

## STRESZCZENIA

Artur BARTOSIK<sup>1</sup>

### ENTREPRENEURSHIP OF STUDENTS

Labour market of young people in the European community is becoming more and more competitive. This requires changes in university priorities in order to build a system enhancing entrepreneurial attitudes among students. Knowledge, skills and competencies are the main three pillars of educational process at the university. However, all of them require creating a system, which allows students to participate in research activities and in real daily duties of enterprises in order to make teaching more practical. The main purpose of the paper is to present a methodology and results of the support system oriented to students' invention, which was developed under nationwide pilot project entitled the *Support System for Students Invention* in period from 2012 to 2013. The major components of the developed methodology include the National Stock Exchange, Brokerage Event, proper training, and promotion of their achievements on national and international level. The outcomes of the project *Support System for Students Invention* indicate that there are many talented students who have property rights to own inventions and who expect support in further development of their own products, or their commercialization, or promotion of their achievements on national or international level. The statistical data gathered confirmed an influence of the pilot project on the engagement of Polish students in developing patents, utility models, or industrial designs. In conclusion, it is stated that the results of the presented pilot project correspond with the expectations of the scientific community, students and even potential investors.

**Keywords:** entrepreneurship, students' inventions, development of innovation policy.

### PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STUDENCKA

Rynek pracy dla młodych osób w Unii Europejskiej staje się coraz bardziej konkurencyjny. Wymaga to zmian w systemie kształcenia uniwersyteckiego, które powinno zostać zorientowane na wzmocnienie kształtowania postaw przedsiębiorczych. Wiedza, umiejętności i kompetencje to trzy główne filary obecnego kształcenia studentów. Jednakże wymagają one wzmocnienia systemowego, które zapewniłoby studentom dostęp do udziału w badaniach naukowych oraz w rozwiązywaniu codziennych problemów przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest zaprezentowanie metodologii i wyników wsparcia wynalazczości studenckiej, które testowano w ramach pilotażowego projektu zatytułowanego *Systemowe Wsparcie Wynalazczości Studenckiej* w latach 2012–2013. Głównymi elementami zaproponowanego systemu wsparcia było zorganizowanie krajowej giełdy wynalazczości studenckiej, spotkań brokerskich, specjalistycznych szkoleń, a także zorganizowanie promocji wynalazków studenckich na forum krajowym i międzynarodowym.

Realtàty pilotażowego projektu *Systemowe Wsparcie Wynalazczości Studenckiej* wskazują, że istnieje niemała grupa studentów, którzy są twórcami lub współtwórcami wynalazków i którzy oczekują systemowego wsparcia w zakresie rozwijania swojego produktu lub komercjalizacji, lub promocji wynalazku na poziomie krajowym i międzynarodowym. Zgromadzone dane statystyczne potwierdzają wpływ projektu na pobudzenie aktywności polskich studentów w przekształcaniu swoich pomysłów w patent, wzór użytkowy lub przemysłowy. We wnioskach końcowych zwrócono uwagę na współzależność między zaproponowanymi rozwiązaniami i oczekiwaniami środowiska studenckiego, naukowego, a także przedsiębiorców i potencjalnych inwestorów.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, wynalazczość studencka, polityka rozwoju innowacji.

**DOI:10.7862/rz.2017.hss.1**

*Przesłano do redakcji: wrzesień 2016 r.*

*Przyjęto do druku: grudzień 2016 r.*

---

<sup>1</sup> Artur Bartosik, DSc, PhD, Eng., Associate Professor, Faculty of Management and Computer Modelling, Kielce University of Technology, 25-314 Kielce, Al. Tysiąclecia P.P. 7, Poland, artur.bartosik@tu.kielce.pl, tel.: +48 41 3424440.

