a state may lead to the cessation of internationalization in accordance with the previously adopted strategy, and uncoordinated and unplanned action will start [Gostkowska-Dźwig and Mrozik, 2016, p. 64].

The culture of the organization determines the way of functioning the entire organization - its ability to change as well as coping with cultural differences.

Internationalization means the necessity of incurring specific investment outlays related to equipping new branches, increasing the employment level, incurring burdens related to expatriation of employees or introducing specific changes in the structure of the organization and management practice necessary from the point of view of its adaptation to new operating conditions. The resources owned by the organization, its self-financing capacity or creditworthiness will not only determine the organization's capabilities in the above-mentioned scope, but will also determine the shape of the organization's competition strategy and its ability to compete [Winkler, 2007 p. 79; Gudanowska, Alonso and Törmänen, 2018, p. 65, Tomaszuk 2017, p. 701].

In the case of externally determined barriers, there are barriers with political and legal conditions and a group of barriers related to the creation of forms of cooperation between enterprises. In the first group, in addition to the unstable political, legal and administrative structure of the state (which may significantly limit the possibility of developing activity on a given market), there are also currency fluctuations, changes in the government's political programs or in legislation. In the second group, in case of creating forms of cooperation (alliances, alliances, mergers) significant barriers to their effective implementation may be: mismatch of partners (in particular in the aspect of organizational cultures), or mutual restrictions in access to information, fear of loss independence [Winkler, 2007 p. 79; Daniluk and Tomaszuk 2016, p. 533, Szydło 2017, p. 263, Szydło and Grześ-Bukłaho, 2020].

In the internationalization process, both internal and external threats can be dangerous for the development and even existence of an enterprise. It is necessary to prepare properly the organization to start this process, to protect against possible barriers, as well as to develop solutions to mitigate their possible effects [Daniluk 2018, p.185; Gostkowska-Dźwig and Mrozik, 2016, p. 66; Wasiluk and Daniluk 2013, p. 20].

## 2. Methodology of research

Internationalization of enterprises is an important aspect in the era of globalization. Therefore, it is important to take actions that contribute to increase in internationalization of economic entities.

This study is a part of a larger research project conducted simultaneously in seven countries (Poland, Lithuania, Latvia, Estonia, Finland, Germany, Denmark) – partners of the GoSmart BSR project – ‘Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation (GoSmart BSR)’ [<https://gosmartbsr.eu/>].

The project is implemented with the support of the European Regional Development Fund Baltic Sea Region Programme 2014-2020. In the project cooperate eight partners from seven countries – Bialystok University of Technology (Lead Partner, Poland), Podlaska Regional Development Foundation (Poland), Vidzeme Planning Region (Latvia), Valga Municipality Government (Estonia), Public Institution Lithuanian Innovation Centre (Lithuania), Kouvola Innovation Ltd. (Finland), Hamburg Institute of International Economics (HWWI) (Germany), Business Aabenraa (Denmark).

The main aim of GoSmart BSR is to increase capacity of innovation actors (innovation intermediaries, authorities, research institutions, enterprises) to apply smart specialisation approach. Main expected results are a functioning and sustainable Transnational Innovation Brokerage System and SMEs Joint Smart Strategies implemented across partner regions.

The aim of the study conducted in June 2018 among representatives of SMEs and business support institutions from Podlaskie was to identify the needs related to increasing innovativeness of internationalization.

The study was conducted on a group of 31 innovative enterprises and a business support institution. All organisations have their registered office on the territory of Podlaskie Voivodeship. The study group includes enterprises which are already engaged in activities on foreign markets or which plan to engage soon and an institution engaged in, among others, supporting internationalization of entrepreneurs from Podlaskie.

In the quantitative study a CAWI method was used (Computer-Assisted Web Interview), which is a method of quantitative data collection method in which the respondent is asked to fill in the electronic form. 27 entities took part in this study. The questionnaire was composed of 4 closed questions and a metric part with 6 closed or semi-open questions. Moreover, 5 direct partially-structured interviews were conducted, i.e. a method of research which is open and allowing new ideas to be brought up during the interview because of what the interviewee says; the inter-

viewer has a framework of themes to be explored. 4 companies and business support organisation took part in this particular study. The interview scenario in its structured part was composed of 4 closed questions (the same as the survey questionnaire) and had 4 additional open questions. The percentage of responses provided and simple statistical measurements (arithmetic average, mode) were utilised for interpretation of the data collected.

31 micro, small and medium companies and one representative of business support organisation took part in the study. The enterprises represented the following domains: human health and nutrition (26%), manufacturing & industry (58%), ICT (13%) and construction (3%). There were no representatives of the following domains in the study: key enabling technologies, sustainable innovation, and transportation and storage. No prominent industry was observed among the domains represented by the enterprises. Table 1. provides information on dispersion of respondents in relation to their main activity.

**Tab. 1.** The most important information about entities

main activities areas	manufacturing & industry	human health & nutrition	ICT	construction			
	58%	26%	13%	3%			
operation on foreign markets	yes		no				
	74%		26%				
areas of international partnerships	European market	markets of neighbouring countries	Asian countries markets	North American markets			
	78%	70%	26%	22%			
the time of operation on foreign markets	over 5 years	>3-5 years	1-3 years	less than a year			
	35%	26%	26%	13%			
level of interest about establishing in international cooperation	Germany	Finland	Denmark	Estonia	Lithuania	Latvia	
	74%	74%	68%	61%	55%	48%	
level of interest about establishing in international cooperation in Trans S3	manufacturing & industry	human health & nutrition	key enabling technologies	construction	ICT	transp. and storage	sustainable innovation
	55%	48%	26%	23%	19%	16%	13%

Source: own researches.

Only 8 (26%) out of companies studied do not operate on foreign markets – these enterprises informed about their willingness to internationalize and, simultaneously, lack of any further steps in this matter. The remaining companies (74%) are already internationalized (Table 1).

Among companies that declared having business experience gained of foreign markets the most cases refer to cooperation with European markets not border-to-border with Poland – 78%. Moreover, 70% of companies cooperate with neighbouring countries, 26% conduct businesses on Asian markets and 22% on the North America territory. None of the enterprises studied cooperate neither with South America nor with Africa (Table 1).

During analysis of time of operation on foreign markets one may notice that in case of internationalized companies the dominant time period is five years (more than 1/3 of companies studied); 26% of companies declared operation of 1-3 years and the same number of companies of 3-5 years, while 13% of companies operate in an internationalized manner not longer than one year (Table 1).

During the analysis of internationalization needs the respondents were surveyed, among others, about countries with which these companies would like to cooperate. 7 countries from the Baltic Sea Region emerged, and the respondents declared they are interested in foreign cooperation with at least one of the mentioned countries.

The largest percentage of respondents (74%) declared willingness to cooperate with Germany and Finland; considerable interest was expressed in cooperating with Denmark (68%), Estonia (61%) and Lithuania (55%). Less than half of the respondents expressed their interest in cooperation with Latvia (48%) – Table 1.

The entrepreneurs were also asked about which industry representative they would be willing to commence international cooperation (Table 1). The most commonly chosen was manufacturing & industry (55%) and human health and nutrition (48%), which, most probably, is in relations with currently conducted business, yet still the respondents were eager to cooperate with other key sectors.

The studied business support organisation declared that it cooperates with SMEs from manufacturing and industry and construction domains, is in a partnership with institutions from the European markets, operates on these markets for more than 3 years and, in addition, is interested in establishing relations with Estonia and Finland. During the study it turned out that this institution has a potential to cooperate within the following domains: human health and nutrition, key enabling technologies, manufacturing & industry, ICT, sustainable innovation, and construction. Moreover, similarly to most of the studied companies, this institution expressed its interest in participation in transnational system of innovation and internationalization support of SMEs.

### 3. Barriers of internationalization

Crucial issue in terms of enterprises internationalization are the internal and external barriers, i.e. the factors that hinder internationalization processes of enterprises. Companies were presented with a list of such factors and were asked to assess to what extent an elimination or reduction of barriers' presence would increase the company's internationalization level (*in scale from 1 to 5, where one means least important and five – most important*).

It turned out that, among internal barriers, little above half of respondents (51.6%), as of the highest importance, indicated financial barriers, i.e. lack or insufficient financial resources for ventures on foreign markets (Table 2).

**Tab. 2.** Internal and external barriers in the process of internationalization, N=31 (in %)

Barriers		x	1	2	3	4	5
internal	lack / insufficient financial resources	4.19	8.2	0	22.6	22.6	51.6
	insufficient knowledge of legal and financial regulations	3.84	6.5	3.2	25.8	29	35.5
	language barrier	3.74	6.5	6.5	29	22.6	35.5
	insufficient knowledge about the market	3.71	9.7	3.2	25.8	29	32.3
	the level of risk	3.52	6.5	12.9	22.6	38.7	19.4
	inappropriate timing (too late / too early entry into foreign markets)	3.45	9.7	0	45.2	25.8	19.4
	insufficient knowledge about clients	3.32	12.9	16.1	25.8	16.1	29
	lack of experience in internationalization	3.29	19.4	9.7	22.6	19.4	29
	insufficient competences of employees	3.29	12.9	12.9	29	22.6	22.6
insufficient knowledge about the possibilities of cooperation	3.23	9.7	6.5	48.4	22.6	12.9	
external	strong competition on the foreign market	4.00	0	0	32.3	35.5	32.3
	unfavorable legal and financial regulations	3.65	3.2	12.9	35.5	12.9	35.5
	lack / insufficient external support (eg. investors)	3.61	6.5	6.5	32.3	29	25.8
	insufficient promotion of the region on foreign markets	3.52	9.7	9.7	29	22.6	29
	unfavorable political situation in the target foreign market	3.16	12.9	12.9	41.9	9.7	22.6
	lack / insufficient consultancy support	3.10	9.7	9.7	51.6	19.4	9.7
	insufficient coordination between business networks	3.06	12.9	12.9	38.7	25.8	9.7
	cultural differences	2.87	9.7	25.8	41.9	12.9	9.7

Source: own researches.

Subsequent, important barriers are those related to lack of proper knowledge on how to operate on a foreign market, i.e. insufficient knowledge of legal and financial regulations (35.5%), language barrier (35.5%), and insufficient knowledge about the market (32.3%).

The least often mentioned were the unwillingness to cooperate with foreign partners (9.7%), lack of readiness for internationalization (12.9%) and insufficient knowledge about the possibilities of cooperation (12.9%).

When the external barriers are concerned, the respondents have often indicated unfavourable legal and financial regulations on given foreign markets (35.5%) and strong competition on the foreign market (32.3%; Table 2). The respondents have also noticed the importance of insufficient regional promotion on the foreign markets (29%).

The following items are treated as the least troublesome in foreign cooperation: cultural differences (9.7%), insufficient coordination between business networks (9.7%) and lack / insufficient consultancy support (9.7%).

The results show that the most significant barrier is the financial one (4.19). Intensive competition (4.00) is also perceived as a rather difficult obstacle. The subsequent three places were taken by barriers related to insufficient knowledge, i.e. insufficient knowledge of legal and financial regulations (3.84) and about the market (3.71). The companies studied indicated that knowledge of foreign languages (3.74) is also an important barrier. What is interesting, unfavourable legal and financial regulations (3.65) are mentioned by many companies, even though the same companies declare they have insufficient knowledge of these regulations. Therefore, these legal and financial regulations are only a perceived, imaginary barrier, rather than a real one. The respondents often mention the need for proper promotion of the region on international markets (3.52), an action that would support establishing cooperation between entities. The next barrier to be discussed is the level of risk related to internationalization (3.52). Taking into consideration rather conservative approach of entrepreneurs from Podlaskie, it seems that this is a barrier resulting from a general perception of the environment.

## **Conclusion**

The study conducted among enterprises from Podlaskie indicate that internationalization raises interest, but it also generates many problems that entrepreneurs need to deal with. The entrepreneurs that took part in the study indicated a number of barriers that hamper or even make it impossible to establish business activity on foreign markets.



In the opinion of the respondents, the most important barrier in the implementation of projects on foreign markets is the financial barrier. Internationalization-related expenditures (e.g. furnishing new facilities, increasing employment levels, introducing specific changes in the organization's structure) may deter enterprises from international expansion, but also impede the implementation of market strategies and achieving the assumed competitive position [Winkler, 2007 p. 79]. Lack of sufficient financial resources may also extend the planned activities over time, which may ultimately affect their effectiveness.

Another group of internal barriers is the so-called information (knowledge) barriers [Winkler, 2007 p. 78]. According to the surveyed company representatives, they experience a lack of knowledge in the field of legal and financial regulations, about the market and about clients. These knowledge gaps can become a source of market errors and, as a consequence, generate significant additional costs. In addition, insufficient language competences of SME employees are a significant barrier. According to Winkler [2007 p. 78], knowledge of languages combined with openness and predispositions to work in a multicultural environment are necessary for the development of international cooperation and deepening internationalization processes.

Among the external barriers, respondents pointed primarily to strong competition on the foreign market and unfavorable legal and financial regulations. These barriers make the attempts to operate on the international market seem extremely risky. In contrast to internal barriers, which can be realistically estimated, perception of external barriers as subjective and yet significantly inhibits international projects.

