

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu  
Nr 2(40)/2014

---

## Współczesne determinanty rozwoju gospodarczego

The Wroclaw School of Banking  
Research Journal  
No. 2(40)/2014

---

# Contemporary Determinants of Economic Development

volume editor  
Marian Noga



The Poznan School of Banking Press

Wroclaw 2014

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu  
Nr 2(40)/2014

---

# Współczesne determinanty rozwoju gospodarczego

redaktor naukowy  
Marian Noga



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Wrocław 2014

Rada naukowa / Research Council

Przewodnicząca / Chairwoman: *prof. dr hab. Maria Cieślak (Polska)*

Członkowie / Members: *dr hab. Barbara A. Despiney-Żochowska (Francja),  
prof. nadzw. dr hab. Andrzej Bujak (Polska), prof. dr hab. Jens Laage-Hellman (Szwecja),  
prof. dr hab. Piotr Migoń (Polska), prof. dr hab. Walentyna Pidlisnyuk (Słowacja),  
prof. dr hab. Aniela Styś (Polska), prof. dr hab. Wasilij Szewc (Ukraina),  
prof. dr hab. Jan Vachal (Czechy), prof. dr hab. Jutta Weber (Niemcy)*

Komitet redakcyjny / Editorial Board

Przewodniczący / Chairman: *prof. dr hab. Stefan Forlicz*

Członkowie / Members: *prof. nadzw. dr hab. Maciej Jasiński, prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Łobos,  
prof. dr hab. Stanisław Styś, prof. nadzw. dr hab. Jacek Unold*

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie [www.wsb.pl/wroclaw/lista-recenzentow](http://www.wsb.pl/wroclaw/lista-recenzentow)  
oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Procedura recenzowania / Reviewing Procedure: [www.wsb.pl/wroclaw/procedura-recenzowania](http://www.wsb.pl/wroclaw/procedura-recenzowania)

The journal reviewed in compliance with the Ministry of Science and Higher Education.

The list of peer-reviewers is available at [www.wsb.pl/wroclaw/lista-recenzentow](http://www.wsb.pl/wroclaw/lista-recenzentow)  
and the most recent issue of the journal in the given year.

„Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” są umieszczone na liście czasopism punktowanych  
Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17.12.2013 r. (wykaz „B”, pozycja 2588, liczba punktów: 6).  
Czasopismo jest również zarejestrowane w bazie IC Journal Master List (ICV 2012: 5.58).

Czasopismo jest indeksowane przez / This Journal is indexed by:

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities, <http://cejsh.icm.edu.pl>; BazEkon <http://bazekon.icm.edu.pl>

Dostęp on-line do „Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” / Online access to “The Wrocław  
School of Banking Research Journal” at: <http://wsb.pl/bibliotekacyfrowa>

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

*prof. nadzw. dr hab. Johannes Platje, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*

Redaktor tematyczny tomu / Theme editor of volume

*prof. dr hab. Marian Noga, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*

Redaktor statystyczny / Statistical editor

*dr Anna Błaczowska*

Sekretarz naukowy – osoba do kontaktu / Scientific editor – contact person

*dr Tomasz Rólczyński, phone: +48 71 376 23 43, mobile: +48 600 290 792, e-mail: [redakcja@wsb.wroclaw.pl](mailto:redakcja@wsb.wroclaw.pl)*

Weryfikacja streszczeń w języku angielskim / Summaries reviews in English by

*Beata Koźmińska*

Redaktor prowadzący / Text editor

*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja i korekta / Editing and proofreading

*Paweł Dziurdzia*

Skład i łamanie / Typesetting

*Tomasz Brończyk*

Projekt okładki / Cover design

*Jan Ślusarski*

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – printed publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

Instytucja finansująca / Financing Authority: Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2014

ISSN 1643-7772

WYDAWNICTWO WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl), [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

Druk i oprawa / Printing and binding: Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

## Spis treści

<b>Wstęp</b> ( <i>Marian Noga</i> ) .....	9
<b>Małgorzata Adamska</b> Wybrane uwarunkowania rynku jako czynniki determinujące rozwój przedsiębiorczości w kontekście kapitału intelektualnego .....	11
<b>Iwona Chomiak-Orsa</b> Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy .....	27
<b>Daria Hołodnik</b> Gra na impulsach silno- i niskosygnałowych w sieciach gospodarczych .....	41
<b>Joanna Kacała, Anna Kacała</b> Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy – doświadczenia praktyczne .....	49
<b>Michalina Kulesza</b> Metody ilościowe w ocenie efektywności pracowników .....	65
<b>Katarzyna Mizera</b> CSR – ewolucja w kierunku efektywności .....	81
<b>Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba</b> Rekrutacja jako podstawa efektywności zespołów ratowniczych (na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej) .....	99
<b>Kazimierz Perechuda</b> Modelowanie i uzgadnianie rzeczywistości organizacyjnej. Konstrukcja, dekonstrukcja i anihilacja bytów przejawionych. Lejki w przestrzeni wirtualnej i materialnej .....	115
<b>Paula Pyplacz, Lidia Kowal</b> Narzędzia e-administracji w aspekcie efektywnego funkcjonowania społeczeństwa informatycznego .....	123
<b>Tomasz Heryszek</b> Zmiany rynku reklamowego .....	139

---

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała</b> Benchmarking i controlling jako nowoczesne koncepcje zarządzania ukierunkowane na wzrost efektywności funkcjonowania uczelni niepublicznej .....	151
<b>Dariusz Kralewski</b> Optymalizowanie dokumentacji w działach IT .....	161
<b>Zbigniew Kuryłek</b> Teorie hierarchii źródeł finansowania w finansowaniu hybrydowym przedsiębiorstw .....	169
<b>Krzysztof Łobos, Mirosława Szewczyk</b> Ryzyko operacyjne i finansowe przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne w województwach opolskim i dolnośląskim .....	183
<b>Krzysztof Łobos, Mirosława Szewczyk</b> Wykorzystanie dendrytu analizy ROE do określenia czynników kształtujących zyskowność przedsiębiorstw zajmujących się wydobywaniem i przeróbką granitu w okolicy Strzegomia (Dolny Śląsk) – studium przypadku .....	195
<b>Agnieszka Łoś</b> Kryteria podejmowania decyzji inwestycyjnych w warunkach niepewności i ryzyka .....	213
<b>Daniel Puciato</b> Egzogeniczne uwarunkowania konkurencyjności wrocławskich hoteli .....	223
<b>Daniel Puciato, Tadeusz Grabiński, Piotr Mielec, Urszula Kiraga</b> Struktura ruchu turystycznego jako przesłanka poprawy efektywności gospodarki turystycznej na pograniczu polsko-czeskim .....	239
<b>Krzysztof Sławiński</b> Organizacja służb PR w strukturze polskich uczelni wyższych .....	265
<b>Mirosława Szewczyk</b> Analiza rentowności sprzedaży podmiotów sektora średniowysokiej techniki w województwie opolskim w latach 2005-2010 .....	277
<b>Bartosz Truskiewicz</b> Efektywna organizacja pracy linii produkcyjnych w koncepcji <i>Lean Management</i> ..	289
<b>Magdalena Walczak</b> Analiza struktury kosztów i ich wpływu na wynik osiągnięty z inwestycji w metale szlachetne w okresie 2007-2011 .....	303
<b>Marta Wincewicz-Bosy</b> Współczesne uwarunkowania organizacyjne i infrastrukturalne funkcjonowania stajni jako elementu „biznesu końskiego” .....	315