## CORPORATE GOVERNANCE: THE CHAOTIC POWER OF FINANCIAL GIANTS

Theorists and practitioners of economics and business slowly beginning to understand the complexity of the corporate system, which today, for better or for worse rules the planet. One proof of that, is the fact that each of 29 financial corporations classified as SIFIs (Systemically Important Financial Institutions) work with an average consolidated assets of around \$ 1.82 trillion for banks and \$ 0.61 trillion for the insurance companies. For comparison USA GDP is around 15 trillion dollars, and Brazil's GDP, 7th world power, around \$ 1.4 trillion. What is more, in recent years, the first in depth research on the world-wide corporate control network was published by the Swiss Federal Institute of Technology, which identified 147 groups that control 40% of the global corporate system. 75% of them were banks. A basic conclusion is unavoidable: over so many years of corporate concentration, through mergers and acquisitions, have created giants which present new management challenges. This is by far the main process that generates the present global instability and disorganization. It is worthwhile to systematize what recent research is showing, because if the 2008 crisis had any advantage it was to shed some light on the mechanisms. The paper shows, that so called corporate governance is basically chaotic power of giant corporations.

**Keywords:** corporate governance, corporations, financial institutions, economic crisis, management crisis.

*There is a growing fear that the costs of global reach,  
in terms of regulation and complexity, exceed the potential benefits.*

The Economist, March 7<sup>th</sup> 2015

### ŁAD KORPORACYJNY: CHAOTYCZNA MOC FINANSOWYCH GIGANTÓW

Teoretycy i praktycy szeroko pojętej ekonomii i biznesu dopiero powoli zaczynają rozumieć złożoność systemu korporacyjnego, który współcześnie, co staje się coraz bardziej dostrzegalne i pociąga za sobą zarówno pozytywne (promowane przez wielu), ale przede wszystkim negatywne konotacje, rządzi całą planetą. Dowodem tego jest fakt, że każda z 29 instytucji finansowych zaklasyfikowanych jako SIFI (systematycznie ważne instytucje finansowe) pracuje ze średnio skonsolidowanymi aktywami rzędu \$ 1,82 biliona, jeśli chodzi o banki oraz \$ 0,61 biliona jeśli chodzi o firmy z sektora ubezpieczeń. Dla porównania PKB Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej wynosi około 15 bilionów dolarów, a PKB Brazylii, 7 światowego mocarstwa, około \$ 1,4 biliona dolarów. Co więcej, w ostatnich latach, pierwsze głębokie badania światowej sieci kontroli korporacyjnej zostały opublikowane przez *Swiss Federal Institute of Technology*, który zidentyfikowano 147 grup, które kontrolują 40% światowego systemu korporacyjnego. 75% z nich to banki. Podstawowy wniosek jest więc nieunikniony: tyle lat koncentracji korporacyjnej, poprzez fuzje i przejęcia, stworzyło sieć gigantów niosących ze sobą nowe wyzwania na płaszczyźnie ekonomii i zarządzania. Jest to zdecydowanie główna przyczyna procesu generującego obecnie globalną niestabilność i dezorganizację. Warto usystematyzować, co ukazują współczesne badania, bo jeśli kryzys w 2008 roku miał jakkolwiek korzyść, to było nią rzucenie światła światło na (skrywane) korporacyjne mechanizmy. W pracy przedstawiono, że tzw. ład korporacyjny jest w zasadzie chaotyczną mocą w rękach wielkich korporacji.

**Słowa kluczowe:** ład korporacyjny, korporacje, instytucje finansowe, kryzys ekonomiczny, kryzys zarządzania.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.2

Przesłano do redakcji: wrzesień 2016 r.

Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

---

<sup>2</sup> Ladislau Dowbor, PhD in Economics, professor at the Catholic University of São Paulo, works with numerous government and non-profit institutions, and with different agencies of the United Nations. He is the author of more than 40 books and of a number of technical studies in the area of development planning. His publications are posted in full text on the <http://dowbor.org> web-site, free for non-commercial use (Creative Commons).