## **ORCID iD**

Joanna Godlewska: <http://orcid.org/0000-0001-9538-7014>

Katarzyna Krot: <http://orcid.org/0000-0002-7404-1724>

Anna Tomaszuk: <http://orcid.org/0000-0002-2675-0323>

## **References**

1. Daniluk A., (2018), *Proinnowacyjne przesłanki podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa*, w: P. Wachowiak, S. Gregorczyk (red. nauk.), „Organizacja kreatywna: teoria i praktyka”, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, pp.. 185-197.

2. Daniluk A. Tomaszuk A. (2016), *Cooperation between competing companies as a factor of technological entrepreneurship creation*, 21th International Scientific Conference: Economics and Management 2016: ICEM'2016: Proceeding of Selected Papers, Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy pp. 533-541
3. Barłożewski K. (2017), *Wpływ ekspansji zagranicznej na efektywność przedsiębiorstw*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa
4. Fonfara K. (red.) (2009), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa
5. Glinkowska B. (2018), *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
6. Gostkowska-Dźwign S., Mrozik M., (2016) *Polskie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Wybrane problemy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 22, pp. 64–72.
7. Gudanowska A. E., Alonso J. P., Törmänen A., (2018), *What competencies are needed in the production industry? The case of the Podlaskie Region*, Engineering Management in Production and Services, 10(1), pp. 65-74.
8. Jędralska K., Komańska M., Dziubińska A. (2013), *Kompetencje internacjonalizacyjne przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, pp. 36-38
9. Karasiewicz G. (2013), *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, pp. 32-38.
10. Kuraś P. (2012), *Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa*, Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 8, pp. 17-25
11. Limański A., Drabik I. (2016), *Typologia strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie z. 93, pp. 323-331
12. Moczydłowska J., Serafin K. (2016), *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Sophia
13. Nazarko Ł. (2019), *Responsible Research and Innovation – a Conceptual Contribution to Theory and Practice of Technology Management*, Business: Theory and Practice 20 pp. 342-351
14. Popczyk W. (2013), *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku New-Connect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
15. Rymarczyk J.,(2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa

16. Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation - GoSmart BSR project website: <https://gosmartbsr.eu/>
17. Szydło J. (2017), *The influence of national culture on management culture on the example of polish and ukrainian institutions*, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, 22 (3), pp. 263-277
18. Szydło, J., Grześ-Bukłaho, J. (2020), *Relations between National and Organisational Culture—Case Study*. *Sustainability*, 12, 1522.
19. Tomaszuk A., (2017), *Importance of Technological Factors in the Creation of Cooperation*, *Procedia Engineering*, 182, pp. 701-708
20. Wasiluk A., Daniluk A., (2013), *The possibilities of creating cross-border clusters*, Vilnius University Publishing House, Vilnius
21. Winkler R. (2007), *Bariery internacjonalizacji organizacji*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 747, pp. 75-82
22. Wolniak R., (2018) *Istota procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 118, pp. 559-667

## **Bariery internacjonalizacji w opinii podlaskich przedsiębiorców – doświadczenia projektu GoSmart BSR**

### **Streszczenie**

Chociaż wysunięto wiele teorii, które wniosły istotny wkład w rozwój internacjonalizacji, nie można wskazać jednolitej definicji pojęcia. Powszechnie internacjonalizacja rozumiana jest jako rozszerzenie działalności na rynki zagraniczne w celu poprawy pozycji konkurencyjnej. Wejście na nowe rynki zazwyczaj wiąże się ze zmianą modelu biznesowego. Przykłady wielu firm pokazują, że procesy internacjonalizacji wiążą się z koniecznością pokonywania różnego rodzaju barier. Celem artykułu było zidentyfikowanie barier związanych z internacjonalizacją wśród podlaskich MSP. Na podstawie studiów literaturowych i doświadczeń zebranych w projekcie GoSmart wyodrębniono szereg barier wewnętrznych i zewnętrznych. Przeprowadzone badania wskazały, że do najistotniejszych barier należy zaliczyć brak/niewystarczające zasoby finansowe firm oraz silną konkurencję na rynkach zagranicznych; za bariery najmniej istotne respondenci uznali różnice kulturowe.

### **Keywords**

Internacjonalizacja, bariery internacjonalizacji, project GoSmart BSR

Z BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

FROM INTERNATIONAL RESEARCH

# **Military virtues: conceptualization and operationalization**

**Manoj Keppetipola**

Postgraduate Institute of Management, University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka

e-mail: manojkaps@gmail.com

**Ajantha S. Dharmasiri**

Postgraduate Institute of Management, University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka

e-mail: director@pim.sjp.ac.lk

## **Abstract**

Military virtues are core in military traditions, rituals and practices. Military virtues are the foundation of military personnel since he/she is in a profession which needs to evaluate the situations quickly and take the ethical decision. This paper attempts to address operationalization of the construct of Military virtues in-order to introduce an instrument to measure the same. Prior to that a working definition for the construct of military virtues developed. A set of military virtues is also presented as an objective of the study.

## **Key words**

Military virtues, Vices, Personal character

## **Introduction**

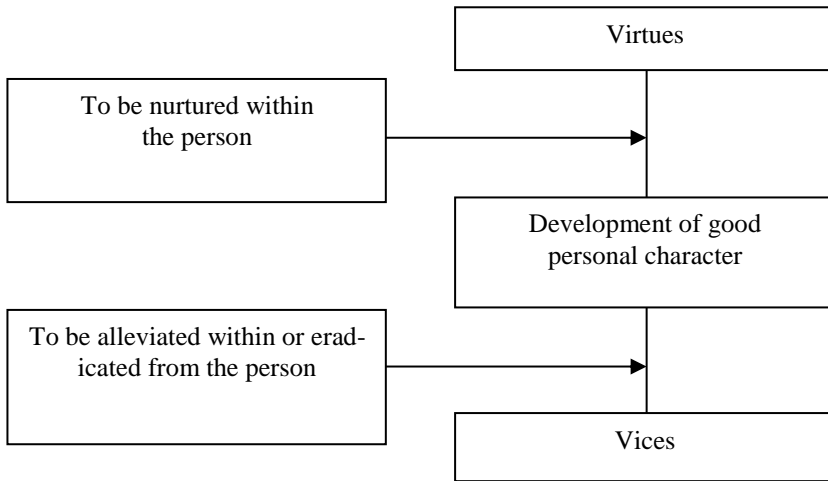
Ethical values and practices are very important in any organization. Workplace ethics culture and workplace ethics climate perceived by employees are significantly and positively linked to the level of employee engagement [Matwiejczuk, Voronov and Samul, 2019, p. 225; Mitonga-Monga and Cilliers 2015, p. 242, Szydło, 2015]. When the organizations and managers invest effort to ethical aspects, it can contribute to increased work engagement. The meaning of employee engagement is ambiguous among both academic researchers and practitioners [Macey and Schneider, 2008, p. 4; Samul, Skąpska 2015, p. 3, Szydło, 2018]. As per Dharmasiri [2010], employee engagement captures the essence of employees' head, hands

and heart involvement in work. It refers to employee's psychological state (e.g. one's identification with the organization), his/her disposition (e.g. one's positive feeling towards the organization) and performance (e.g. one's level of discretionary effort). In brief, it captures affective (feeling), cognitive (thinking) and behavioural (acting) dimensions of an employee [Dharmasiri, 2010, p.61-74]. In the modern world, the word 'virtues' has become more prominent than in any other times. Researchers emphasize that employees with a strong moral identity usually behave in accordance with these virtues, for example, they are generous, helpful, hardworking, caring and honest [He et al. 2013, p.686].

Military virtues are the basis of military personnel because they practice a profession needs to quickly assess the situations and make an ethical decision. Sandin [2007] state that soldiers are expected to perform tasks that are often more demanding than those expected of people in society in general. Researchers can say that the military virtues play a huge role in such circumstances. The view of Olsthoorn [2014] is very important when concerning about the importance of virtues in the military context. Olsthoorn [2014] points out that lacking virtues at the individual level, and in this specific case "the military and civilian chain of command had built a 'bad barrel' in which a bunch of good soldiers became transformed into 'bad apples' [Olsthoorn, 2014, p. 365]. According to Opatha [2010] virtues are universally accepted moral principles that do not vary according to race, nationality, religion, culture or any other classification. Opatha [2010] further state that values may not be universally accepted beliefs or ideals and may vary according to race, nationality, religion, culture or any other classification. This is the main difference between virtues and values. Barford [2019] argues that establishing and growing virtues is the acquisition and enhancement over time of certain habits. Vallor [2013] has established that virtues are habituated rather than inborn, whether or not a person develops a particular virtue will largely depend on whether they engage repeatedly in the kinds of practices that cultivate it. The virtue of honesty, for example, can only be acquired through repeated practice of truth-telling.

Scholarly work of Murphy [2002] presents Aristotle's views on character that is 'Each man speaks and acts and lives in accordance with his character'; the virtue of a man will be 'the state of character which makes him good and makes him do his own work well'. Figure 1 is about how virtues vices leads to the development of a good personal character. Opatha [2010] states that one's personal character is the degree, to which a person has virtues and vices, that is one's ability to develop and improve virtues and reduce or eradicate vices. The view of Adams [2006] is that bad states of moral character have traditionally been called vices. Opatha [2010] presents a set of vices in his study namely, jealousy, deception, desire for

others' things, greed, selfishness, anger, hostility, reprobation and retaliation. These vices need to be alleviated within or eradicated from the person and virtues need to be nurtured within a person is essential for the betterment for an individual and societal.



**Fig. 1.** Virtues and vices for development of good personal character

Source: Opatha (2010), *Personal Quality*, University of Sri Jayewardenepura.

González [2019] points out that virtues are widely recognized in society, as it already happens for lifelong learning. Cartagena [2017] state that military practitioners and theorists must acknowledge the fact that still there are ambiguities regarding virtues and military virtues. This indicates further studies in this field are needed.

The objectives of the paper are:

- To develop a working definition for the construct of military virtues.
- To present a set of military virtues.
- To operationalize the construct of military virtues.

## 1. Methodology

The literature was reviewed based on the archival method. This method was recommended by Tranfield et al., [2003]. Articles from the reputed databases such as Sage, Emerald and Taylor and Francis Online etc. and several books were studied to be rich literature sources.

## **2. Conceptualization of the Construct of Military Virtues**

### **2.1. Virtues**

Sandin [2007] define a virtue is a characteristic of an agent which (a) is beneficial to the agent itself and to moral patients, (b) engages the will and is thus not a skill, and (c) is corrective. Solomon (1999) points out that virtue is an essential aspect of an individual and the concept of virtues provides the conceptual linkage between an individual and his/her society [Solomon, 1999, p.12]. Schnitker et al. [2019] believes that virtue is more towards a characteristic adaptations connected to beyond-the-self identity [Schnitker et al. 2019, p. 276]. Researchers believe that character consists of virtues and vices. Opatha [2010] also has a similar view that is a virtue is a good habit and a good attribute that is useful for a person him/herself and other persons. Virtue can be defined as any psychological process that enables a person to think and acts so as to benefit him or herself and society' [McCullough and Snyder, 2000, p. 2]. Opatha and Teong [2014] also has the similar view as McCullough and Snyder [2000] that virtue is a good attribute which is useful for once self and other persons.

Opatha [2010] writes:

'In order to excel in a particular field, country or organization a person must possess a good personal character, in addition to the enhancement of technical competence relevant to the particular field. A good personal character is of utmost importance'.

Opatha [2010] further writes that: 'Absence of virtues results in the absence of a good personal character. Possession of virtues contributes to a good personal character, which leads to good personal quality. Good qualities or habits which do not harm a person are virtues. These are advantageous and favorable for self-development, others' development and institutional development'.

Definition of virtues and the comments by the researchers of this study given under Table 1.



**Tab 1.** Definitions of virtues

<b>Author</b>	<b>Year</b>	<b>Definition</b>	<b>Comments</b>
McCullough and Snyder	2000	Any psychological process that enables a person to think and acts so as to benefit him or herself and society	Identified as a psychological process Facilitate person's development Facilitate societal development
Sandin	2007	A virtue is a characteristic of an agent which (a) is beneficial to the agent itself and to moral patients, (b) engages the will and is thus not a skill, and (c) is corrective	Identified three characteristics in a virtue. They are, (a) beneficial to the agent itself and to moral patients (b) engages the will and is thus not a skill (c) corrective
Opatha	2010	Virtue is a good habit and a good attribute that is useful for a person him/herself and other persons	Virtue is a good habit and a good attribute Virtue is valuable for person him/herself and other persons
Schnitker, King and Houlberg	2019	Hybrid personality units emerging when characteristic adaptations are given meaning by a transcendent narrative identity	Virtue is a characteristic adaptations connected to beyond-the-self identity

Source: Own study based on [McCullough and Snyder 2000, p.1-10; Sandin, 2007, p. 303-313; Opatha, 2010, p.33].

By considering definitions given Table 1, the researchers present a working definition for military virtues.

Working definition for military virtues in this article is: military virtues are the favorable attributes that are useful for moral prominence of military, individual development of the military personnel and societal development.