## Table of Contents

<b>Introduction</b> ( <i>Marian Noga</i> ) .....	9
<b>Malgorzata Adamska</b> Selected market conditions as determinants of entrepreneurship development in the context of intellectual capital .....	11
<b>Iwona Chomiak-Orsa</b> Measurement of relational capital in knowledge-based organizations .....	27
<b>Daria Hołodnik</b> The game of strong and weak signals in the economic network .....	41
<b>Joanna Kacała, Anna Kacała</b> Competence management in the Municipal Office – practical experience .....	49
<b>Michalina Kulesza</b> Quantity methods used in efficiency evaluation .....	65
<b>Katarzyna Mizera</b> CSR – evolution towards effectiveness .....	81
<b>Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba</b> Recruitment as the base of efficiency of human resources (example of the State Fire Service) .....	99
<b>Kazimierz Perechuda</b> Modeling and adjustment of the organizational reality. Construction, deconstruction and annihilation of the real entities. Virtual and material space .....	115
<b>Paula Pyplacz, Lidia Kowal</b> E-administration tools in the aspect of efficiency growth of information society functioning .....	123
<b>Tomasz Heryszek</b> Changes in the Advertising Market .....	139

<b>Elżbieta Janczyk-Strzala</b>	
Benchmarking and controlling in non-public universities .....	151
<b>Dariusz Kralewski</b>	
Optimizing the IT documentation .....	161
<b>Zbigniew Kurylek</b>	
Hierarchy theories of capital sources in hybrid financing .....	169
<b>Krzysztof Łobos, Mirosława Szewczyk</b>	
Operating and financial risk of stone quarrying companies in Opolskie and Dolnośląskie Voivodships .....	183
<b>Krzysztof Łobos, Mirosława Szewczyk</b>	
Use of dendrite ROE analysis to determine factors influencing profitability of enterprises involved in extraction and processing of granite in the Strzegom area (Dolnośląskie Voivodship): A case study .....	195
<b>Agnieszka Łoś</b>	
The criteria for investment decisions under uncertainty and risk – game theory .....	213
<b>Daniel Puciato</b>	
Exogenous determinants of competitiveness of hotel enterprises .....	223
<b>Daniel Puciato, Tadeusz Grabiński, Piotr Mielec, Urszula Kiraga</b>	
The structure of tourist traffic as the premise of improving efficiency of the tourist economy on the Polish-Czech border area .....	239
<b>Krzysztof Sławiński</b>	
Organization of PR services in the structure of Polish universities .....	265
<b>Mirosława Szewczyk</b>	
Profitability analysis of high-technology sector in Opolskie Voivodship in 2005-2010 period .....	277
<b>Bartosz Truskiewicz</b>	
Effective work organization on production lines according to Lean Management ....	289
<b>Magdalena Walczak</b>	
The cost-effectiveness of investing in precious metals from the perspective of a Polish investor over the years 2007-2011 .....	303
<b>Marta Wincewicz-Bosy</b>	
Contemporary organizational and infrastructural determinants of functioning of a stable as an element of horse industry .....	315



**Małgorzata Adamska**  
Politechnika Opolska

### **Wybrane uwarunkowania rynku jako czynniki determinujące rozwój przedsiębiorczości w kontekście kapitału intelektualnego**

**Streszczenie.** W artykule zaprezentowane zostały wybrane uwarunkowania nowoczesnego rynku w aspekcie zarządzania kapitałem intelektualnym, które w sposób istotny wywierają wpływ na kształtowanie się i efektywny rozwój przedsiębiorczości. Należą do nich: konkurencyjność, globalizacja, konsumpcjonizm oraz przestrzeń wirtualna. Konkurencji należy przypisać rolę kreatora zmian. Potrzeba zapewnienia sobie pozycji konkurencyjnej na rynku stanowi bodziec do rozwoju przedsiębiorczości i podejmowania nowych wyzwań rynkowych. Globalizacja stanowi zjawisko kreujące zarówno szanse, jak i zagrożenia, uświadamia potrzebę kooperacji i rozwoju przedsiębiorczości dzięki współpracy ponad granicami, funkcjonując często jako organizacje wirtualne. Przestrzeń wirtualna otworzyła nowe możliwości w zakresie rozwoju przedsiębiorczości w formie e-biznesu oraz funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach tradycyjnych i elektronicznych. Konsumpcjonizm jest efektem skutecznych działań marketingowych w aspekcie zmian społeczno-kulturowych.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, globalizacja, konsumpcjonizm, przestrzeń wirtualna

### **Selected market conditions as determinants of entrepreneurship development in the context of intellectual capital**

**Summary.** In this article, selected, conditioning of a modern market has been presented, which substantially influences the formation and effective development of an enterprise. The determinants include: competitiveness, globalization, virtual space and consumerism. Competition should be assigned with a role of the creator of changes. It is competition that is forcing entrepreneurs to make creative decisions, to create and implement innovations and seek opportunities to penetrate and expand into new markets. The need to secure a competitive position in the market is an incentive for development of new enterprises and taking up new market challenges. Globalization is a phenomenon that creates both opportunities and threats. It makes people aware of the need for cooperation and development of enterprises through cooperation beyond borders, often functioning as virtual organizations. Virtual space has opened up new opportunities in e-business and the performance of companies on the traditional and electronic markets using modern concepts of marketing: Vidal marketing, e-image management, customized products and customer service, and effective stimulation of impulse purchasing. An enterprise's development through virtual space is achieved thanks to:

functioning on a global scale, a significant cost reduction, improved customer service, new channel of immediate communication and response to the market environment. Consumerism is a matter resulting from the existence of competition in the era of globalization in the traditional and virtual spaces. It is a consumers' response to stimuli placed on the market which stimulates the economy in accordance with the law of demand and supply, thereby forming supply.