## KLIENT WEWNĘTRZNY A KULTURA ORGANIZACYJNA

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu kultury organizacyjnej na klienta wewnętrznego z perspektywy przejawów takich jak symbole, sposoby komunikowania się i rytuały, a także czterech typów kultury zawartych w modelu wartości konkurujących. Zaprezentowano również współczesne nurty występujące w kulturze organizacyjnej i ich oddziaływanie na klienta wewnętrznego. Artykuł ma charakter przeglądowy. Drugi i trzeci rozdział wprowadza czytelnika w istotę klienta wewnętrznego oraz kultury organizacyjnej w świetle literatury przedmiotu. Czwarty i piąty rozdział ukazuje odpowiednio interakcje, jakie zachodzą pomiędzy klientem wewnętrznym subiektywnie sklasyfikowanym przez autorów, a przejawami i typami kultury organizacyjnej oraz jej trendami charakterystycznymi dla współczesności. Autorzy wnioskują, że w największej mierze klientowi wewnętrznemu nie sprzyja kultura hierarchiczna, natomiast najlepsze warunki do współpracy i nawiązania partnerskich relacji w działaniu stwarza kultura kooperacyjna. Zwracają uwagę na fakt, że współcześnie następuje hybrydyzacja kultur. Powstają także kultury nietypowe stanowiące wyznacznik obecnych czasów takie jak na przykład kultura indywidualistyczna, które ze względu na swój wysoki stopień elastyczności stanowią dobre środowisko dla funkcjonowania klienta wewnętrznego. Takie atrybuty kultury organizacyjnej jak: symbole, sposób komunikowania się, czy rytuały mają duży wpływ na klienta wewnętrznego rozpatrywanego przez autorów w każdej z przyjętych trzech perspektyw. W artykule zastosowano analizę literatury przedmiotu oraz ze względu na nikły dorobek literaturowy odnoszący się do klienta wewnętrznego, inspiracje i koncepcje własne oparte na bazie doświadczeń praktycznych zdobytych przez autorów w organizacjach różnego typu.

**Słowa kluczowe:** interesariusz, dostawca, podejście procesowe, artefakty, wartości.

### INTERNAL CLIENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE

The aim of this article is to present the impact of organizational culture on internal customer perspective: manifestations, such as symbols, ways of Communication and rituals, are among four types of culture contained in the model of competing values. Also, they represent contemporary trends occurring in the organizational culture and its impact on the internal customer. This article is a review. The second and third chapters introduce the reader to the essence of the internal customer, and organizational culture in the light of literature. The fourth and fifth chapters demonstrate, respectively the interactions that occur between the internal client, as subjectively classified by the authors, and the manifestations and types of organizational culture and its trends, characteristic of modern times. The authors conclude that, in the greatest extend, hierarchical culture does not favour to the internal customer, while the best conditions for cooperation and for establishing partnership relations in action offers the cooperative culture. They underline the fact that the modern times are followed by the hybridization of cultures. There are also arising the unusual cultures that constitute the mark of the present times as for example the individualist culture that, due to its high degree of flexibility, provides a good environment for the functioning of the internal customer. Such attributes of the organization culture as: symbols, the way of communication or rituals, have great impact on the internal customer considered by the authors in each of the three adopted prospects.

**Keywords:** stakeholder, supplier, process approach, artifacts, values.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.3

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>3</sup> Dr Bolesław Goranczewski, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław, e-mail: boleslaw.goranczewski@wsb.wroclaw.pl; Energa SA, ul. Grunwaldzka 472, 80-309 Gdańsk, +48726300105

<sup>3</sup>Dr Anna Szeliga-Kowalczyk, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław, anna.szeligakowalczyk@wsb.wroclaw.pl, +48508072910

<sup>3</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2013, s. 34.