## **2.2. Set of virtues**

Hart et al., [2019] reveals that several researchers present their own set of virtues. Olsthoorn [2014] has identified courage, loyalty and respect as military virtues. On the other hand, Robinson [2007] as cited in Olsthoorn [2014] courage, discipline, loyalty and obedience are traditional military virtues. Szutta [2020]

identified benevolence, honesty and justice as virtues. Opatha [2010] provides a set of virtues namely honesty, patience, gratitude, humility, respect, benevolence, tolerance, self-discipline, caring and loyalty. Peterson and Seligman [2004] as cited in Shryack et al. [2010] presented a set of virtues; namely, wisdom, courage, humanity, justice, temperance and transcendence.

**Tab. 2.** Set of virtues

Author	Year	Type	Virtues
Szutta	2020	Virtues	benevolence, honesty, justice
Olsthoorn	2014	Military virtues	Courage, Loyalty, Respect
Robinson	2007	Military virtues	Courage, Discipline, Loyalty, Obedience
Opatha	2010	Virtues	Honesty, Patience, Gratitude, Humility, Respect, Benevolence, Tolerance, Self-Discipline, Caring, Loyalty
Peterson and Seligman	2004	Virtues	Wisdom, Courage, Humanity, Justice, Temperance, Transcendence

Source: Own study based on [Olsthoorn, 2014, p.78-93; Robinson, 2007, p.256; Opatha, 2010, p.53; Peterson and Seligman 2004; Szutta, 2020, p.1-15].

### 2.3. Towards a set of Military Virtues

Military virtues are increasingly seen within military ethics as the best way to underpin the ethics education of military personnel is a view of Olsthoorn [2017]. Researchers of this study present a set of military virtues namely, loyalty, courage, respect, self-discipline, patience and caring. Olsthoorn [2014], Robinson [2007] and Opatha [2010] identified ‘loyalty’ as a virtue. Robinson [2007] and Opatha [2010] identified that self-discipline as a virtue in their set of virtues. Olsthoorn [2014] and Opatha [2010] have identified ‘respect’ as a virtue. Olsthoorn [2014], Robinson [2007] and Shryack et al. [2010] identified ‘courage’ as a virtue. Therefore, the virtues such as loyalty, self-discipline, respect and courage has selected under the criteria numbered one. Opatha [2010] has identified ‘patience’ and ‘caring’ as virtues. Researchers have selected these two virtues to their set of military virtues under the criteria numbered. Referring to all the authors above, the researchers see a commonality that courage is the commonly considered virtue. Further to that Loyalty and Respect which is more or less synonymous are the commonly considered virtue. The researchers identified these there based on the following facts, (1) most of the other researchers identified these virtues are

very important, (2) at least one researcher in his/her scholarly work has identified the important of this particular virtue.

Below is an example provided by the SLAF official website under the title called '*Winds of change –how we turned the tide*' and authored by Hendawithara [2009] proves the whole world that SLAF soldier has the virtues like humanity, caring, justice, respect, tolerance and self-discipline. 'The days when targets were engaged purely at pilot's discretion or merely relying on a radio call was over. Targets were carefully analysed for proximity of civilian settlements, places of worship, hospitals, schools etc. was the highest priority. There were many occasions where the fighters were taken away from operations simply due to the fact that the safety of the civilians' and non-combatants could not be compromised. After all, the SLAF was targeting terrorists and ONLY terrorists' [Hendawithara, 2009, [https://www.airforce.lk/uploads/articles/winds\\_of\\_change.pdf](https://www.airforce.lk/uploads/articles/winds_of_change.pdf)].

### **3. Operationalization of the Construct of Military Virtues**

The three main dimensions for the construct of military virtues are namely, loyalty, courage, respect, self-discipline, patience and caring.

#### **3.1. Loyalty**

Olsthoorn [2014] in his study has identified the importance of the virtue called loyalty. According to Olsthoorn [2014] loyalty has identified as a traditional military virtue and it is clear the importance of this virtue called loyalty in today's military context as well. Sandin, [2007] points out that Samuel Huntington, mentions 'loyalty and obedience' as 'the highest military virtues. As spelt out in the US Army document, Seven Core Army Values, one of the most important and vital virtue is loyalty. 'Bear true faith and allegiance to the U.S. Constitution, the Army, your unit and other Soldiers. Bearing true faith and allegiance is a matter of believing in and devoting yourself to something or someone. A loyal Soldier is one who supports the leadership and stands up for fellow Soldiers' [Sandin, 2007, p.310]. Researchers such as Olsthoorn [2014], Robinson [2007] and Opatha [2010] identified 'loyalty' as a virtue not as a value. The researchers of this study agree to the view of Opatha [2010] that is the values may not be universally accepted beliefs or ideals and may vary according to race, nationality, religion, culture or any other classification. Opatha [2010] also points out that virtues are universally accepted moral principles that do not vary according to race, nationality, religion, culture or any other classification, which is the main difference between virtues and values. By

considering all these facts loyalty identified as a virtue. Healy [2013] mentions that there are many different things to which a particular person can be loyal: families, friends, favorite sports teams, favorite shops amongst others etc. Keller [2007] states that when a particular person is loyal to someone or something and then it has an effect on his/her actions. Keller [2007] further states that he/she show loyalty by following its orders, promoting the interests of the object, prioritizing it in some way over other potential choices.

Iddagoda and Abeysinghe present an interesting insight to a newspaper in 2019 with the title of ‘Pentagram from the military context for the corporate world’. There they say ‘Loyalty, when it comes to the military context, binds one’s actions and obligations to each other as well as to units, troops, community and country; it is a reciprocal obligation of both leaders and subordinates’.

By considering all these the researchers identified two elements for the dimension called loyalty.

**Tab. 3.** The elements and statements of the dimension called loyalty

Element	Statement
Honour and serve	I honour and serve my country, organization (military organization)
Mutual obligation	I have a mutual obligation of both leaders and subordinates

Source: Authors own work.

### 3.2. Patience

Patience is defined in the Oxford English Dictionary [2007] as ‘the ability to accept delay, trouble or suffering without becoming angry or upset’. Opatha [2010] also has a similar view. Opatha [2010] states that patience involves bearing a situation, thing or human that is difficult or unpleasant, without complaining and being disappointed. DeMarco [1996] says that patience gives the flexibility that a person need, in order to find worthwhile pursuits when other opportunities are unavailable. DeMarco [1996] states that patience allows us to bear foolishness without growing angry and tolerate monotony without becoming bored. Opatha [2010] identifies patience as a person’s ability to accept unpleasant, difficult or upsetting things, situations or persons bravely, and deal with it mentally and physically.

Real patience is a very important virtue. According to Opatha [2010] the components of patience are: bearing difficulties and impediments caused by people purposefully or inadvertently, dealing with natural troubles and distresses (coming

from weather, climate and rain etc.) bravely or even with pain, not becoming angry and/or not retaliating or responding oppressively etc., continuing functions which are being done so far without stopping due to difficulties, bearing alone if there is a pain, dealing with troubles and pains which come from mosquitoes, serpents, rats, cockroaches etc. and bearing pains which occur in the body.

By considering the above mentioned elements, researchers can say if a person has the virtue called “patience” and if he/she Handle without complaining and being disappointed. Therefore, the element called patience measured by a statement such as ‘I am good at tolerating a circumstance, that is complex, hard and unpleasant, without complaining and being disappointed’.

The newspaper article titled ‘Pentagram from the military context for the corporate world’ Iddagoda and Abeysinghe also highlighted the fact that ‘the military context, the weather neither an excuse nor a barrier when it comes to accomplishing a mission’. Opatha [2010] also identified that ‘dealing with natural troubles’ is a component of patience. As a result, the second statement of the dimension of patience is ‘I can deal with harsh weather conditions’.

**Tab. 4.** The elements and statements of the dimension called ‘patience’

<b>Element</b>	<b>Statement</b>
Handle without complaining and being disappointed	I am good at tolerating a circumstance, that is complex, hard and unpleasant, without complaining and being disappointed
Adjustability	I can deal with harsh weather conditions

Source: Authors own work.

### **3.3. Respect**

Opatha [2010] identifies respect as honor or esteem. It involves working or behaving with reputation and honor regarding certain persons and certain things. Opatha [2010] says that the virtue of respect involves admiration felt within the self towards a person or thing with good qualities, ideas, achievements or contributions made to others, organizations, nation and even the world. Opatha [2010] states that a particular person respecting another person or a thing indicates that he/she draws his/her attention and consideration to that person or thing seriously.

Opatha [2010] brings up several categories of people that a person should respect. They include: leader of one’s religion, priests or monks of one’s religion, a person’s parents, a person’s teachers, persons who have really contributed to one’s

nation, language and religion in the way that is far more than what that person has done, persons who are superior in terms of personal character (moral qualities) and persons who are more matured (adults).

Opatha [2010] also mentions several things that one should respect. They are: doctrine of a person’s religion (teaching of a religious leader), sacred books on which the religion is based (scriptures), books used for education, one’s schools and universities, status of religious leaders and very important contributors, monumental buildings and sculptures of a particular culture and history, national flag, anthem, tree, flower etc. and other physical and natural things which were immensely useful for a person’s development

Elements and statements of the dimension of ‘respect’ is depicted under Tab5.

**Tab. 5.** The elements and statements on ‘Respect’

Element	Statement
Dignity of others	I value and concern the dignity of others
Respect religious and cultural material and natural things	I respect natural things, monumental buildings and sculptures of a particular culture and doctrines belongs to a particular religion

Source: Authors own work.

### 3.4. Self-discipline

Bennett [1997] mentions that ‘self-discipline means saying yes to the right things and no to the wrong things’ For that reason, dimension called ‘self-discipline’ measured by the statement called ‘Ability to say ‘yes’ to the right things and ‘no’ to the wrong thing ie. unlawful order that is against the constitution’. Opatha [2010] states, when people are living in a society, how a nation will accomplish the virtue of self-discipline are: 1) to meet established rules and regulations of behavior, 2) to protect the organizations from illegal and harmful actions of immoral personnel, 3) to protect the life of a person from illegal and harmful actions of another person or a group of other persons, 4) to ensure peaceful and orderly working environments for the achievement of organizational goals and objectives, and 5) to promote fairness and order in the treatment of people and the conduct of industrial and national relations.

According to Opatha [2010] there are five actions one should do for building and enhancing self-discipline. They are: accepting the rules (official instructions and norms) and regulations (legal provisions or legitimate requirements) which someone happens to face; respecting the rules and regulations; observing the rules and regu-

lations willingly; not needing another to direct or supervise someone to adhere to rules and regulations; keeping on adhering to rules and regulations continuously.

The person who has the virtue of ‘self-discipline’ does not need any person to direct him/her to adhere to the rules and regulations as mentioned by Opatha [2010]. Consequently, the second statement that measure the dimension ‘self-discipline’ is “I follow the rules and regulations which happened to me willingly”.

**Tab. 6.** The elements and statements on ‘Self-discipline’

Element	Statement
Say ‘yes’ to the right things	Ability to say ‘yes’ to the right things and ‘no’ to the wrong things <i>i.e.</i> unlawful order that is against the constitution
Willingness of following rules and regulations	I follow the rules and regulations which happened to me willingly

Source: Authors own work.

### 3.5. Caring

Caring is giving love and attention to people and things that matter to a person [Virtues Project International, 2001 as cited in Opatha, 2010]. Because of caring, people and things that matter to someone get protected is a view of Opatha [2010]. ‘People or a person loves include his/her parents, brothers and sisters, friends and teachers, spouse and children generally. One may have special people whom he/she loves. Therefore, researchers can say one statement of the dimension of ‘caring’ is. Opatha, [2010] identified some components of caring. They are one has a very strong feeling towards some person; one shows his/her feelings in the way he/she behaves with them. Opatha [2010] states that a person also can have caring with respect of things, physical things such as a vehicle, home etc. By considering these facts, the researchers identified the second statement to measure the dimension called ‘caring’ is ‘I secure physical things such as a vehicle, home etc’.

**Tab. 7.** The elements and statements on ‘Caring’

Element	Statement
Strong feeling towards loved ones	I protect my loved ones <i>i.e.</i> parents, siblings, friends and teachers, spouse and children etc.
Care about physical things	I secure physical things such as a vehicle, home etc.

Source: Authors own work.

### 3.6. Courage

Olsthoorn [2014] identified that there are two types of courage in the military context. They are “physical courage and moral courage’. According to Olsthoorn [2014] physical courage refers to what is at stake— life and limbs. By considering this the first statement of the dimension called ‘courage’ is ‘I pledge to sacrifice my life and limbs for the sovereignty of my country’. On the other hand, moral courage refers to the higher end that this form of courage aims at (and not to what is at stake in the case of moral courage: esteem, popularity and so forth). Soldiers who are willing to correct a colleague when they think him wrong, or even report him if necessary due to moral courage is another view of Olsthoorn [2014]. Therefore, dimension of ‘courage’ measured by the statement of ‘I am willing to correct the fellow soldiers when they are wrong’.