**Key words:** competitiveness, globalization, consumerism, virtual space

**Iwona Chomiak-Orsa**  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

### **Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy**

**Streszczenie.** Kluczowym problemem dla współczesnych organizacji jest przyjęcie takiego sposobu funkcjonowania, aby umożliwił on uzyskanie najlepszych efektów ekonomicznych. Orientacja na klientów czy inaczej mówiąc interesariuszy organizacji, przyczynia się do

stałego wzrostu zainteresowania możliwościami oraz oceną znaczenia relacji tworzonych organizacji z otoczeniem w kontekście stymulowania wzrostu efektów prowadzonej działalności. Zarówno w teorii zarządzania, jak i w praktyce coraz większym zainteresowaniem cieszą się narzędzia czy mierniki pozwalające na szacowanie, pomiar oraz zarządzanie niematerialnym zasobem organizacji, jaki stanowi kapitał relacyjny. Toteż w artykule tym przedstawione zostały kluczowe narzędzia, które mogą być wykorzystane do szacowania, pomiaru oraz zarządzania kapitałem relacyjnym w organizacjach wiedzy.

**Słowa kluczowe:** kapitał relacyjny, kapitał intelektualny, organizacje wiedzy

### **Measurement of relational capital in knowledge-based organizations**

**Summary.** The key problem of modern organizations is to adopt such methods of operation to allow it to obtain the best economic effects. Orientation on customers or in other words organization stakeholders contributes to a steady growth of interest in opportunities and an assessment of the importance of the relationship with the environment in view of stimulating growth effects of the activities. Both in the management theory and in practice more and more interest is shown in to ols or gauges to estimate, measure, and manage intangible resource of an organization which represents the relational capital. So this article presents key tools that can be used in estimating, measuring, and managing relational capital in knowledge organizations.

**Key words:** relational capital, intellectual capital, knowledge organizations

**Daria Hołodnik**

Politechnika Opolska

### **Gra na impulsach silno- i niskosygnałowych w sieciach gospodarczych**

**Streszczenie.** W opracowaniu przedstawiono modele przepływów wiedzy w klastrach opartych na wiedzy, które są w swej istocie zjawiskami skomplikowanymi i trudnymi do analizowania oraz opisu. Pokazano zmianę optyki badawczej, która ułatwi zrozumienie i przekształcenie postrzegania rzeczywistości sieciowej i wirtualnej, w której funkcjonują klastry. Zdefiniowane i przeanalizowane zostały także byty organizacyjne, stanowiące podstawę tworzenia klastrów. Wyróżniono i opisano trzy modele transferu wiedzy w klastrach. Istotnym kryterium podziału było oddziaływanie sił dośrodkowych i odśrodkowych.

**Słowa kluczowe:** sieciowość, impulsy nisko- i silnosygnałowe, klaster oparty na wiedzy, transfery wiedzy

### **The game of strong and weak signals in the economic network**

**Summary.** The paper presents models of knowledge transfers inside knowledge based clusters which are sophisticated to measure. The different point of research optic allows us to transform the perception of the network and virtual reality where the clusters function. The clusters are defined as the organizational beings. Three models of knowledge transfer inside clusters have been analyzed based on central and centrifugal potency.

**Key words:** networking, strong and weak signals, cluster based on knowledge

**Joanna Kacała, Anna Kacała**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

### **Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy – doświadczenia praktyczne**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie tematyki zarządzania kompetencjami jako

warunku niezbędnego efektywnego działania organizacji. To właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi, widziane od strony kompetencji, wniosło wiele porządku do trudnej problematyki oceny przydatności pracownika na stanowisku, jego szkolenia (doskonalenia) i projektowania kariery. Wnioski oparto o wyniki badań przeprowadzone w urzędach gmin województwa opolskiego w latach 2011-2013. Niepowtarzalna specyfika środowiska pracy wymaga zarówno od zarządzających, jak i od pracowników stałego dostosowywania się i kształtowania niezbędnych kompetencji wymaganych przez organizację. Takie podejście zwiększa szanse na umiejętność przystosowania się pracowników i organizacji do ewolucji zasad funkcjonowania tych organizacji, jak i zmian wynikających z makrootoczenia.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, kompetencje, organizacje publiczne

### **Competence management in the Municipal Office – practical experience**

**Summary.** The purpose of this article is to present the issue of the competence management as a necessary condition for the effective operation of an organization. It is human resource management, seen from the view of competences that has brought order to many difficult issues of assessing the suitability of an employee for the position, his/her training (improvement) and planning careers. Conclusions were based on the results of research conducted at municipal offices in Opole voivodeship over the years 2011-2013. A unique specific work environment requires managers and employees to adjust all the time and develop necessary competencies requested by the organization.

This approach increases the chances of adaptability of workers and organizations to change the rule of the functioning of these organizations as well as changes resulting from the macro-environment.

**Key words:** management, competence, public organizations

**Michalina Kulesza**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

### **Metody ilościowe w ocenie efektywności pracowników**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest zagadnieniu stosowania metod ilościowych do pomiaru efektywności, służącej ocenie pracowników. W pracy omówiono kilka, najczęściej stosowanych w tym zakresie, metod ilościowych i wskazano możliwości zastosowania innych metod ilościowych. Dodatkowo, poruszono kilka problemów dotyczących pomiaru efektywności pracowników, które utrudniają proces jej oceny.

**Słowa kluczowe:** efektywność, ocena, kryteria, metody

### **Quantity methods used in efficiency evaluation**

**Summary.** This article is about using quantity methods to evaluate workers' efficiency. It mentions the most often used quantity methods which allow to measure efficiency of work and also indicates some new possibilities to apply those methods. Furthermore some problems which make it difficult to evaluate efficiency are mentioned.