## CHARAKTERYSTYKA USŁUG KURIERSKICH W POLSCE

Usługi kurierskie jako stosunkowo młoda branża w Polsce, rozwijają się niezwykle dynamicznie. Ze względu na ogromny i ciągle rosnący popyt na ten rodzaj usług, dogodny położenie geograficzne oraz rentowność rynku, w branży działają zarówno globalni gracze jak i rodzime lokalne podmioty. Szczególne charakterystyczne cechy usług kurierskich takie jak terminowość, szybkość dostawy oraz bezpieczeństwo przesyłki sprawiły, że usługi te stały się niezwykle atrakcyjnie nie tylko dla wielu firm handlowych, usługowych i produkcyjnych, ale również dla klienta indywidualnego. Wraz z rosnącą popularnością usług e-commerce przewiduje się dalszy rozwój branży kurierskiej, a tym samym wzrost konkurencji wśród operatorów. Celem artykułu jest identyfikacja specyficznych cech usług kurierskich w Polsce, analiza dynamiki rozwoju rynku usług kurierskich w ostatnich latach oraz wskazanie tendencji oraz czynników determinujących rozwój tej branży w przyszłości. Przegląd dostępnych źródeł literaturowych pozwolił na potwierdzenie faktu, iż rynek usług kurierskich rozwija się niezwykle dynamicznie i ulega ciągłym przeobrażeniom. Obecnie dominującym trendem jest wzrost zainteresowania usługami pomiędzy podmiotami instytucjonalnymi a indywidualnymi (usługi „business-to-customer”), „specjalizacja” i „in-dywidualizacja” oferty, wzrost wolumenu przesyłek zagranicznych w tym w szczególności przesyłek standardowych. Wśród zidentyfikowanych czynników determinujących rozwój branży kurierskiej można wymienić przede wszystkim wzrost popularności handlu internetowego, wielkość i rentowność rynku, dogodną lokalizację względem potencjalnych odbiorców zagranicznych oraz dostęp do wysoko wykwalifikowanej siły roboczej.

**Słowa kluczowe:** usługa kurierska/ekspresowa, branża KEP, handel internetowy, specjalizacja, indywidualizacja, nowoczesne rozwiązania.

### THE CHARACTERISTICS OF COURIER SERVICE MARKET IN POLAND

Courier services, as a relatively young branch in Poland, have been developing dynamically since its beginning. Due to the huge and ever-growing demand for express service, favourable geographical position and the profitability of the market, the global players as well as local ones act on the Polish CEP market. The specific characteristics of the courier services such as punctuality, speed of delivery and shipment security has ensured that this service has become very attractive not only for many trading, service and production enterprises, but also for individual clients. Growing popularity of e-commerce influences the development of courier services but also increasing competition among operators. The aim of the article is to identify specific characteristics of courier services in Poland and to indicate trends occurring on this market but also the factors that determine its development. The review of available literature sources allowed to confirm the fact that CEP market develops very dynamically and undergoes continuous changes. Currently the predominant trend is the increased interest in B2C services, “specialization” and “individualization” of deals, increase in volume of foreign shipments. The main identified factors determining development of courier market are the development of e-commerce, the size and profitability of the market, the convenient location relative to the potential contactors and access to highly skilled staff.

**Keywords:** courier/express service, CEP market, Internet commerce, specialization, modern solutions.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.4

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>5</sup> Mgr Aleksandra Gulc, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Międzynarodowy Chiński i Środkowo-Wschodnioeuropejski Instytut Logistyki i Nauki o Usługach, ul. Ojca Tarasiuka 2,15-351 Kleosin

## ZWISCHEN DEM MEDIALISIERTEN UND MEDIENSKANDAL. DEMONTAGE EINER REPORTER-IKONE

Skandale waren und sind weiterhin ein attraktiver thematischer Stoff für Medien, denn einerseits zeigen sie Normbrüche, überführen die vermeintlich Schuldigen der Missetaten und folglich demontieren Anti-Helden. Andererseits geben sie den Journalisten Anlass zur Selbstdarstellung und -werbung, die sich hier in die Rolle der Verbesserer, Normalisierer, Moralischer etc. versetzen. In den gängigen Skandal-Typologien werden etwa medialisierte und Medienskandale unterschieden. Während die ersteren medial lediglich weiterkommuniziert werden, spielen bei den anderen die Medien eine Hauptrolle als Skandalierer. Es scheint, im medialen Kommunikationsbereich hätte man es mit Mischtypen zu tun, die sich irgendwo zwischen den zwei bereits erwähnten Typen platzieren lassen. Am Beispiel des Skandals um die von Artur Domosławski verfasste Kapuściński-Biografie und der Profilierung des Verfassers in der deutschen Presse wird der Versuch unternommen, diesen Mischtyp zu analysieren. Es wird u.a. der Frage nachgegangen, ob die Presse den Skandal für das eigene Publikum vermittelt oder neigt gerade dazu, den ‚eigenen‘ Skandal zu erzeugen. Eines der Hauptziele des Skandals um die erwähnte Biografie war nämlich die mediale Demontage einer gesellschaftlich angesehenen Persönlichkeit wie des Weltreporters Ryszard Kapuściński. Als interessant erweist sich in diesem Kontext zu analysieren, in wieweit die deutsche Presse zu dieser Demontage beiträgt. Ob sie neutral handelt oder eher voreingenommen über die Skandalumstände berichtet, bleibt zu untersuchen.