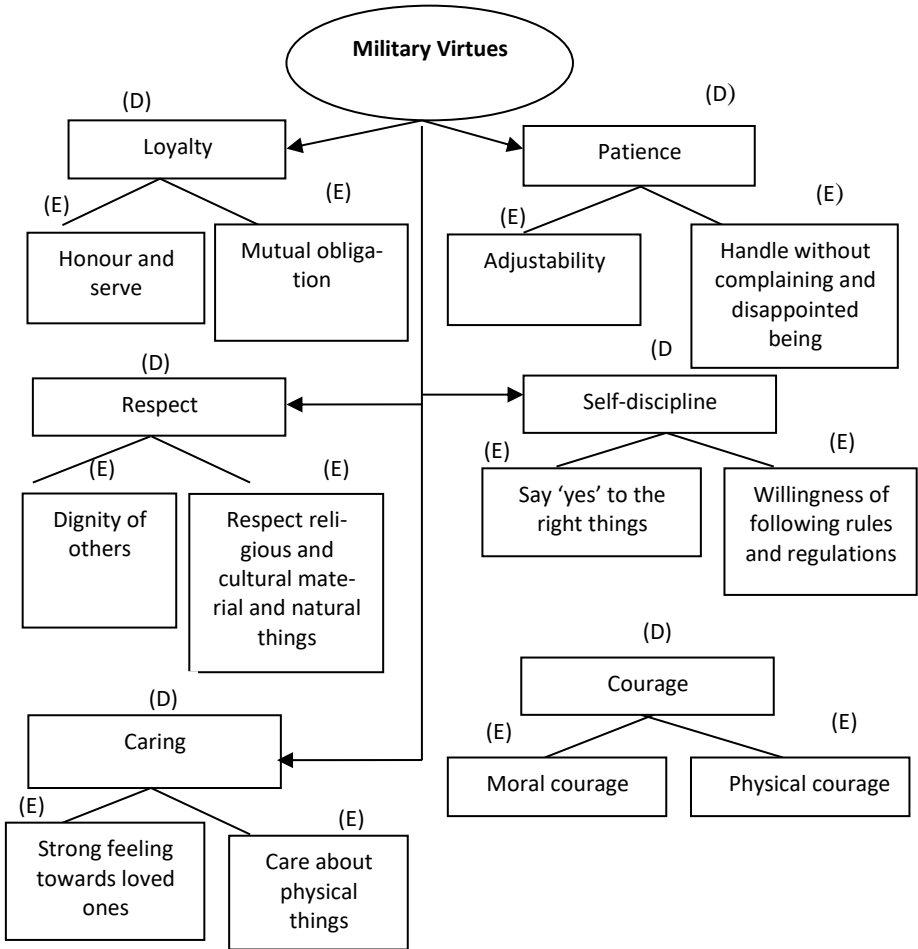
**Tab. 8.** The elements and statements of ‘Courage’

Element	Statement
Physical courage	I pledge to sacrifice my life and limbs for the sovereignty of my country
Moral courage	I am willing to correct the fellow soldiers when they are wrong

Source: Authors own work.

Dimensions and elements of the variable of military virtues have been depicted in Figure 2. For this method researchers got an influence of scholarly works of Iddagoda et al. [2016]; Iddagoda and Opatha [2017]; Iddagoda and Opatha [2018]; Iddagoda and Gunawardana [2017].





*D – Dimension, E -elements*

**Fig. 2.** Conceptualization and operationalization of the variable of military virtues

Source: Authors own work

## Instruments

1. I honour and serve my country, organization (military organization)
2. I have a mutual obligation of both leaders and subordinates
3. I am good at tolerating a circumstance, that is complex, hard and unpleasant, without complaining and being disappointed.
4. I can deal with harsh weather conditions.
5. I value and concern the dignity of others.
6. I respect natural things, monumental buildings and sculptures of a particular culture and doctrines belongs to a particular religion.
7. Ability to say 'yes' to the right things and 'no' to the wrong things *i.e.* unlawful order that is against the constitution.
8. I follow the rules and regulations which happened to me willingly.
9. I protect my loved ones *i.e.* parents, siblings, friends and teachers, spouse and children etc.
10. I secure physical things such as a vehicle, home etc.
11. I pledge to sacrifice my life and limbs for the sovereignty of my country
12. I am willing to correct the fellow soldiers when they are wrong

## Conclusion

Virtues are common in every profession. Code of ethics is another way to state virtues and every profession is inherited with a set of virtues or code of ethics. Ethical behaviour is expected and appreciated in the present context than in any other era. The reason being for such is, the ethical behaviour or value for virtues are diminishing day by day. The nations, multi-nationals, corporates and individuals are going for unethical practices at the expense of their standing virtues and values. In this paper an effort was taken to see the state of military virtues in the today's context. The working definition for military virtues is that "Military virtues are the favorable attributes that is useful for moral prominence of military, individual development of the military personnel and societal development". Set of military virtues provided as a part of the study. They are namely, are namely, loyalty, courage, respect, self-discipline, patience and caring. These virtues identified as the main dimensions for the construct of military virtues when operationalizing the construct. Elements and statements to measure each dimension are also identified.

## References

1. Adams, R.M (2006). *A Theory of Virtue*, Oxford University Press
2. Bennett, W.J. (1997). *The Book of Virtues for Young People*, Simon & Schuster Books For Young Readers
3. Barford L. (2019), *Contemporary Virtue Ethics and the Engineers of Autonomous Systems*, Cunningham M., Cunningham P. (Eds.) International Symposium on Technology in Society (ISTAS) Proceedings
4. Cartagena, N. L. (2017), *Military Ethics and the Situations Critique*, Journal of Military Ethics, 16(3-4), pp. 157-172
5. DeMarco, D. (1996), *The Heart of Virtue*, Ignatius Press
6. Dharmasiri, A.S. (2010), *Epitome of Engaging Employees*, 22nd Anniversary Convention Volume of Association of Professional Bankers – Sri Lanka, pp. 61-74
7. González, M. J. F. (2019), *En el corazón del crecimiento en virtud: el'yo de virtud'y la'identidad de virtud'*, Estudios sobre Educacion, (36), pp. 9-30
8. Hart P., Oliveira G., Pike M. (2019), *Teaching virtues through literature: learning from the 'Narnian Virtues' character education research*. Journal of Beliefs & Values, pp. 1-15
9. He H., Zhu W., Zheng X. (2014), Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality, Journal of Business Ethics 122(4), 681-695
10. Healy, M. (2013), *Philosophical Perspectives on Social Cohesion*, Bloombury
11. Hendawithara, S. (2009). *Winds of Change*, [https://www.airforce.lk/uploads/articles/winds\\_of\\_change.pdf](https://www.airforce.lk/uploads/articles/winds_of_change.pdf) [05.01.2020]
12. Iddagoda, Y.A, Abeysinghe, R. (2019), *Pentagram from the military context*, <http://www.ft.lk/opinion/Pentagram-from-the-military-context-for-the-corporate-world/14-690485> [15.01.2020]
13. Iddagoda, Y.A., Gunawardana, K.D. (2017), *Employee Engagement and Perceived Financial Performance: A Serene Insight*, International Business Research 10(12), p. 88
14. Iddagoda Y.A., Opatha, H.H.D.N.P. (2017), *Religiosity: Towards A Conceptualization and an Operationalization*, Sri Lankan Journal of Human Resource Management 7(1), pp. 59-69
15. Iddagoda, Y.A., Opatha, H.H.D.N.P., (2018), The intensity of the implementation of high-performance work practices in selected Sri Lankan companies. *Spółeczeństwo i Rodzina* 41(1), pp. 71-91
16. Iddagoda Y.A., Opatha H.H.D.N.P., Gunawardana, K.D. (2016), *Towards a Conceptualization and an Operationalization of the Construct of Employee Engagement*, International Business Research, 9(2), p. 85

17. Keller, S. (2007), *The Limits of Loyalty*, Cambridge University Press
18. Macey, W. H., Schneider B. (2008), *The Meaning of Employee Engagement*, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), pp. 3-30
19. Matwiejczuk W., Voronov V. V., Samul J. (2019), *Determinants of Job Satisfaction of Workers from Generations X and Y: Regional Research*, in: *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 12(2), pp. 225-237
20. McCullough M.E., Snyder C. R. (2000), *Classical Sources of Human Strength: Revisiting an Old Home and Building a New One*, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, pp. 1-10
21. Mitonga-Monga J., Cilliers F. (2015), *Ethics culture and ethics climate in relation to employee engagement in a developing country setting*, *Journal of Psychology in Africa*, 25(3), pp. 242-249
22. Murphy, M., (2002). *Character education in America's blue ribbon schools: Best practices for meeting the challenge*, R&L Education
23. Olsthoorn, P. (2014), *Virtue ethics in the military*, in: van Hooft S., Saunders N. (eds.), *The Handbook of Virtue Ethics*, Acumen Publishing, pp. 365-74
24. Olsthoorn, P. (2017), *Situations and dispositions: how to rescue the military virtues from social psychology*, *Journal of Military Ethics*, 16(1-2), pp.78-93
25. Opatha, H.H.D.N.P., Teong, L.K., (2014). *Enhancing your personal Q*. Sintok; Universiti Utara Malaysia, UUM Press
26. Opatha, H.H.D.N.P (2010). *Personal Quality*, University of Sri Jayewardenepura
27. Peterson C., Seligman M. (2004), *Character Strengths and Virtues*, Oxford University Press
28. Oxford English Dictionary (2007), Oxford: Oxford University Press
29. Robinson P., (2007), *Magnanimity and Integrity as Military Virtues*, *Journal of Military Ethics* 6(4), pp.259-269
30. Samul J., Skąpska E., Pankov D. (2019), *Employees' Competences in Knowledge-Intensive Business Sector - Comparative Analysis in Two CEE Countries*, in: *Studia Universitatis Babeş-Bolyai. Oeconomica*, 64(1), pp. 3-15
31. Schnitker, S. A., King, P. E., Houlberg, B. (2019), *Religion, spirituality, and thriving: Transcendent narrative, virtue, and telos*, *Journal of Research on Adolescence*, 29(2), pp. 276-290
32. Sandin P. (2007), *Collective military virtues*, *Journal of Military Ethics*, 6(4), pp. 303-314
33. Shryack J., Steger M.F., Krueger, R.F., Kallie C.S. (2010), *The structure of virtue: An empirical investigation of the dimensionality of the virtues in action inventory of strengths*, *Personality and Individual Differences* 48, pp. 714–719

34. Solomon R.C. (1999), *A better way to think about business*, Oxford University Press, New York
35. Szutta N. (2020), *The Virtues of Will-Power—from a Philosophical & Psychological Perspective*, *Ethical Theory and Moral Practice*, pp. 1-15
36. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice
37. Szydło J. (2015), *The Influence of National Culture on the Organizational Culture - the Dimension of Values*, w: *Potencjał kulturowy i społeczny oraz zasoby ludzkie w procesach zarządzania*, red. E. Magier-Lakomy, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk, s. 29-41
38. Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003), *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*, *British Journal of Management*, 14(3), pp. 207-222
39. Vallor S. (2013), *The Future of Military Virtue: Autonomous Systems and the Moral Deskillling of the Military*, 5th International Conference on Cyber Conflict NATO CCD COE Publications

## **Cnoty wojskowe: konceptualizacja i operacjonalizacja**

### **Streszczenie**

Wartości moralne i praktyki etyczne są bardzo ważne w każdej organizacji. Cnoty wojskowe są podstawą tradycji wojskowych, rytuałów i praktyk. Kodeks etyczny jest podstawą pracy personelu wojskowego, ponieważ wykonują oni zawód, który musi szybko oceniać sytuację i podejmować etyczną decyzję. Celem artykułu jest przedstawienie zestawu cnót wojskowych oraz opracowanie definicję konstruktów cnót wojskowych. W niniejszym artykule podjęto również próbę operacjonalizacji konstrukcji cnót wojskowych w celu wprowadzenia instrumentu do jej pomiaru.

### **Słowa kluczowe**

cnoty wojskowe, etyka w miejscu pracy, charakter osobisty

# Entrepreneurship development among the youth (based on Poland and Kazakhstan)

**Ainur Kudysheva**

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management

e-mail: kudysheva.aynur@mail.ru

**Anna Tomaszuk** 

Bialystok University of Technology, Faculty of Engineering Management

e-mail: a.tomaszuk@pb.edu.pl

## Abstract

Young people are the most active part of society, which quickly reacts to any changes in life and effectively perceives their useful aspects. Thus, it is confirmed that young people have much greater potential and ability to engage in entrepreneurial activities than other age groups. The main aim of this paper is to identify the motives and indicate barriers among young people in entrepreneurial activities on the example of Poland and Kazakhstan and is to prepare recommendations based on the own researches. The quantitative researches encompassed 100 respondents (50 from Poland and 50 from Kazakhstan). The main driving forces for entrepreneurship for young people are financial independence; prestige; flexible working hours; presence of an interesting business idea; the desire to change the social environment; for having entrepreneurial experience. It was figured out, that the main barriers for young people are factors like: lack of start-up capital, lack of knowledge / experience in doing business; low initiative, inertness of entrepreneurs in terms of manifestations of aspirations, desires, ideas for improving business, the desire for self-learning; administrative barriers; not targeting the education system in the country; personal barriers: mentality, fear. The widespread entrepreneurial sectors among young people, according to the survey, are: trade; agriculture; real estate rental; restaurant business and catering; training and health. In addition, the survey revealed that most young people are not aware of government support for entrepreneurial activities.