**Key words:** efficiency, evaluation, methods, criteria

**Katarzyna Mizera**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Wydział Ekonomiczny w Opolu

### **CSR – ewolucja w kierunku efektywności**

**Streszczenie.** Od lat w dyskursie o odpowiedzialnym biznesie pojawiają się nowe propozycje

zmian całej koncepcji CSR, jej kluczowych elementów, definicji bądź rozwinięcia nazwy. Wszystkie te próby raczej niefortunnie implikowały nową retorykę, zamiast generować głębokie zmiany w myśleniu o zarządzaniu strategicznym, co nawarstwiło pokłady nieufności i krytyki wobec tej koncepcji. Jednak w świetle kryzysu gospodarczego, zapoczątkowanego w 2008 r. oraz jednoczesnego głębokiego kryzysu zaufania do biznesu, pojawiły się nowe podejścia do odpowiedzialności biznesu, a także jego roli i skuteczności w realizowaniu niekwestionowanego celu, jakim jest ulepszanie świata. Artykuł zawiera selektywną prezentację nowych podejść do odpowiedzialności biznesu i jego szeroko rozumianej roli we współtworzeniu współczesnego świata, w kontekście kryzysu zaufania do biznesu, w celu zdefiniowania realnych sposobów osiągnięcia efektywności koncepcji CSR w nowych warunkach społeczno-gospodarczych.

**Słowa kluczowe:** CSR, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, *corporate sustainability & responsibility*, CSV, *creating shared value*, koncepcja tworzenia wartości społeczno-ekonomicznej, efektywność, zrównoważony rozwój

### **CSR – evolution towards effectiveness**

**Summary.** The discourse about responsible business reveals new proposals to change the CSR conception, its key elements, or expand the definition of the term. Unfortunately, all these attempts rather implied a new rhetoric instead of generating profound changes in thinking about strategic management, which accumulated distrust and criticism of the CSR concept. However, in the light of the recent economic crisis and simultaneous deep crisis of the confidence in business, new approaches appeared to corporate responsibility and its role and effectiveness in achieving the undisputed goal of improving the world. The article constitutes the selective presentation of new approaches to corporate responsibility and its widely understood role in creating the contemporary world, in the context of the crisis of confidence in business, to identify possible ways of achieving the effectiveness of CSR in the new socio-economic realities.

**Key words:** CSR, corporate social responsibility, corporate sustainability and responsibility, CSV, creating shared value, effectiveness

### **Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba**

Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach

#### **Rekrutacja jako podstawa efektywności zespołów ratowniczych (na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej)**

**Streszczenie.** Autorzy niniejszego artykułu podjęli się ukazania związków efektywności między działaniami organizacyjnymi w wymiarze personalnym i zespołowym a zasadami prowadzenia rekrutacji na przykładzie studium przypadku służby w Państwowej Straży Pożarnej (PSP). Założono, że istnieje pozytywna i silna korelacja między cechami działań rekrutacyjnych a efektywnością realizacji zadań, stawianych przed kandydatami do służby w PSP. Selekcjonowane wśród kandydatów na strażaków kompetencje, kwalifikacje i cechy osobowe są wskaźnikiem ich przyszłej efektywności organizacyjnej. Im rzetelniejsze oraz trafniejsze metody rekrutacyjne, tym efektywniejsza realizacja ról i zadań strażackich.

**Słowa kluczowe:** efektywność realizacji misji organizacyjnej, efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, efektywność procesu rekrutacji, zasady rekrutacji w PSP

#### **Recruitment as the base of efficiency of human resources (example of the State Fire Service)**

**Summary.** The Authors of the paper tried to show the correlation of efficiency between organizational operations in the personal and team dimension and principles of conducting recruitment in the State Fire Service. They have assumed that there is a positive and strong

correlation between features of recruitment activities and efficiency of completion of tasks assigned to candidates to the State Fire Service. Selected firemen's competences, qualifications and personal features are indicators of their future organizational effectiveness. The more apt and reliable recruitment is the more effective performance of firemen's tasks and roles.

**Key words:** efficiency of completion of an organizational mission, efficiency of management human resources, efficiency of recruitment processes, principles of recruitment in fire service

**Kazimierz Perechuda**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Modelowanie i uzgadnianie rzeczywistości organizacyjnej. Konstrukcja, dekonstrukcja i anihilacja bytów przejawionych. Lejki w przestrzeni wirtualnej i materialnej**

**Streszczenie.** W opracowaniu, będącym nową ontologią i ogólną metodologią nauk zarządzania, przedstawiono: istotę ontologii rzeczywistości organizacyjnej, fazy modelowania i uzgadniania oraz lejki modelowania i uzgadniania.

**Słowa kluczowe:** modelowanie przestrzeni wirtualnej i materialnej, anihilacja bytów przejawionych, materialne i wirtualne łańcuchy wartości

**Modeling and adjustment of the organizational reality. Construction, deconstruction and annihilation of real entities. Virtual and material space**

**Summary.** The paper entails New ontology and holistic methodology of the management sciences. The Author especially concentrates on: the essence of organizational reality, stages of modeling and harmonization, funnel modeling and harmonization.

**Key words:** modeling the virtual and materials space, annihilation of existing entities, virtual and material value chain

**Paula Pyplacz, Lidia Kowal**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Wydział Ekonomiczny w Opolu

**Narzędzia e-administracji w aspekcie efektywnego funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego**

**Streszczenie.** W opracowaniu przybliżono problematykę e-administracji, uwzględniając poprawę funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego. Zwrócono uwagę na aspekty prawne tego zagadnienia. Scharakteryzowano wybrane narzędzia e-administracji, takie jak: Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej (ePUAP), Projekt pl.ID – polska ID karta, Projekty OST 112 i SIPR, Biuletyn Informacji Publicznej – BIP. Podjęto próbę oceny funkcjonowania wymienionych narzędzi zarówno w aspekcie poprawy działania urzędów, jak i zwiększenia satysfakcji klientów.

**Słowa kluczowe:** społeczeństwo informacyjne, e-administracja, narzędzia e-administracji

**E-administration tools in the aspect of efficiency growth of the information society functioning**

**Summary.** E-administration problems in the aspect of efficient functioning of the information society are described in this paper. The legal aspects of this problem are revealed. Selected tools of e-administration are characterized. The functioning of selected tools is assessed in the aspect of Office operation improvement and customer satisfaction increase.

**Key words:** information society, e-administration, tools of e-administration

**Tomasz Heryszek**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu,

Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

### **Zmiany rynku reklamowego**

**Streszczenie.** Polski rynek reklamowy ewoluje i rozwija się niezmiennie dynamicznie od roku 1990. Dynamika zmian, które można w jego ramach zaobserwować – wyższa w latach 90. ubiegłego wieku – nadal może zadziwiać, mimo procyklicznych spadków tempa rozwoju. Wydaje się przy tym, że sektor ten wciąż kryje rezerwy, zwłaszcza że istotne dla branży nowoczesne technologie komunikacyjne rozwijają się od niespełna kilku lat.