**Schlüsselwörter:** Ryszard Kapuściński, Biografie von Domosławski, Medienskandal, Helden-Demontage, Profilierung.

### MIĘDZY MEDIATYZACJĄ A SKANDALIZACJĄ. DETRONIZACJA IKONY POLSKIEGO REPORTAŻU

Skandale były i są atrakcyjnym tematycznie materiałem dla mediów, ponieważ z jednej strony ujawniają łamanie norm i zasad społecznych, demaskują winnych, detronizując negatywnych bohaterów, z drugiej zaś stwarzają dziennikarzom okazję do medialnej autoprezentacji a nawet autoreklamy, gdyż pozwalają im wcielić się w rolę sprawiedliwych, stojących na straży zasad moralnych, dążących do normalizacji sytuacji wywołanej skandalem. W istniejących typologiach skandali w mediach mówi się ogólnie o skandalach mediatyzowanych, czyli komunikowanych medialnie oraz skandalach medialnych, w których głównymi skandalistami są same media. Wydaje się, że w przestrzeni medialnej funkcjonują także ich formy mieszane oscylujące pomiędzy oboma ich rodzajami. Na przykładzie skandalu wokół biografii Ryszarda Kapuścińskiego autorstwa jego redakcyjnego kolegi Artura Domosławskiego i sposobu ukazania reportera w niemieckiej prasie podjęta zostanie próba zanalizowania takiego właśnie skandalu mieszanego. Kolejnym pytaniem, z którym spróbują zmierzyć się autorki artykułu, będzie kwestia, czy prasa jedynie przekazuje, relacjonuje skandale swojej publiczności, czy może jednak ma tendencję do konstruowania ‘własnych’ skandali. Jednym z głównych celów skandalu wokół wspomnianej biografii była, jak można wnioskować z zebranego korpusu, medialna detronizacja pewnego społecznego autorytetu, jakim był i pozostaje mistrz reportażu – Ryszard Kapuściński. Interesujące w tym kontekście wydaje się przeanalizowanie, w jakim stopniu do tego demontażu przyczyniła się prasa niemiecka, ‘relacjonując’ skandal dyskutowany w Polsce. Czy pozostała neutralna, czy może jednak nieobiektywnie podeszła do skandalu wokół polskiego ‘reportera stulecia’. Autorki artykułu zmierzają z wymienionymi pytaniami, próbując znaleźć na nie odpowiedzi.

**Słowa kluczowe:** Ryszard Kapuściński, biografia Domosławskiego, skandal medialny, demontaż postaci, profilowanie w mediach.

### BETWEEN A MEDIATISED SCANDAL AND A MEDIA SCANDAL. DISMANTLING A REPORTER ICON

Scandals have been and are typically attractive material for the media, because on one hand, they reveal breaches of social norms and rules, expose the guilty ones and dethrone negative protagonists. On the other hand, they create a possibility for the journalists for self-presentation or even self-promotion, because they allow them to take the role of the righteous; ones who protect moral principles and those who want that the situation triggered by the scandal goes back to normal. In the existing typologies of media scandals, one generally talks about mediatized scandals – ones, which are communicated through the media, and media scandals – ones, in which the main scandalmonger is the media itself. It seems that mixed forms, oscillating between these two types, exist as well in the media sphere. An analysis of such a mixed form will be attempted on the basis of the scandal around the biography of Ryszard Kapuściński, written by his editorial colleague Artur Domosławski, and the portrayal of the reporter in the German press. Another aspect, which the authors of this article will deal with, is the question of whether the press only presents or reports on the scandals to its audience, or has a tendency of creating its ‘own’ scandals. As can be inferred from the collected corpus, one of the main aims of the scandal surrounding the mentioned biography was dethroning the kind of social authority, which was and still is the master of reportage, Ryszard Kapuściński. Within this context, it seems interesting to analyse how the German press contributed to the dismantling of an icon when it ‘reported’ on the scandal discussed in Poland. Did it remain neutral, or maybe it treated the scandal around the Polish ‘reporter of the century’ in a biased way? The authors of this article will deal with these questions and try to find answers to them.