## Keywords

entrepreneurship development, entrepreneur, external and internal barriers

## **Introduction**

In the process of society and production development, people began to engage in entrepreneurial activity in various organizational and economic relations. The history of entrepreneurship has begun in the Middle Ages. At that time, merchants, co-workers began to be recognized as newly-formed entrepreneurs. In addition, the history of entrepreneurship development is closely linked with the history of exchange relations, public relations and general market relations. Entrepreneurship is the most powerful economic force known to human beings. The phenomenon of an entrepreneurial revolution, which has captured our imagination for the past 30 years, has become a new science that covers a wide range of business thinking and planning. In those decades, people risked their way into business innovation such as Sam Walton from Wal-Mart, FedEx-Fred Smith, Microsoft-Bill Gates, Southwest Airlines -Herb Kelleher, Google-Larry Page and Sergey Brin to economic development. The second decade of the 21st century is coming to an end, and humanity faces radical changes nowadays and sometimes with much more complex issues, including the need to switch to green technologies, social entrepreneurship, instability, healthcare, and technology. The idea of creative ideas as a commercial enterprise is a major force in today's global economy. Successful entrepreneurship is not dependent on luck and money. This is a creative process that requires risky and careful planning.

The main aim of this paper is to identify the motives and indicate barriers among young people in entrepreneurial activities on the example of Poland and Kazakhstan (factors affecting the creation of entrepreneurship, entrepreneurial sectors, the main motives that motivate young people to create their own profit) and is to prepare recommendations based on the own researches. Main motive was possibility to compare young people from Poland and Kazathstan opinion's. The researches encompassed 100 respondents (50 from Poland and 50 from Kazakhstan). Research sample is not representative but could give information about research problem – shows differences in Poland and Kazathstan opinions. The data was interpreted with the use of tables and descriptive statistics.

### **1. Literature review**

Recognition of entrepreneurs began in France in the 18th century. Economist R. Cantilon linked the "risky" approach in the economy to an entrepreneur. At that time, the industrial revolution in England was rising, and entrepreneurs turned out to be risky and resource changing [Cunningham, Lischeron, 1991, pp. 45-61].

Management experts, economists, psychologists and sociologists explain the idea of entrepreneurship in the following way [Sangeeta, 2016, pp. 2-3]:

- Management guru, P. Drucker, defines the concept of entrepreneurship as a function of the adoption and use of resources. While resources are emphasized to solve problems, these resources are distributed according to opportunities in an entrepreneurial role. This means that entrepreneurship is a response and a search for change using them as an opportunity.
- A. Smith, as a father of political economy intends entrepreneurship as a production activity. As stated by A. Smith, entrepreneurship is primarily created for commercial purposes, including, in turn, the supply of capital and business management by intervening between labor and the consumer. For the purpose of recognizing the potential demand for goods and services, entrepreneurship involves extraordinary foresight, and makes changes by transforming both demand and supply. This definition of entrepreneurship requires the highest level of art and personal skills.
- According to the Austrian economist, K. Menger, economic change does not appear from circumstances, but from awareness, understanding and response to these circumstances. Thus, by transforming resources into valuable goods and services, entrepreneurship introduces change, contributing to industrial growth. The classical theory of production according to K. Menger is a transformation of resources that do not have direct use in order to meet human needs, into products of high value to meet human needs. Carrying out this transformation, entrepreneurship creates the means for its implementation. The same transformation contributes to adding value to the original resources, which represents a profit. Summarizing interpretations of entrepreneurship above, there are quite reasonable prerequisites to formulate a fundamental understanding of the essential qualities of entrepreneurship. This understanding should apparently take into account, first of all, the cross-cutting patterns of production and the functional and proactive role of a person in his development.

The last decades of the 20th century were rich in global phenomena, the active influence of which on social progress has already become apparent and is awaiting its full development in a qualitatively new movement of the civilization of the future. Among them, is the massive entry of youth into the labor market and their active reversal to independent entrepreneurship. The development trends of modern entrepreneurship are characterized by the active inclusion of young people. The results directly depend on the presence of youth entrepreneurial potential in the society and the level of its use economic growth, dynamics and scale of invest-



ments, innovations [Moskvin, Kursheva, 2006, pp. 46–49; Kobylińska, Rollnik-Sadowska, Samul 2017, p. 157]. The presence of people in the country, who are not only able to recognize new business opportunities, but also and having enough knowledge to implement them. Young generation of entrepreneurs have a high level of education, they are graduated from educational institutions, are educated based on professional programs of the new generation. Young people are more prepared for change, get used to new conditions easier and faster, which is certainly very important for modern business [Malikov et al., 2014, p.172; Kobylińska 2017, p. 239].

Youth entrepreneurship, and entrepreneurship as such, is one of the current areas of support, both at the regional and at the federal level. The main contradiction of entrepreneurship as such: on the one hand, representatives of small and medium-sized businesses in the civilized world represent the basis of the middle class, the basis of the stability of society, and on the other, in our society conditions and opportunities for the development of youth entrepreneurship are limited.

As it is shown in the table 1, youth entrepreneurship varies by a psychological criteria. Researchers from New Zealand K. Lewis and S. Massey identified the following four groups of potential young entrepreneurs, depending on the level of willingness and intent to do business (Table 1).

**Tab. 1.** Groups of potential young entrepreneurs depending on the level of readiness and intentions to engage in business activities

Groups of potential young entrepreneurs	The level of readiness and intentions to engage in business activities
Group A (high level of readiness / low level of intent)	This is an employee or a student who has certain qualifications and business experience. Most likely, needs information and tips on how to get started own business
Group B (high level of readiness / high level of intent)	A young man who is preparing to be employed or is already working. Probably has relatives and friends who are engaged in entrepreneurial activities, has some knowledge in the field of entrepreneurship
Group C (low preparedness / low intent)	This is an employee or a student. He has no business experience in business and does not have sufficient knowledge in the field of entrepreneurship
Group D (low preparedness / high intent)	A young man who is interested both in employment and in the basis of his business. Probably has relatives and friends who are engaged in entrepreneurial activities, had experience in entrepreneurship.

Source: Own work based on (Lewis, Massey, 2003, p.41).

For a better understanding of the personality traits of young entrepreneurs, it is useful to consider not only psychological criteria, but also stages of youth entrepreneurship according to the age changes. For example researchers consider the following stages of youth entrepreneurship [Bodnar, Dolgikh, 2015, p. 139; Francisco et al., 2016, p.46; Moczyłowska, Szydło 2016, p. 210]:

- The initial stage. Young people aged 15-19 years preparing for business activities. Young people are experiencing transition a period when they need to make a choice between home, study and work. It is assumed that this period may include several stages.
- Stage of growth. Promising entrepreneurs aged 20-25 years. These are young people who have gained some experience and business skills, have earned initial capital to start their own business.
- The heyday. Novice entrepreneurs aged 26–29 years. Such entrepreneurs already have significant business experience, which is their advantage over start-up entrepreneurs and allows them to open a very viable business. The main task, facing these young people is to transform their businesses into commercially viable and competitive small enterprises.

## **2. Methodology of the research and research sample**

Taking the above into consideration the further part of this paper presents the results of partial research carried out in the framework of a diploma thesis “Entrepreneurship development among the youth (based on Poland and Kazakhstan)”. Quantitative studies, carried out in 2019 on the basis of deliberate choice, covered 100 respondents (50 participants from each country). PAPI and CAPI techniques were used. For the implementation of the research, the questionnaire was used. The English version of the questionnaire was translated into the language of the country of study. The survey participants were men and women aged from 18 to 30 years old. The indicator of the number of males exceeded the number of females (in both countries, Figure 1).

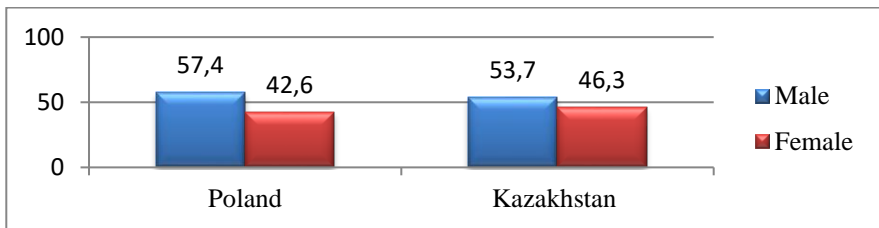


Fig. 1. Gender indicators of youth in Poland and Kazakhstan (in %)

Source: own elaboration based on survey.

The proportion of participants aged 18-21 in the total number of respondents aged 18 to 30 years old is 24.1% in Kazakhstan, 7.4% in Poland. Among the category of 22-25 age, the proportion of participants at this age reaches 59.3% in Poland, 50% in Kazakhstan. In the age category of 26-30 years old, 33.3% are young people from Poland, 25.9% from Kazakhstan (Figure 2).

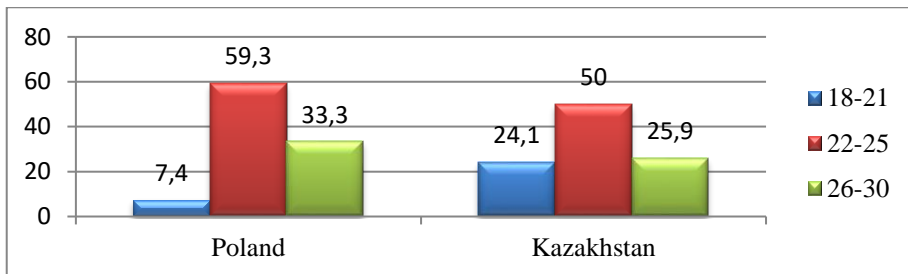
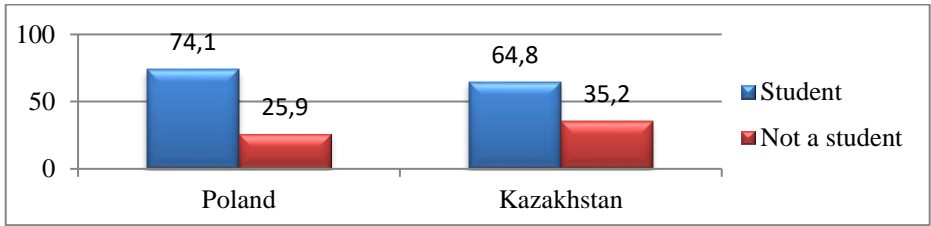


Fig. 2. Age indicators of youth in Poland and Kazakhstan (in %)

Source: own elaboration based on survey.

The survey revealed the status of the respondent. The number of respondents in Poland who is currently a student has exceeded the number of Kazakhstan students (74.1% and 64.8%). Respondents who are not students accounted a minority – in Poland 25.9%, in Kazakhstan 35.2% (Figure 3).

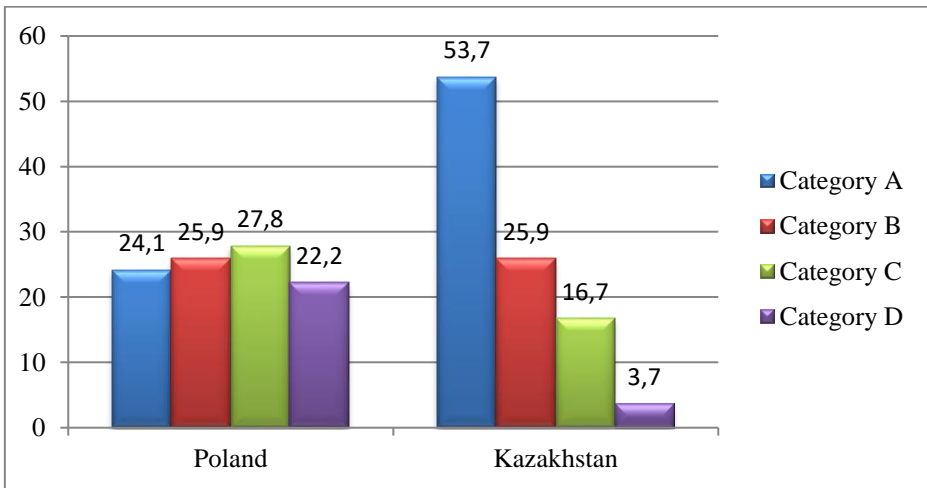


**Fig. 3.** Current occupation of youth in Poland and Kazakhstan

Source: own elaboration based on survey.

In order to clarify the current status of respondents, as it was found out above, the respondents were divided into categories A, B, C, D (Figure 4):

- A – respondents who were able to implement their business ideas in business, are currently active entrepreneurs;
- B – respondents who are not active entrepreneurs, with positive or negative entrepreneurial experience in the past;
- C – respondents who had plans for entrepreneurial activity, but did not realize it;
- D – respondents who neither in the present nor in the past have plans to engage in business activities.