Okres przemian polskiej gospodarki, po roku 1990, to niezwykle dynamiczny czas rozwoju polskiego rynku reklamowego oraz mediów, w tym najważniejszego medium w historii naszej cywilizacji, czyli Internetu. Ogromny wpływ na rynek reklamowy w Polsce miało wejście do Unii Europejskiej, co otworzyło nowe możliwości – nie tylko przed polskimi przedsiębiorstwami, lecz przede wszystkim zaowocowało dopływem sporej ilości środków finansowych po stronie popytu.

Wydaje się, że obecnie jednym z najważniejszych strategicznych wyzwań stojących przed branżą reklamową jest przede wszystkim próba oszacowania trendów rozwoju tego rynku w przyszłości, zwłaszcza w kontekście zmieniającego się rynku odbiorców – w perspektywie demograficznej, społecznej i ekonomicznej, a także zmian związanych z ewolucją kanałów komunikacyjnych, związanych w szczególności z nowymi technologiami przekazu.

**Słowa kluczowe:** marketing, reklama, media

### **Changes in the Advertising Market**

**Summary.** The Polish advertising market continues to evolve and it has been growing rapidly for twenty – three years. The dynamics of change that can be seen above, it in the nineties may still surprise, despite the pro-cyclical growth rate declines. It seems that the market still has large reserves, considering the fact that modern communication technologies have been developing for less than a few years.

The last twenty years denote a very dynamic time of development of the Polish advertising market, the media as well as the most important medium in the history namely the Internet. A huge impact on the advertising market in Poland was made by the Polish accession to the European Union, which has opened up new opportunities not only for Polish companies, but primarily generated a large amount of funds on the demand side. It seems that now one of the most important strategic issues challenging the advertising industry is primarily an attempt to assess trends in the development of this market in the future, in the context of market users, including demographic, social and economic, as well as changes associated with the evolution of communication channels in particular new media technologies.

**Key words:** marketing, advertising, media

**Elżbieta Janczyk-Strzała**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

### **Benchmarking i controlling jako nowoczesne koncepcje zarządzania ukierunkowane na wzrost efektywności funkcjonowania uczelni niepublicznej**

**Streszczenie.** Poprzez zastosowanie odpowiednich metod i technik zarządzania współczesne uczelnie niepubliczne są w stanie aktywnie wspierać proces zarządzania nimi, co umożliwia również osiąganie wytyczonych celów. W związku z tym artykuł ten poświęcony jest możliwościom zastosowania *benchmarkingu* i *controllingu* do kreowania wzrostu efektywności uczelni niepublicznej.

**Słowa kluczowe:** szkoła wyższa, dział finansowy, zarządzanie, *benchmarking*, *controlling*

## **Benchmarking and controlling in non-public universities**

**Summary.** This article is about a significant role of benchmarking and controlling in creating effectiveness in non-public universities. Through the use of appropriate methods and of management techniques, contemporary non-public universities are able to actively support the management process, which enables the achievement of its objectives. Therefore, this article is about the significant role of benchmarking and controlling in creating effectiveness in non-public universities.

**Key words:** university, finance department, management, benchmarking, controlling

**Dariusz Kralewski**

Uniwersytet Gdański

### **Optymalizowanie dokumentacji w działach IT**

**Streszczenie.** Dokumentacja w działach IT jest niezbędna do osiągnięcia założonych celów, tj. ochrony kapitału intelektualnego i ciągłości działania oraz poprawy przejrzystości i impulsu w projektach oraz działaniach. Niestety, specjaliści IT często lekceważą dokumentację, traktując ją jako „narzędzie krytyczne”. Nie rozumieją wielu korzyści płynących ze skutecznej dokumentacji i ryzyka działania nieskutecznej dokumentacji. Działy IT nie mogą funkcjonować w ramach podejścia do dokumentacji na zasadzie kreowania, realizacji i oceny listy kontrolnej, zawierającej tworzone dokumenty. Firmy powinny stosować standard ponownego wykonania, aby zapewnić, że dokumentacja spełnia potrzeby organizacji. Przenoszenie firmy na optymalny poziom dokumentacji nie przychodzi z dnia na dzień, ale stanowcze przyjęcie procesu, zaangażowanie odpowiednich ludzi i budowanie odpowiedzialnej kultury wokół dokumentacji wzmacnia i rozwija potencjał działu IT. Dokumentacja na zoptymalizowanym poziomie jest więcej niż tylko dobrą praktyką, jest strategiczną przewagą zespołu, działu IT i organizacji jako całości.

**Słowa kluczowe:** dokumentacja, efektywność, optymalizacja dokumentacji, poziomy dokumentacji

### **Optimizing the IT documentation**

**Summary.** Documentation is essential for IT organizations to achieve their goals such as the protection of intellectual capital and business continuity and improvement of transparency and an impulse in projects and activities. Unfortunately, IT professionals often ignore the documentation regarding it as a critical tool. They do not understand numerous benefits of the effective functioning of the documentation and the risk of unsuccessful records. IT departments cannot function in the approach to the documentation on the basis of the creation, implementation and evaluation checklist that contains documents created. Companies should apply the re-performance standard to ensure that the documentation meets the needs of the organization. Moving to the optimum level of documents does not come overnight, but firm adoption of the process, involvement of people and building a culture of responsible documentation strengthens and develops the potential of IT department. Documentation on an optimized level is more than just a good idea, it is a strategic advantage of the team, the IT department and the organization as a whole.

**Key words:** documentation, efficiency, optimization, levels of documentation

**Zbigniew Kuryłek**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

### **Teorie hierarchii źródeł finansowania w finansowaniu hybrydowym przedsiębiorstw**

**Streszczenie.** Artykuł nawiązuje do teorii dotyczących źródeł finansowania, uwzględniając finansowanie hybrydowe. Istota tego ujęcia polega na oderwaniu od klasycznego podziału kapitałów w przedsiębiorstwie na rzecz formy mieszanej. Zatem struktura kapitału stanowić

może podstawę wyboru kolejności wykorzystania źródeł kapitału, wpływa na wartość przedsiębiorstwa i możliwość jego ekspansji.