**Keywords:** Ryszard Kapuściński, biography written by Domosławski, media scandal, dismantling of a character, profiling in the media.

**DOI:10.7862/rz.2017.hss.5**

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

<sup>6</sup> Dr Anna Hanus, Instytut Filologii Germańskiej, Zakład Teorii Komunikacji Językowej, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, e-mail: hanusan@wp.pl

<sup>7</sup> Dr Dorota Kaczmarek, Instytut Filologii Germańskiej, Zakład Językoznawstwa Niemieckiego, Uniwersytet Łódzki, Łódź

## PARADYGMAT ROZWOJU REGIONALNEGO W ASPEKCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

Polityka regionalna jest podstawą polityką europejskiej solidarności i obejmuje wszystkie regiony i miasta w Unii Europejskiej. Większość środków finansowania w ramach polityki spójności przeznaczona jest dla słabiej rozwiniętych krajów i regionów, tak aby wspierać niwelowanie dysproporcji gospodarczych, społecznych i terytorialnych.

Jednocześnie jest ona uzupełnieniem unijnej polityki spójności, w ramach realizacji strategii „Europa 2020” oraz ułatwia osiągnięcie podstawowych celów w odniesieniu do środowiska, jednolitego rynku, energii, inteligentnego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego, zatrudnienia, eliminowania wyłączenia społecznego oraz badań naukowych i innowacji<sup>9</sup>.

Artykuł przedstawia nową strategię rozwoju Polski do 2030 roku, w tym także ogólne koncepcje i cele strategii rozwoju regionalnego, w odniesieniu do aktualnej Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego (KSRR). W oparciu o przeprowadzone badania, omówiono zagadnienia struktury, zasad funkcjonowania i uwarunkowań. Przedstawiono również opis stanu ilościowego podmiotów sektora ekonomii społecznej pod kątem szans ich rozwoju, źródeł finansowania działalności oraz współpracy z innymi podmiotami, dla realizacji działalności przedsiębiorczości społecznej – w odniesieniu do północnego regionu województwa śląskiego.

**Słowa kluczowe:** strategia rozwoju regionalnego, przedsiębiorczość społeczna, CIS, zarządzanie.

### THE PARADIGM OF REGIONAL DEVELOPMENT IN TERMS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Regional policy is the basis for the policy of European solidarity, and covers all regions and cities in the European Union. The majority of funding under the cohesion policy is designed for the less developed countries and regions, so as to support bridging the disparities between the economic, social and territorial. At the same time, it is complementary to the EU's cohesion policy, in the framework of the implementation of the Europe 2020 strategy and facilitates the achievement of the fundamental objectives in relation to the environment, the single market, energy, smart and sustainable economic growth, job creation, eliminate social exclusion and research and innovation.

This article presents a new strategy for the development of Polish by 2030, including general concepts and objectives of the regional development strategy, with regard to the current national strategy for regional development (KSRR). Based on the research, discusses the structure, functioning and policy conditionalities and quantitative description of the State of the sector of social economy for opportunities for their development, financing activities and cooperation with other actors. for the implementation of the social entrepreneurship activities in relation to the northern region of Silesia.