**Fig. 4.** Categories of respondents based on the current status from Poland and Kazakhstan (in%)

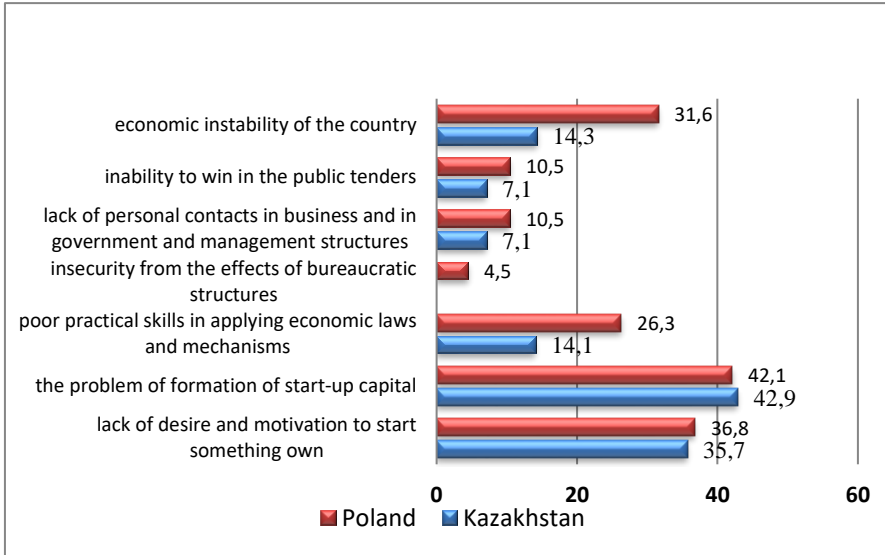
Source: own elaboration based on survey.

Assessing the potential of entrepreneurial activity, 53.7% of respondents to the target audience from Kazakhstan indicated that they are potentially entrepreneurs, while in Poland this reached 24.1%. 25.9% of respondents from both countries are not active entrepreneurs, nevertheless, with experience in the past. Category C, that is, those who had plans for entrepreneurship, but the plans were not realized, include 27.8% of young people from Poland, 16.7% from Kazakhstan. Evaluating the current status of respondents, 22.2% of respondents from Poland noted that they had no plans for entrepreneurship in the past and the present when this indicator reached 3.7% of young people from Kazakhstan. It is remarkable, in the case of Poland, that the level of probability that representatives of the target audience will start entrepreneurial activities is the higher, the more respondents are not available motives for entrepreneurship. In the case of Kazakhstan, more than half of the respondents indicated that they are entrepreneurs in the current moment. Also, this share exceeds the share of those who were entrepreneurs or have no plans for entrepreneurial activity. It is also worth noting that the share of respondents from Poland in the category of entrepreneurs in the past exceeds the rate of respondents belonging to category A. This means that a large proportion of respondents encountered barriers to development during business activities. Therefore, it is very important to analyze the barriers and causes of not undertaking entrepreneurship among youth.

Entrepreneurship shows a fairly stable growth, but at the same time, this growth, both nationwide and at the regional level, can go at insignificant rates. This is due to the existence in the country of high risks for entrepreneurship, numerous administrative barriers, limited financial reserves, the need for attracted resources, personal problems and others [Bagaudinova, 2016, p.1; Szydło 2017, p.89].

### **3. Analysis and the discussion on the research results**

In order to determine the non-occupation of entrepreneurship, during the survey separate series of reasons for category D respondents were compiled. Among the respondents who did not plan to engage in business either in the past or in the present, noted that the main reason is problems with start-up capital, but the existing other series of reasons are shown in the Figure 5.



**Fig. 5.** The reasons for not undertaking entrepreneurship among youth in Poland and Kazakhstan (in %)

Source: own elaboration based on survey.

Respondents from Kazakhstan who, neither in the past nor in the present, planned to engage in business activities, indicated similar reasons.

Evaluating the indicators above, it should be noted that the main reason for not undertaking entrepreneurship among young people from two countries, in Poland is 42.1%, in the case of Kazakhstan 42.9%, are problems with financing start-up capital. Also one of the most common causes is the lack of motivation and lack of the desire to start a new one. In the case of Poland, this factor reached 36.8%, and among Kazakhstani youth, 35.7% of the total number of reasons.

Weak practical skills in the application of economic laws and mechanisms is one of the existing factors among young people in Poland, 26.3%, and in Kazakhstan this represents 14.3% of the total percentage of all factors.

The lowest rates of factors such as lack of personal contacts in business and in government and management structures, inability to win in the public tenders were affected as well. The number of young respondents who were affected by data from Poland was 10.5%, in the case of Kazakhstan respondents this figure reaches 7.1%. Factors, such as insecurity from the effects of bureaucratic structures and economic instability of the country are one of the active factors. While factor as economic instability of the country is 14.3% among young people in Kazakhstan,

in the case of Poland this factor reaches 31.6%. Insecurity from the effects of bureaucratic structures, according to the Polish respondents, is 21.1% among other influential factors. On the one hand, society becomes more complicated, and this leads to greater bureaucratization (for example, globalization has led to the growth of bureaucracy and the emergence of a new type of bureaucracy – supranational bureaucracy). On the other hand, the bureaucracy conflicts with the requirements of the modern innovative society. Where there is less bureaucracy, a more technologically advanced society can be observed [Granovskaya, 2015, p. 61].

In order to identify resources for initial business financing of respondents who are related to category A and B, the sources of start-up capital were as follows:

- using the business support program;
- borrowing money from friends/relatives;
- having own accumulations;
- taking a bank loan;
- finding an investor;
- work is not required finance.

A survey of the youth part of entrepreneurs indicates that 69.2% of respondents from Poland and 36.6% from Kazakhstan who are entrepreneurs in the past and active entrepreneurs in the present, used own financial accumulations as a source of start-up financing when opening businesses (Figure 6).

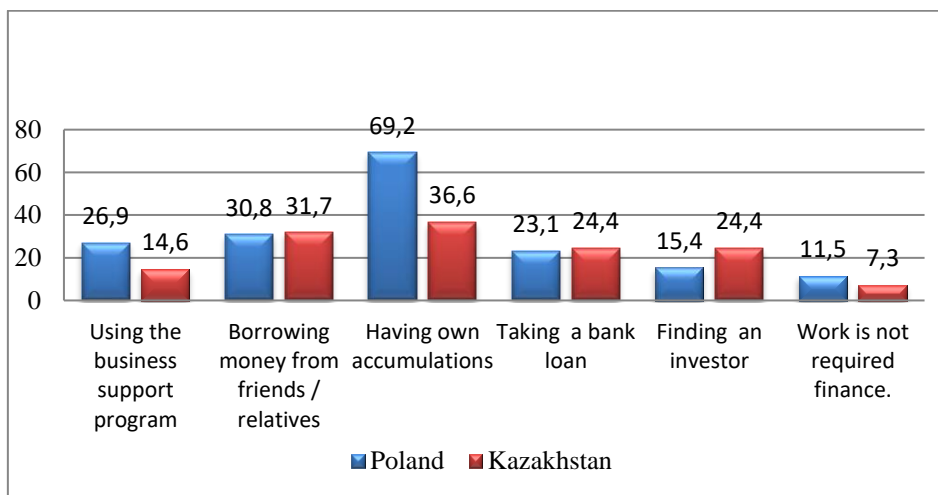


Fig. 6. The sources of start-up capital among youth from Poland and Kazakhstan (in %)

Source: own elaboration based on survey.

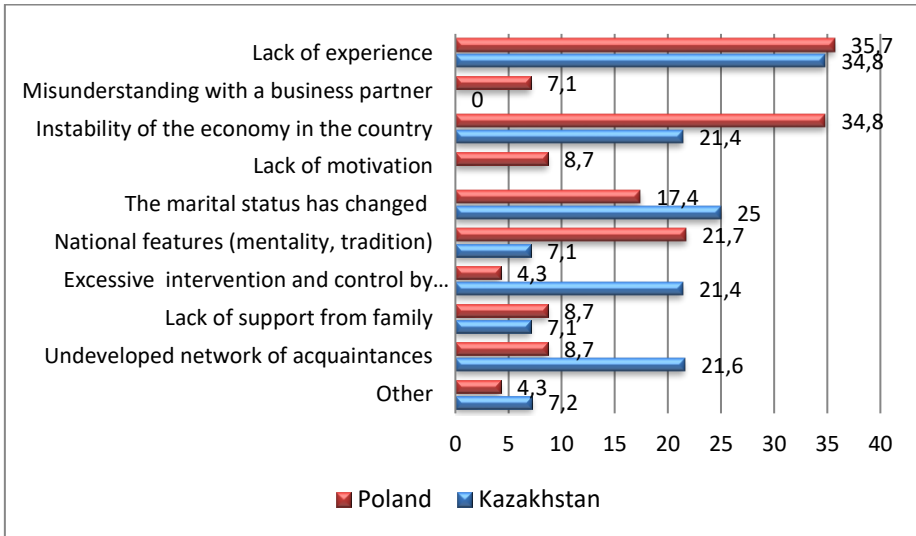
The source of financing for entrepreneurship can be borrow money from close people – according to young entrepreneurs from Poland (30.8%) and Kazakhstan (31.7%). Young entrepreneurs from Poland (23.1%) and Kazakhstan (24.4%) used a bank loan as a source of financing. Also, young entrepreneurs took into account state support for the development of entrepreneurship, these were 26.9% of respondents from Poland, 14.6% from Kazakhstan.

As world practice shows, small and medium-sized enterprises are the main objects of investment, since the growth in the value of such companies, and hence the income of the investor, is quite adequate to the risk it takes. After making a positive investment decision, the innovation project team is part of the founders of a small enterprise implementing the project (according to their contribution), is the executive directorate (directly managing the enterprise), and as founders receives dividends when distributing the company's profits [Bochko, 2007, p. 5]. Quality interaction with investing is key to entrepreneur success. This funding source was used by 15.4% of young people from Poland, 24.4% from Kazakhstan.

During the survey for respondents who had experience in entrepreneurship and respondents who have an idea, but could not implement them, were identified the following reasons for not engaging in entrepreneurial activities (Figure 7):

- there was not enough experience in the field of entrepreneurship: knowledge, skills;
- undeveloped network of acquaintances;
- lack of support from family;
- instability of the economy in the country;
- excessive intervention and control by government;
- national features (mentality, tradition);
- misunderstanding with a business partner;
- the marital status has changed (married/moving to another city);
- did not put enough effort for the functioning and development of business (lack of motivation);
- other reasons.





**Fig. 7.** Reasons for not engaging in entrepreneurial activities of youth from Poland and Kazakhstan (in %)

Source: own elaboration based on survey.

Lack of motivation is one of the most common factors of not engaging in entrepreneurial activities among young people (8.7%). When a person runs own entrepreneurship, it is actually impossible to say when there will be a reward or even how it will be rewarded. To become an entrepreneur, in essence, means risking in the hope of getting a reward, but without even knowing when it will turn out. If this is something a person cannot cope with, then creating your own business is not an ideal choice [Ryan, [www.businesspundit.com](http://www.businesspundit.com), 12.05.2019].

Respondents from Poland (17.4%) and Kazakhstan (25%) noted that changes in marital status also directly influenced the development or undertaking of entrepreneurial activities. The reasons for this were marriage, and changes in location of residence. 7.1% of respondents met with misunderstanding with colleagues, which affected the further development of entrepreneurial activity. An interesting fact established during the survey was that 4.3% of respondents from Poland and 21.4% from Kazakhstan from the total sample indicated that one of the main barriers is excessive intervention and control by government. One of the acutely facing entrepreneurs is the problem of close attention of the state in the face of numerous regulatory agencies, including the tax inspectorate, the inspection of trade, product quality and consumer protection, labor inspection etc. The fines imposed by them

sometimes reach impressive and unbearable sizes for an entrepreneur and harm the existence of entrepreneurship itself. [Ryan, www.businesspundit.com, 12.05.2019].

Respondents were also asked about fashionable types of business activities. Respondents from Poland showed as following sectors: a restaurant and catering business (40%) and trade (30%). In case of Kazakhstan's youth widely used areas are advertising/marketing/PR (23.8%) and trade (23.8%) as well (Figure 8). The results of the study indicate that young people are now taking care of the environment, especially ecology, and taking appropriate measures, this sector was chosen by 13.3% of young people from Poland, 7.3% from Kazakhstan. It is also worth noting that at present the media is the most famous and widely used sector of activity among young people, in the case of Poland 10% are engaged in this sector, in Kazakhstan 9.5% of respondents. 13.3% of respondents from Poland, 14.3% of Kazakhstan respondents noted that the training sector is widespread and the demand for this sector is high. This sector can be attributed as a language course in a foreign language, training, seminars, master classes and other educational projects.

Entrepreneurs take great financial risks, work for many hours, trying to stay afloat and build entrepreneurship from the initial stage. This is because, despite the difficulties of experience, people can extract pieces of joy and satisfaction, and in the end it turns into a significant concoction.