**Słowa kluczowe:** struktura kapitału, hierarchia źródeł finansowania, finansowanie hybrydowe

### **Hierarchy theories of capital sources in hybrid financing**

**Summary.** The article contains a relation between the hierarchy of capital sources and hybrid financing, a modern form of a corporate fast growth. The axiom is a classic theory of capital sources and the main part explains why a hybrid form could expand classic theories. What is more, hybrid financing could be a basis to choose a structure of capital which will be the most convenient to a firm.

It also could have a huge impact on the firm value and development opportunities.

**Key words:** capital structure, hierarchy of capital structure, hybrid financing

**Krzysztof Łobos**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

**Mirosława Szewczyk**

Politechnika Opolska

### **Ryzyko operacyjne i finansowe przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne w województwach opolskim i dolnośląskim**

**Streszczenie.** Dźwignia finansowa (DFL) odzwierciedla udział kapitału obcego w strukturze kapitału. DFL jest miarą ryzyka finansowego. Dźwignia operacyjna (DOL) jest miarą ryzyka operacyjnego i określa zależność między zmianą zysku operacyjnego przed odliczeniem odsetek i opodatkowaniem a zmianą przychodów ze sprzedaży. Ma ona istotny wpływ na alokację aktywów w przedsiębiorstwie.

Celem opracowania jest analiza wartości dźwigni operacyjnej i dźwigni finansowej (DFL) dla największych przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne w województwach opolskim i dolnośląskim.

W artykule wykorzystano dane pochodzące z Monitorów Polskich B z lat 2007-2010.

**Słowa kluczowe:** dźwignia operacyjna, dźwignia finansowa, przedsiębiorstwa, wydobycie surowców skalnych

### **Operating and financial risk of stone quarrying companies in Opolskie and Dolnoslaskie Voivodships**

**Summary.** The financial leverage (DFL) reflects the debt amount used in the capital structure of the firm. The financial leverage measures firm's exposure to the financial risk. The operating leverage (DOL) measures firm's exposure to the operating risk. It is defined as the rate of change in profits before interest divided by the rate of change in sales. It has important implications for risk management and asset allocation within the firm. The purpose of this paper is to analyze value of financial leverage and operating leverage for the largest stone quarrying companies in Opolskie and Dolnoslaskie Voivodships. The study uses data from the Official Journal of the Republic of Poland "Monitor Polski B" (2007-2010 period).

**Key words:** operating leverage, financial leverage, enterprises, quarrying of stone



**Krzysztof Łobos**  
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu  
**Mirosława Szewczyk**  
Politechnika Opolska

**Wykorzystanie dendrytu analizy ROE do określenia czynników kształtujących  
zyskowność przedsiębiorstw zajmujących się wydobywaniem i przeróbką granitu w okolicy  
Strzegomia (Dolny Śląsk) – studium przypadku**

**Streszczenie.** Celem opracowania jest identyfikacja czynników wpływających na rentowność kapitału własnego (ROE) trzech przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne (Borowskie Kopanie Granitu Sp. z o.o., Grabinex Sp. z o.o. oraz Skalimex-Borów S.A.). W badaniu wykorzystano dane z lat 2008-2010 z Monitorów Polskich B. Analizę przeprowadzono na podstawie zmodyfikowanego modelu Du Ponta.

**Słowa kluczowe:** model Du Ponta, rentowność kapitału własnego

**Use of dendrite ROE analysis to determine factors influencing profitability of  
enterprises involved in extraction and processing of granite in the Strzegom area  
(Dolnośląskie Voivodship): A case study**

**Summary.** The purpose of this paper is to identify the variables that affect return on equity (ROE) of three enterprises engaged in quarrying rock materials (Borowskie Kopanie Granitu Sp. z o.o., Grabinex Sp. z o.o. oraz Skalimex-Borów S.A.). The study uses data from the Official Journal of the Republic of Poland "Monitor Polski B". The analysis was carried out using modified Du Pont model.

**Key words:** Du Pont model, return on equity (ROE), quarrying stone

**Agnieszka Łoś**  
Politechnika Opolska

**Kryteria podejmowania decyzji inwestycyjnych w warunkach niepewności i ryzyka**  
**Streszczenie.** Artykuł ma charakter teoretyczny. Zaprezentowano w nim charakterystykę podejmowania decyzji inwestycyjnych w warunkach niepewności i ryzyka. Przedstawiono etapy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie oraz reguły wyboru optymalnego wariantu decyzyjnego w warunkach niepewności i ryzyka, wywodzące się z teorii gier.

Podsumowaniem rozważań teoretycznych są implikacje dla praktyki gospodarczej w zakresie stosowania zaprezentowanych reguł decyzyjnych do oceny wariantów inwestycyjnych.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, teoria gier, efektywność, ocena projektów inwestycyjnych, decyzje inwestycyjne

**The criteria for investment decisions under uncertainty and risk – game theory**

**Summary.** The article is a theoretical study. It presents the characteristics of investment decisions under uncertainty and risk. It shows stages of enterprise risk management and optimal decision selection rules under uncertainty and risk, derived from the game theory. These theoretical considerations are used to formulate the implications for business practice in the application of presented decision rules for evaluation of investment alternatives.

**Key words:** risk, game theory, efficiency, evaluation of investment projects, investment decisions

**Daniel Puciato**  
Politechnika Opolska

### **Egzogeniczne uwarunkowania konkurencyjności wrocławskich hoteli**

**Streszczenie.** Głównym problemem badawczym rozważanym w niniejszym artykule jest oddziaływanie otoczenia na poziom konkurencyjności wrocławskich hoteli. W pracy wykorzystano następujące metody badawcze: dedukcję, dokumentacyjną oraz sondażu diagnostycznego. W ramach metody sondażu diagnostycznego zastosowano technikę ankietową, którą wykorzystano, badając właścicieli lub menedżerów 29 hoteli zlokalizowanych we Wrocławiu. Ankietowani najczęściej wysoko lub średnio oceniali konkurencyjność swoich placówek hotelowych. Zdecydowana większość z nich uznała, że otoczenie hotelu ma duże znaczenie dla jego konkurencyjności. Za szczególnie ważne elementy otoczenia ankietowani uznali: klientów i konkurentów oraz wymiary: ekonomiczny, społeczny, kulturowy, przyrodniczy, a także międzynarodowy. Czynniki wewnętrznymi, które różnicowały ocenę konkurencyjności oraz wpływu otoczenia na konkurencyjność, były lokalizacja oraz wielkość hotelu. Duża rola zagadnień poruszanych w pracy sprawia, że niezwykle ważne wydaje się być prowadzenie dalszych pogłębionych badań nad konkurencyjnością i efektywnością podmiotów gospodarki turystycznej. Szczególnie istotna w tym kontekście wydaje się być analiza konkurencyjności przedsiębiorstw uwzględniająca również wskaźniki obiektywne oraz ocena związków zachodzących między tymi dwoma ważnymi kategoriami pojęciowymi.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo hotelowe, konkurencyjność, otoczenie dalsze