**Keywords:** the strategy of regional development, social entrepreneurship, CIS, management.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.6

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>8</sup> Dr Agata Kielesińska, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Katedra Regionalistyki i Zarządzania Ekorozwojem, 42-200 Częstochowa, ul. Armii Krajowej 36B, tel. 505 859229; e-mail: kieleinska@op.pl

<sup>9</sup> Polityka regionalna Unii Europejskiej zakłada osiągnięcie pięciu celów do roku 2020: (1) 75% osób z grupy wiekowej 20–64 lat ma znaleźć zatrudnienie; (2) 3% unijnego PKB zostanie zainwestowane w badania naukowe i rozwój; (3) obniżenie emisji gazów cieplarnianych o 20% (w stosunku do 1990 r., (przez pozyskiwanie 20% energii ze źródeł odnawialnych i zwiększenie wydajności energetycznej o 20%); (3) obniżenie wskaźnika osób przedwcześnie kończących naukę, poniżej 10%; (4) zmniejszenie o co najmniej 20 mln liczby osób ubogich lub zagrożonym ubóstwem i wykluczeniem społecznym.

**Maciej KOPCZYŃSKI<sup>10</sup>**  
**Jolanta KOSZELEW<sup>11</sup>**  
**Bogusz WIŚNICKI<sup>12</sup>**  
**Piotr WOLEJSZA<sup>13</sup>**

## **NAUCZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA KIERUNKACH TECHNICZNYCH W POLSKICH UCZELNIACH**

Artykuł jest efektem dwuletniej współpracy i badań, które dwie polskie uczelnie: Akademia Morska w Szczecinie i Politechnika Białostocka wraz z partnerami zagranicznymi, prowadzą w ramach projektu MELES (More Entrepreneurial Life at European Schools) finansowanego z Programu Erasmus+. Głównym rezultatem projektu jest program nauczania przedsiębiorczości dla multidyscyplinarnej grupy studentów kierunków technicznych oraz jego implementacja na uczelniach wyższych. Autorzy artykułu przedstawili uwarunkowania nauczania akademickiego nauk o przedsiębiorczości oraz doświadczenia w tym zakresie przodujących ośrodków akademickich w Europie i USA. Omówione przykłady „dobrych praktyk” pochodzą z uczelni: Stanford University i University of California w USA oraz Delft University of Technology w Holandii, Technical University in Munich w Niemczech, Finnish Polytechnics Entrepreneur-Ship Network w Finlandii. Na przykładzie wybranych technicznych kierunków nauczania z realizowanych na trzech uczelniach (Akademia Morska w Szczecinie, Politechnika Białostocka i Politechnika Warszawska) zbadano zmiany dokonane w programach nauczania w latach 2009–2015. Scharakteryzowano formę realizacji i treści programowe przedmiotów nauczania przedsiębiorczości prowadzonych na studiach inżynierskich wybranych uczelni w roku akademickim 2015/2016. Na tej podstawie wyciągnięto wnioski o charakterze szczegółowym i ogólnym oraz sformułowano rekomendacje dla rad programowych uczelni technicznych w zakresie opracowania oraz implementacji przedmiotów z obszaru przedsiębiorczości. Szczególną uwagę autorzy poświęcają aspektowi multidyscyplinarności i wynikającym z niej barierom implementacji przedmiotów. Analiza wykazała brak spójnej strategii wdrażania przedmiotów nauczania przedsiębiorczości. Taka strategia jest bardzo potrzebna, a przedmioty związane z przedsiębiorczością powinny być realizowane w synergii z całym ekosystemem wspierania biznesu.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, proces nauczania, szkoły wyższe, multidyscyplinarność.