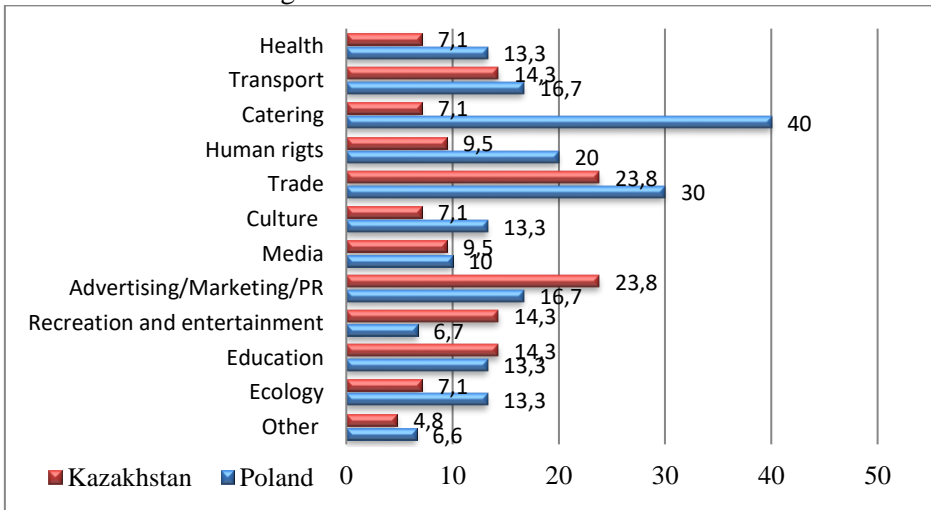


Fig. 8. Areas of entrepreneurship among youth from Poland and Kazakhstan (in %)

Source: own elaboration.

It is the motives of entrepreneurship are the main engine of success [Alton, [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com), 13.05.2019]. In order to determine the main motives for entrepreneurial activity among young people, there was a survey for respondents of categories A and B, about the driving causes of entrepreneurial activity which are shown in the table below.

**Tab. 2.** The main motives for doing entrepreneurial activities among youth from Poland and Kazakhstan (in %)

Motives	Poland	Kazakhstan
Financial independence	57.1	69
Having a good business idea	46.4	33.3
The desire to gain business experience	39.3	33.3
Desire / need to change own social status	35.7	19
Prestige	35.7	23.8
Flexible work schedule	46.4	45.2
The desire to change the social environment / problem	25	26.2
Prove own abilities, realize own ambitions	32.1	35.7
Other	-	2.4

Source: own elaboration.

Evaluating the main drivers among young people, the majority of respondents from Poland (57.1%) and Kazakhstan (69%) noted that financial independence is the main one among other reasons. Some entrepreneurs risk on their own because they are tired of the demands of traditional work. High-level positions are exceptional: long hours of work, meeting the requirements of supervisors and customers, and being stuck in the former cycle of duties. The world of entrepreneurship frees person from these restrictions. This is the reason for the mark of 46.4% of respondents from Poland, 45.2% from Kazakhstan. Young entrepreneurs and respondents who were entrepreneurs in the past from Poland (46.4%) and Kazakhstan (33.3%) had motives as a good idea for starting entrepreneurship. This factor is the key to success in the field of entrepreneurship, but it is very important to properly promote the idea. The reason such as desire to change the social environment more common among youth from Poland (35.7%) than from Kazakhstan (19%). In case of youth from Kazakhstan (35.7%) more widespread motive is proving own abilities and realizing ambitions. The desire to change the social environment and solve problem is the one of the driving motivations among young people from Poland (25%) and Kazakhstan (26.2%). It is also worth noting that one of the motives for making money in order to help parents is the cause of entrepreneurial activity among respondents from Kazakhstan (2.4%).

Nowadays, entrepreneurs have access to vast knowledge, diverse sources of support and reduced initial costs. But it is not always so easy. In this case, it is very important to find out and study the barriers to the creation of entrepreneurship and overcome them [Zahorsky, [www.thebalancesmb.com](http://www.thebalancesmb.com), 26.05.2019].

**Tab. 3.** Types of barriers that entrepreneurs encounter in the development of entrepreneurship (in %)

Types of barriers	Poland	Kazakhstan
A large number of documents required for registration	54.3	34.8
The absence of desires / aspirations to help with parties serving in state bodies	31.4	4.3
Lack of preferential conditions for starting a business (taxation)	34.3	30.4
Difficulties in obtaining a loan from a bank	37.1	26.1
High interest rate	45.7	26.1
Numerous quantity of requirements to receive loan (collateral property, start-up capital)	22.9	17.4
No provision complete information on grant processes	31.4	10.9
Tightness receiving financing	25.7	13
Counterfeit of own idea	22.9	23.9
Difficult economic situation	22.9	23.9
Problem with infrastructure	8.6	8.7
Other	2.9	-

Source: own elaboration based on survey.

By identification Doing Business, registration of entrepreneurship in Poland (82.85%) and Kazakhstan (92.96%) is fairly easy (this fact, during the survey, respondents belonging to categories A and B, noted that a large number of documents during registration is one of the main barriers to improving entrepreneurial activities (54.3% from Poland, 34.8% from Kazakhstan). The barriers such as lack of preferential conditions for starting a business (taxation), high interest rate, numerous quantity of requirements to receive loan prove that these processes difficult and time-consuming in both countries.

Having enough money to start a business is the main reason for starting a business, but sometimes it does not take a lot of money to start a small business, a person can start with little or no money. But it is very important that this sector of entrepreneurship correctly developing income. This reason was attributed to 25.7% of respondents from Poland, 13% from Kazakhstan. 22.9% of respondents from Poland and 23.9% from Kazakhstan confirm that copying a business idea is one of the barriers to starting a business. But there are other explanations of this factor, oddly enough, the idea of a startup should not protect the author. On the contrary,

the author is interested in the fact that as many people as possible know about his idea. The investor should protect the idea of a startup. It is the investor who is directly interested in the fact that no one intercepts the idea in which he invested money [Knabe, www.ubr.ua, 17.05.2019]).

Factors like a problem with infrastructure and economic stability are a barrier to the creation and improvement of entrepreneurship. 22.9% of respondents from Poland and 23.9% from Kazakhstan confirmed this fact. Large enterprises create their own infrastructure – training centers, marketing and legal departments, physical infrastructure (access roads, engineering networks, etc.).

The youth is the most promising category of labor. The younger generation, as a rule, is distinguished by creative thinking, which turns out to be an advantageous characteristic feature for entrepreneurial activity, ensuring competitiveness in business area. Therefore, the development of youth entrepreneurship prospects is a strong link for the prosperity of the country's economy [Merkulov, 2017, p. 43].

An analysis conducted according to the survey showed that the development and attitude to entrepreneurship among young people in Poland and in Kazakhstan are quite similar. During the survey, it turned out that for respondents the main driving force for starting entrepreneurial activities are motives such as financial independence, prestige, flexible working hours.

It should be noted that during the survey the following barriers to the development of entrepreneurship for young people were identified, such as:

1. Low initiative, inertness of entrepreneurs in terms of manifestations of aspirations, desires, ideas for improving business, self-study aspiration. Nowadays, many people are not willing to take on tasks when it comes to starting their own business. These same people always try to find some excuse not to do something. It's worth understanding that if a person wants to do business, then he doesn't look at anything, using all the methods. In most cases, the slow development of entrepreneurship is themselves entrepreneurs, looking for excuses, do not engage in self-education. Young people should always understand that happiness is in their own hands, when a person is given some opportunities, and how to use them is their own business.
2. Not the focus of the education system in the country on the cultivation of specialists capable of starting their own business, promotion in the education system aimed at employment. In particular, Kazakhstan pays more attention to theoretical knowledge, which may be the reason for the difficulty in creating a business for a young student.
3. Tax conditions under which a small business pays a smaller percentage of the company's turnover than an average business. However, the increase in

the company's turnover increases the tax burden, which contributes to the fact that entrepreneurs are beginning to look for options to optimize the tax burden, so either to increase the company's turnover, remaining in the classification of small enterprises, or lead to the loss of part of their assets, while remaining a small business.

4. An obstacle to the development of youth entrepreneurship is the lack of start-up capital and collateral for business financing. There may be many good ideas in the country and young people with an interesting idea, but the ideal can develop. The reason for this is the requirement of collateral or the guarantor of the state programs. A young person who has no experience, no one will never become a guarantor and will not provide collateral property.
5. The lack of resources in the web site portals in native language. There are not enough resources in the Kazakh language, such as training courses, literature, and other tools for the development of entrepreneurship in Kazakhstan.
6. Excessive state intervention. Some of the respondents note that when making a large contribution of the state to the development of entrepreneurial activity, in some cases excessive state intervention in the activities of public organizations can be noted, which is manifested in imposing its conditions for the implementation of business /social programs for entrepreneurship development.

According to the authors, an integrated program based on the creation of inter-collegiate business clubs, which helps to unite young energetic entrepreneurs of the “new generation” with knowledge, the new progressive thinking can become a mechanism for creating an innovation ecosystem to the level of a young community. The goal and functions of the club should be aimed at the formation of a new outlook, support for young people, and creation of conditions for the development of their entrepreneurial initiative. This mechanism facilitates interaction between government, business, science and education, and also ensures effective communication between young people and all interested parties.

This network of business clubs should consist mainly of representatives of two interested communities, such as: youth and entrepreneur.

The first group – entrepreneurs aged 18 to 30 years:

- interested in creating entrepreneurship,
- having goals for financial development.

According to the results of the survey, in Poland the share of active and enterprising students does not exceed 28% of the total number, in Kazakhstan - 16.7%. In essence, these are students who plan to develop their own ideas for entrepre-

neurship and are interested in programs for teaching entrepreneurship, management and personal development.

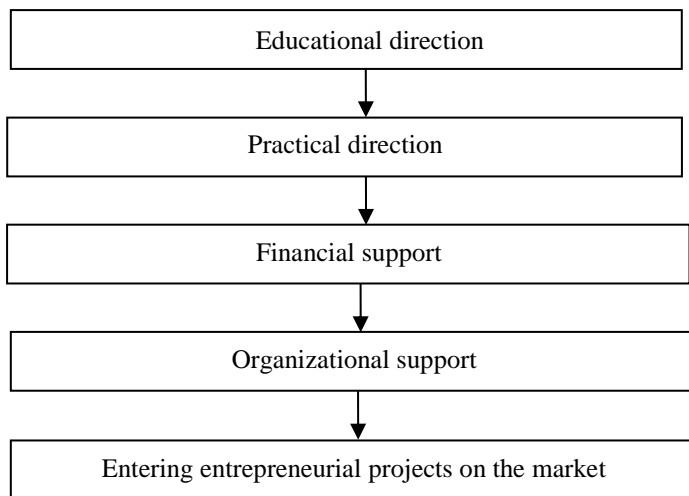
The second group is potential entrepreneurs who are partners of the club.

- focused on finding and attracting young ambitious partners in their own company;
- interested in unique entrepreneurial ideas and project.

The system of building interaction between the youth and the business community is presented in the Figure 9.

As shown in the figure 9, the involved youth in an entrepreneurial position will have the opportunity to receive comprehensive assistance during the project: financial, consulting, informational and organizational.

As part of the educational direction, club members will be informed by the knowledge of successful entrepreneurs, top managers and mentors. It is worth noting that club members will publish knowledge and important information. Also, in order to involve active youth in this area, during practical tasks, active teaching methods should be used: round tables, business games, brainstorming, cases.



**Fig. 9.** Youth and entrepreneurial community interaction scheme

Source: own creation.

The purpose of the practical direction is to give participants the opportunity to receive advice from business experts. In addition, participants will be familiarized

with specialized funds and ways of obtaining state support, will also be able to be informed with the system of work of technology parks and business incubators.

In the framework of the formation of cross-functional teams, there should be a familiarization process, which makes it possible to build a team based on common business motives. Also in the framework of the project, a presentation of participants with the main ideas of business projects is organized, which gives the opportunity to form teams in accordance with their interests and preferences for entrepreneurial activities.

Project development and implementation will take place in subsequent phases. During the seminar, club members can ask interested questions, can also exchange ideas and share experiences, and get information to support their own ideas.

Authors offers the following recommendations on the needs of youth entrepreneurship in activities / programs to support them:

- Knowledge of entrepreneurship must begin at school and as part of a university study program. This process enables the younger generation to consciously enter the business environment. In order to prepare for the choice of the path of entrepreneurship, educational institutions should create the most realistic conditions for the business environment. As part of education, young people should have access to educational resources and tools for teaching financial literacy.
- It should be widely disseminated in the media about a competent approach to entrepreneurship and effective business management, as well as to give an opportunity to understand that entrepreneurship is the key to the prosperity of the economic environment. It should also be noted that it is necessary to maximally disseminate information about the organization and foundations with various legal forms, commercial and non-commercial, providing assistance to business for beginners, as well as active entrepreneurs.
- In order to improve business efficiency and ensure a healthy level of competition between professionals, a favorable and open environment should be created for the influx of labor to Poland and Kazakhstan.
- Providing microcredit and conditions for concessional loans, as well as grants without compulsory collateral, helps young people to implement and develop their business, as many do not have the ability to provide collateral for a loan.
- The formation and progression of the institution of business angels. This private investor provides an opportunity for the implementation and development of entrepreneurship, by investing in innovative projects during the creation of a company in exchange for renewed investments and interest in capital.