### **Exogenous determinants of competitiveness of hotel enterprises**

**Summary.** The main research problem in this study was the issue of the impact of the environment on the level of competitiveness of hotel enterprises. The paper makes use of a documentation method and a diagnostic survey. As part of the diagnostic survey the questionnaire technique was used among owners and managers of 29 hotels located in Wrocław. Respondents most frequently assessed the competitiveness of their firms as high or medium. The vast majority of them considered the environment of the hotel important to its competitiveness. Respondents recognized as particularly important elements like: customers, competitors and dimensions such as: economic, international, cultural, natural and social ones. Internal factors that differentiated assessment of competitiveness and the impact of the environment on competitiveness were seen in the location and the size of the hotel. The significant role of the issues discussed in this study raised the necessity to conduct further in-depth studies on the competitiveness and efficiency of tourist entities. An analysis of the competitiveness of enterprises taking into account the objective indicators and the evaluation of the relationship between these two important conceptual categories seem to be particularly important in this context.

**Key words:** hotel enterprises, competitiveness, environment

**Daniel Puciato**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

**Tadeusz Grabiński**

Krakowska Akademia

im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

**Piotr Mielec, Urszula Kiraga**

Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna

### **Struktura ruchu turystycznego jako przesłanka poprawy efektywności gospodarki turystycznej na pograniczu polsko-czeskim**

**Streszczenie.** Wzrost efektywności gospodarki turystycznej obszarów recepcyjnych wymaga prowadzenia monitoringu popytu turystycznego. Wyniki analizy wielkości i struktury ruchu oraz wydatków turystycznych umożliwiają właściwe zidentyfikowanie potrzeb turystów oraz stworzenie kompleksowej i komplementarnej oferty turystycznej na pograniczu polsko-czeskim. Celem poznawczym niniejszej pracy było określenie struktury ruchu turystycznego przyjazdowego z Czech do województwa opolskiego w 2012 r. W pracy wykorzystano trzy metody badawcze: heurystyczną, sondażu diagnostycznego oraz statystyczną. Badania sondażowe zrealizowano w okresie od marca do września 2012 r., w dwudziestu najbardziej atrakcyjnych turystycznie miejscach Opolszczyzny.

Zebrano 194 poprawnie wypełnione kwestionariusze. Wnioski wynikające z badań były podstawą sformułowania rekomendacji dla przedsiębiorstw turystycznych oraz jednostek samorządu terytorialnego, których wdrożenie umożliwi stymulowanie procesów rozwoju turystyki na pograniczu polsko-czeskim.

**Słowa kluczowe:** efektywność, ruch turystyczny, badania sondażowe, gospodarka turystyczna, pogranicze polsko-czeskie

### **The structure of tourist traffic as the premise of improving the efficiency of the tourist economy on the Polish-Czech border area**

**Summary.** The increase in efficiency of the tourist economy in reception areas requires monitoring the tourist demand. The analysis of the size and the structure of tourist traffic and expenditures is essential to identify adequately the needs of tourists and to create a comprehensive and complementary tourist offer on the Polish-Czech borderland. The aim of the study was to determine the structure of incoming tourist traffic from the Czech Republic to the Opole province in 2012. In this study three research methods were used: a heuristic method, a statistical method and a diagnostics survey. A survey research was carried out from March to September 2012 in twenty most attractive tourist spots of the Opole region. 194 correctly completed questionnaires were collected. The conclusions of the study were used as the basis for the formulation of recommendations for tourist enterprises and local government units, the implementation of which enables to stimulate the development of tourism on the Polish-Czech border area.

**Key words:** efficiency, tourist traffic, surveys, tourism economy, the Polish-Czech borderland

**Krzysztof Sławiński**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu,

Wydział Ekonomiczny w Opolu

### **Organizacja służb PR w strukturze polskich uczelni wyższych**

**Streszczenie.** Organizacja i kompetencje służb *public relations* w uczelni wyższej są kluczowe do sprawnego zarządzania wizerunkiem. Celem artykułu jest przedstawienie podobieństw i różnic, jakie występują w strukturach organizacyjnych uczelni wyższych w Polsce w zakresie lokacji działów marketingu, *public relations* czy oficerów prasowych.

Niniejsze opracowanie może być przyczynkiem do szerszej dyskusji na temat organizacji i miejsca działów *public relations* w wyższych uczelniach.

**Słowa kluczowe:** *public relations*, struktura organizacyjna, zarządzanie wizerunkiem, szkoła wyższa

### **Organization of PR services in the structure of Polish universities**

**Summary.** Organization and powers of public relations services in higher education are essentials to the efficient image management. The article is designed to present the similarities and differences that exist in organizational structures of universities in Poland with regard to the location of departments of marketing, public relations and press officers. The paper may be a contribution to the broader debate about the organization and public relations departments of the universities.

**Key words:** public relations, organizational structure, image management, university

**Mirosława Szewczyk**

Politechnika Opolska

### **Analiza rentowności sprzedaży podmiotów sektora średniowysokiej techniki w województwie opolskim w latach 2005-2010**

**Streszczenie** Zdolność konkurencyjna regionu determinowana jest nie tylko przez rozmiary i strukturę produkcji, ale także przez jej rentowność. Uważa się, że przemysł wysokiej technologii odznacza się wyjątkowo korzystnymi cechami ekonomicznymi, a zwłaszcza relacją efektów do poniesionych nakładów. W aspekcie badania przewagi komparatywnej województwa opolskiego rodzi się m.in. pytanie o rentowność sektorów (klasyfikacja sektorów wg intensywności technologicznej).

Analiza przedstawiona w niniejszym opracowaniu ma na celu wstępne rozpoznanie problematyki. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że działy przetwórstwa przemysłowego w sektorze średniowysokiej techniki są zróżnicowane ze względu na osiąganą rentowność sprzedaży. Częściowo można potwierdzić tezę, iż sektor średniowysokiej techniki charakteryzuje się stosunkowo wysoką rentownością.