## **Conclusions**

The needs of the socio-economic development of Polish and Kazakhstan society actualize the need for the development of youth entrepreneurship and the involvement of youth in entrepreneurial activities, since these phenomena contribute to solving not only the general problems of the development of small and medium-sized enterprises, but also performs a number of socially significant functions.

Based on the research, motives and barriers to the development of entrepreneurship in the segment of youth entrepreneurship were identified. The main driving forces for entrepreneurship for young people are financial independence; prestige; flexible working hours; presence of an interesting business idea; the desire to change the social environment; for having entrepreneurial experience. It was figured out, that the main barriers for young people are factors like: lack of start-up capital, lack of knowledge / skills / experience in doing business; low initiative, inertness of entrepreneurs in terms of manifestations of aspirations, desires, ideas for improving business, the desire for self-learning; administrative barriers; not targeting the education system in the country; personal barriers: mentality, fear. The widespread entrepreneurial sectors among young people, according to the survey, are: trade; agriculture; real estate rental; restaurant business and catering; training and health. In addition, the survey revealed that most young people are not aware of government support for entrepreneurial activities.

It turned out that in the modern economy of Poland and Kazakhstan, young people play an important role in the development of entrepreneurial activity, which represents the development of the country as a whole. Nowadays, many conditions and support have been created for youth entrepreneurship by the state. But due to the weak distribution of this opportunity, young people are exposed to various external and internal barriers, which affects the creation of their own business.

The analysis conducted to support and develop youth entrepreneurship showed that currently there is no holistic system in the countries contributing to the formation of a stream of youth innovation projects and a single communicative space among active youth. One of such tools can be the network of interuniversity business clubs "Young Entrepreneur". This tool developed the main conceptual provisions for the creation of this network, the structure and mechanisms of network formation, formulated the main results and expected effects.

The introduction of the developed concept of the network of interuniversity business clubs "Young Entrepreneur" will help:

- activate the growth in the quantity of high-quality youth entrepreneurship projects;

- increase the level of intellectual potential in Poland and Kazakhstan;
- raise the number of socially responsible representatives of entrepreneurial activity;
- promote the ideology of entrepreneurship among young people, including by spreading the success of Polish and Kazakhstani entrepreneurship;
- develop external and internal barriers for youth entrepreneurship;
- clearly identify their own motives for the creation and development of entrepreneurship;
- increase the number of jobs through the development of small business among young people.

It should also be noted that an important condition for the development of entrepreneurship is motivation, that is, internal aspirations that induce a person to risk his finances in order to achieve certain goals, both economic - benefits and socio-psychological - satisfying the need for power, success, creativity, rivalry. It is very important to understand the younger generation in order to achieve the goal, each person must take the initiative and leave the comfort zone.

It is worth notice, that although the research sample is not representative, the obtained results may contribute to undertaking further, in-depth research in the area of the undertaken issues.

## ORCID iD

Anna Tomaszuk: <http://orcid.org/0000-0002-2675-0323>

## References

1. Alton L., *The 5 motivations that drive people to choose entrepreneurship*, [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) [13.05.2019]
2. Bagaudinova F. (2016), *Methods of support and stimulation of small business in the federal and regional levels*, Economics (1) , pp.1-10
3. Bochko V. (2007), *Venture investment of small business*, Journal of New Economy (1), pp. 5-12
4. Bodnar E., Dolgikh D., *Youth Enterprise: Definition, Difficulties, and Development Prospects*, p. 139
5. Cunningham J., Lischeron J.(1991), *Defining Entrepreneurship*, Journal of Small Business Management, pp. 45-61
6. *Doing Business, Rankings and Ease of Doing Business Score*, [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org), [16.05.2019]

7. Francisco D., Tretyakova A., Atef T., Kosmakshevska D., Navikine R. (2016), *Factors affecting the entrepreneurial intentions of students specializing in the tourism industry*, Higher Education in Russia 7, pp.46-60
8. Granovskaya O. (2015), *Modern democracy: the search for justification*, Oikumena 1, pp. 50-62
9. Knabe G., *How to protect the ideas of startups from theft, copying and plagiarism*, www.ubr.ua, [17.05.2019]
10. Kobylińska U. (2017), *Problems of young people on the labour market in Podlaskie province in the opinion of employers*, w: Balcerzak Adam P., Pietryka Ilona (eds.), Proceedings of the 9th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy: Economics, pp. 239-248
11. Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Samul J. (2017), *Young People on the Labour Market in the Podlaskie Province - the Employers' Approach*, w: Contemporary Issues in Economy: 9th International Conference on Applied Economics, Institute of Economic Research, pp. 157
12. Lewis K., Massey C. (2003), *Youth entrepreneurship and government policy*, New Zealand Centre for SME Research, Massey University, p.41.
13. Malikov R., Komarov A., Bogdanova S. (2014), *Current trends in the formation of an organizational culture of youth entrepreneurship*, Problems of the Theory and Practice of Entrepreneurship 3(51), pp.172-175
14. Merkulov P. (2017), *Youth entrepreneurship as a factor of sustainable socio-economic growth*, Economy 12, pp. 43-52
15. Moczydłowska J., Szydło J. (2016), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w ocenie studentów polskich i ukraińskich – analiza porównawcza*, in: Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 17, 9(2), pp. 209-222
16. Moskvina A., Kursheva S. (2006), *Why AvtoVAZ is a management company*, Company Management 12, pp. 46-49
17. Ryan B., *15 reasons for not to be an entrepreneur*, www.businesspundit.com, [12.05.2019]
18. Sangeeta Sh. (2016), *Entrepreneurship Concept and Relevance*, Entrepreneurship Development, PHI Learning Delhi , pp. 2-13
19. Szydło J. (2017), *Differences Between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, w: Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 18, 3(1), pp. 89-100
20. Zahorsky D., *How to break the 5 biggest barriers to starting a business*, www.thebalancesmb.com, [26.05.2019]

## **Rozwój przedsiębiorczości wśród młodzieży (na podstawie Polski i Kazachstanu)**

Młodzi ludzie mają znacznie większy potencjał i zdolność do podejmowania działalności przedsiębiorczej niż inne grupy wiekowe. Przedsiębiorczość młodzieży wymaga szczególnej uwagi ze strony organów rządowych. Celem artykułu jest identyfikacja motywów i wskazanie barier w działaniach przedsiębiorczych wśród młodych ludzi na przykładzie Polski i Kazachstanu oraz przedstawienie rekomendacji służących rozwojowi przedsiębiorczości. Wyniki badań wskazują problemy przedsiębiorczości osób młodych w badanych krajach. Głównymi motorami napędzającymi przedsiębiorczość młodych ludzi są niezależność finansowa; prestiż; elastyczne godziny pracy; obecność interesującego pomysłu na biznes; chęć zmiany środowiska społecznego; za doświadczenie w przedsiębiorczości. Ustalono, że głównymi barierami dla młodych ludzi są takie czynniki jak: brak kapitału na rozpoczęcie działalności, brak wiedzy / umiejętności / doświadczenia w prowadzeniu biznesu; niska inicjatywa, bezwładność przedsiębiorców w zakresie przejawów aspiracji, pragnień, pomysłów na poprawę biznesu, chęć samokształcenia; bariery administracyjne; brak ukierunkowania na system edukacji w kraju; bariery osobiste: mentalność, strach. Według badania szeroko rozpowszechnione sektory przedsiębiorczości wśród młodych ludzi to: handel; rolnictwo; wynajem nieruchomości; działalność gastronomiczna i gastronomiczna; trening i zdrowie. Ponadto badanie wykazało, że większość młodych ludzi nie jest świadoma wsparcia rządu.

### **Słowa kluczowe**

rozwój przedsiębiorczości, przedsiębiorca, bariery zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorczości

RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE  
REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

# **Recenzja monografii pt. „Patologie i dysfunkcje w organizacji” autorstwa: Karola Kowalewskiego oraz Joanny M. Moczyłowskiej**

**dr hab. Barbara Mazur, prof. PL**

Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania

Przedmiotem recenzji jest praca poświęcona patologiom zachowań pracowników we współczesnych organizacjach. Autorzy postawili sobie za cel systematyzację wiedzy na temat najczęściej spotykanych patologii i dysfunkcji organizacyjnych. Jako metodę badań wybrali krytyczną analizę interdyscyplinarnej literatury problemu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej. Starali się połączyć perspektywę badawczą nauk o zarządzaniu i jakości z dorobkiem psychologii i socjologii eksponując złożony charakter opisywanych zjawisk i procesów.

Praca została podzielona na trzy części, które poprzedzone zostały wprowadzeniem.

W części pierwszej omówiona została kategoria pojęciowa zachowań kontraproduktywnych i anomijnych oraz zachowań odwetowych. Uwidocznione zostało szerokie spektrum tych zachowań oraz mnogość konstruktów teoretycznych, w ramach których były one diagnozowane.

Część druga poświęcona została dwóm, usytuowanym na jednej osi lecz na przeciwstawnych krańcach, obliczom patologii obecnych w organizacjach tj. faworyzowaniu i dyskryminacji. W części tej Autorzy przeprowadzili analizę problemu nepotyzmu oraz relatywnie rzadko podejmowane zagadnienia kronizmu organizacyjnego i paternalizmu. Dokonali systematyzacji pojęć związanych z mobbingiem powszechnie uznawanym za wyjątkowo szkodliwą agresję organizacyjną. Tę część książki zakończyli rozważaniami na temat roli zmiennych demograficznych, takich jak płeć i wiek, jako determinantów zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy.

Trzecia część pracy poświęcona została prezentacji zagadnień z obszaru szeroko rozumianej psychopatologii organizacyjnej. Autorzy, wykorzystując dorobek psychologii i socjologii, pochyliли się nad kwestią przyczyn, przejawów i konsekwencji wypalenia zawodowego oraz pracoholizmu i innych form nadmiernego zaangażowania w pracę poddając je szczegółowej analizie. Wskazali także na problem narcyzmu i innych zaburzeń w funkcjonowaniu społecznym wynikających z nieprawidłowego profilu osobowości pracowników. Poszukiwali odpowiedzi na pytania o siłę i skutki toksycznego przywództwa organizacyjnego. Traktując pato-

logię organizacyjną jako ekstremalną formę dysfunkcji, samą dysfunkcję uznali za niewypełnianą bądź wypełnianą błędnie funkcję kultury organizacyjnej. Dlatego, jak podkreślają we wstępie nie mogli zabraknąć w tej publikacji charakterystyki toksycznych kultur organizacyjnych zakorzenionych w głębszych patologicznych zmianach systemów wartości współczesnych społeczeństw. Kwestiom tym poświęcony został ostatni rozdział omawianej książki.

Przystępując do krytycznego omówienia przedłożonej do recenzji pracy należy stwierdzić, że Autorzy wypełnili postawione przed publikacją cele, tj. usystematyzowali wiedzę na temat najczęściej spotykanych patologii i dysfunkcji organizacyjnych. Istotnie uporządkowali dotychczasową wiedzę dowodząc swojej erudycji w prezentowanych kwestiach. Wykorzystana w pracy literatura jest bardzo bogata – obejmuje 350 pozycji (w dużej części zagranicznych autorów). Zaprezentowana przez nich problematyka jest niezwykle doniosła dla współczesnego zarządzania, ponieważ organizacja, która chce skutecznie konkurować na rynku musi być organizacją zdrową. To oznacza, że powinna być wolna od dysfunkcji i patologii. Jest to możliwe w sytuacji, gdy kadra menedżerska ma głęboką świadomość stref, gdzie te dewiacje mogą wystąpić oraz ich potencjalnych źródeł. Określenie potencjalnych źródeł oraz wskazanie sposobów (przynajmniej w przypadku niektórych z patologii) ich zapobiegania jest bez wątpienia niekwestionowanym sukcesem Autorów.

Praca ma bardzo klarowną strukturę i logiczny styl wywodu. Logika argumentacji nie budzi żadnych wątpliwości. Jest też należycie opracowana pod względem warsztatu badawczego, a zatem metodycznie poprawna. Na podkreślenie zasługuje fakt przytoczenia w rozdziale na temat nepotyzmu oraz rozdziale poświęconym ageizmowi wyników własnych badań Autorów. I chociaż nie były one zamierzone i prowadzone na potrzeby niniejszej pracy, to ich zacytowanie stanowi dowód na wieloletnie zainteresowanie badawcze K. Kowalewskiego i J.M. Moczydłowskiej przedstawioną w pracy tematyką patologii organizacyjnych.

Praca napisana jest w sposób poprawny językowo. Język pracy charakteryzuje się jasnością nawet wówczas, gdy autorzy odwołują się do bardzo skomplikowanych specjalistycznych terminów naukowych, np. psychologicznych i socjologicznych.

Praca w pełni zasługuje na rekomendację. Jest adresowana do szerokiego kręgu czytelników. Są wśród nich przedstawiciele świata nauki, nauczyciele akademicy, studenci, ale także menedżerowie – praktycy. Wszyscy adresaci omawianej publikacji odniosą korzyści z jej lektury, dlatego też praca wypełnia swoistą misję naukową i edukacyjną. Uświadomienie zagrożeń zawsze pociąga za

sobą możliwości zapobiegania lub chociaż minimalizowania niszczącej siły patologii organizacyjnej.