**Słowa kluczowe:** rentowność sprzedaży, średniowysoka technika, województwo opolskie

### **Profitability analysis of high-technology sector in Opolskie Voivodship in 2005-2010 period**

**Summary.** A competitive ability of the region is determined not only by the volume of production, but also by its profitability. It is believed that high-tech industries are characterized by exceptionally favorable economic characteristics, in particular the effects of the relationship to the expenditures. In terms of the study into the comparative advantage of Opolskie Voivodship, the question of profitability of sectors is formulated (classification of sectors according to technological intensity). The analysis presented in the paper is preliminary. The results show that manufacturing divisions in the medium-high technology sector are varied in terms of the return on sales. The thesis that the medium-high technology sector is characterized by a relatively high return on sales can be partially confirmed.

**Key words:** return on sales, medium-high technology, Opole Voivodship

**Bartosz Truskiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

### **Efektywna organizacja pracy linii produkcyjnych w koncepcji *Lean Management***

**Streszczenie.** Artykuł przedstawia teoretyczne i praktyczne metody, pozwalające na poprawę efektywności i produktywności przedsiębiorstwa na podstawie założeń koncepcji *Lean Management* (LM). Opisano podstawowe założenia tej koncepcji oraz proces modelowania i

organizowania pracy linii produkcyjnych zgodnie z założeniami koncepcji *Lean*; przytoczono również wzory obliczeniowe oraz przykłady rozwiązań, pozwalające przybliżyć czytelnikowi aspekty bezpośredniego wdrażania systemu do organizacji pracy hali produkcyjnej – w nawiązaniu do ustalonego czasu taktu procesu.

**Słowa kluczowe:** czas cyklu, czas taktu, *Just-in-time*, *Lean Management*

### **Effective work organization on production lines according to Lean Management**

**Summary.** The article presents theoretical and practical methods of improving efficiency and productivity of the company, based on the assumptions of the Lean Management concept. The first part – theoretical, explains the basic assumptions of this concept. In the second part – the practical one, the author focuses on describing the modelling of the process and the proper organization of work on production lines, according to the Lean concept. In this section the calculation models and examples of solutions are quoted that bring the reader to aspects of the implementation of the system directly on the production floor by giving cycle time of the process.

**Key words:** Cycle Time, Tact Time, Just-in-time, Lean Management

**Magdalena Walczak**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

### **Analiza struktury kosztów i ich wpływu na wynik osiągnięty z inwestycji w metale szlachetne w okresie 2007-2011**

**Streszczenie.** W artykule przeprowadzono analizę wpływu kosztów związanych z zakupem metali szlachetnych w postaci fizycznej na efektywność inwestycji. Włączenie kruszców do portfela inwestycyjnego wiąże się z zakupem monet lub sztabek. Przy podejmowaniu decyzji uwzględnić należy niejednorodność kosztów produkcji, wysokość marż dilerskich, a także obowiązujące podatki.

Z dokonanej analizy wynika, że najmniejszą różnicę pomiędzy notowaniami kruszcu a cenami monet i sztabek obserwuje się w przypadku złota. Tym samym, inwestor lokujący w nie, jest w stanie zyskać już przy niewielkim wzroście kursu. Najmniej opłacalną jest inwestycja w platynę, gdyż wzrost ceny metalu w znacznej części absorbowany jest przez koszty.

**Słowa kluczowe:** inwestycje alternatywne, złoto, srebro, metale szlachetne, efektywność inwestycji, Numizmaty

### **The cost-effectiveness of investing in precious metals from the perspective of a Polish investor over the year 2007-2011**

**Summary.** The article analyzes the impact of physical form costs of precious metals on the efficiency of investment. To include bullion to the investment portfolio an investor must buy coins or bars. In this matter, decisions should take into account the heterogeneity of production costs, high margins and applicable taxes. The analysis shows that the smallest difference between the quotations and prices of bullion coins and bars is observed in the case of gold. So an investor is able to gain even at a low growth rate. The least effective investment is in platinum, because the increase in metal prices is largely absorbed by the costs.

**Key words:** alternative investment, gold, silver, precious metals, return on investment, numismatics

**Marta Wincewicz-Bosy**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Współczesne uwarunkowania organizacyjne i infrastrukturalne funkcjonowania stajni jako elementu „biznesu końskiego”**

**Streszczenie.** „Przemysł koński” może stanowić istotny element rozwoju gospodarczego, tworzący nowe miejsca pracy, pobudzający różne formy przedsiębiorczości. Jego podstawowym elementem jest stajnia, będąca specjalnym magazynem. Jest to miejsce pracy i realizacji zadań gospodarczych oraz ogniwo w przepływie dóbr fizycznych oraz usług. W działalności tej wykorzystuje się zarówno ofertę lokalnych i regionalnych podmiotów, jak i przedsiębiorstw międzynarodowych.

Rozwój „przemysłu końskiego” i jego poszczególnych podmiotów wymaga stworzenia długofalowej polityki państwa oraz rozwoju działalności badawczej i informacyjnej. Ograniczenia dostępu do informacji wpływają niechętnie na inicjatywy podmiotów indywidualnych w tym obszarze.

Wpisanie hodowli koni nie tylko w historię Polski, ale przede wszystkim w system gospodarczy stanowić może istotny czynnik rozwojowy.

Procesy związane z hodowlą koni wymagają stworzenia specyficznego systemu przepływów dóbr i usług. Szczególną rolę pełnią tu informacje warunkujące działalność zgodną z prawem, m.in. w sferze inwestycyjnej oraz właściwe adaptowanie rozwiązań globalnych do potrzeb i warunków rynku lokalnego.

**Słowa kluczowe:** organizacja stajni, wymogi lokalizacyjne, organizacja pracy stajni, „przemysł koński”

**Contemporary organizational and infrastructural determinants of functioning of a stable as an element of horse industry**

**Summary.** The horse industry is an important part of development creating new jobs, stimulating various forms of regional entrepreneurship. A stable is its basic element being a special warehouse.

It is a place of employment and completion of tasks as well as a link in the flow of physical goods and on services. In its operations it uses both local and regional offers of entities as well as international and global enterprises. The development of the horse industry and its various entities requires a long-term state policy and development of the research and information system. Restrictions on access to information negatively influence individual initiatives in this area. Placing horse breeding not only in the Polish history, but mainly in the economic system may be an important factor in development.

**Key words:** stable organization, organization of work in the stable, horse industry