### **ENTREPRENEURSHIP EDUCATION ON TECHNICAL FACULTIES OF POLISH UNIVERSITIES**

The article is the result of a two-year research cooperation of the Maritime Academy in Szczecin and Białystok University of Technology with foreign partners, in the framework of the project MELES (More Entrepreneurial Life at European Schools) funded by the Erasmus+ Programme. The main result of the project is the curriculum of Entrepreneurship course for multidisciplinary group of students and its implementation at universities. The authors describe determinants of academic teaching of business-oriented courses and an experience in this field of leading European and the USA universities. Presented examples of "good practice" come from: Stanford University and the University of California in the United States, Delft University of Technology in the Netherlands, the Technical University in Munich (Germany) and the Finnish Polytechnics Entrepreneur-Ship Network in Finland. Examination of changes made to curriculum in 2009–2015 based on selected engineer fields of study is carried out at three universities (Maritime University of Szczecin, Białystok Technical University and Warsaw University of Technology). The teaching methods and programs of entrepreneurship courses in the academic year 2015/2016 at the selected universities are discussed. Detailed and general conclusions as well as recommendations for the program councils of technical universities responsible for the development and implementation of entrepreneurship courses are drawn on this basis. Special attention is devoted to aspect of multidisciplinary approach as well as to overcoming barriers of courses implementation.

**Keywords:** entrepreneurship, teaching, higher education, multidisciplinary.

**DOI:10.7862/rz.2017.hss.7**

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>10</sup> Dr inż. Maciej Koczynski, Wydział Informatyki, Politechnika Białostocka, ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok, tel. +48857469050, e-mail: m.kopczynski@pb.edu.pl.

<sup>11</sup> Dr Jolanta Koszelew, Wydział Informatyki, Politechnika Białostocka, ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok, tel. +48857469050, e-mail: j.koszelew@pb.edu.pl.

<sup>12</sup> Dr inż. Bogusz Wiśnicki, Wydział Inżynierijno-Ekonomiczny Transportu, Akademia Morska w Szczecinie, ul. H. Pobożnego 11, 70-507 Szczecin, tel. +48914809640, e-mail: b.wisnic-ki@am.szczecin.pl.

<sup>13</sup> Dr inż. kpt. ż.w. Piotr Wolejsza, Wydział Nawigacyjny, Akademia Morska w Szczecinie, ul. Wały Chrobrego 1/2, 70-500 Szczecin, tel. +48914809443, e-mail: p.wolejsza@am.szczecin.pl.

## PROCESY POZYSKIWANIA WIEDZY PROJEKTOWEJ Z OTOCZENIA ORGANIZACJI – MOŻLIWOŚCI I BARIERY

Współczesne organizacje projektowe borykają się zarówno z nadmiarem informacji w postaci szumu informacyjnego, jak i z brakiem dostępu lub możliwości jej pozyskania w ograniczonym czasie i budżecie. Z drugiej strony jednak, jak pokazują liczne badania, zdolności absorpcyjne przedsiębiorstw, związane z pozyskiwaniem, asymilacją, transformacją i wykorzystywaniem wiedzy zewnętrznej są podstawą innowacyjności i elastyczności organizacyjnej, a w efekcie źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dynamiczny rozwój nowych technologii, cyfryzacja, gospodarka oparta na wiedzy oraz potrzeba adaptacji do zmieniających się warunków i wymagań otoczenia nie są możliwe bez sprawnych i efektywnych procesów pozyskiwania wiedzy z otoczenia organizacji. Celem badań było pokazanie procesów oraz możliwości i barier związanych z pozyskiwaniem wiedzy zewnętrznej. Jest to szczególnie istotny problem dużych i złożonych projektów w przedsiębiorstwach z branży informatycznej lub teleinformatycznej. W artykule przedstawiono zarówno wyniki badań literaturowych, jak i własnych badań empirycznych przeprowadzonych na próbie przedsiębiorstw wskazanych sektorów. Wyniki przeprowadzonych badań w projektach informatycznych i teleinformatycznych pokazały, że rozwój narzędzi komunikacji, baz wiedzy, gospodarki opartej na dzieleniu się czy cyfryzacji ułatwia procesy dostępu do wiedzy z zewnątrz, a jednocześnie powoduje pojawienie się wielu ważnych problemów nadmiaru informacji, jej jakości czy zaufania. Współczesne przedsiębiorstwa powinny łączyć strategię *pull* i *push* pozyskując wiedzę niezbędną dla tworzenia ich przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, projekt, procesy pozyskiwania wiedzy, możliwości, bariery.

### PROCESSES OF ACQUIRING PROJECT KNOWLEDGE FROM EXTERNAL ENVIRONMENT – POSSIBILITIES AND BARRIERS

Contemporary organizations suffer disturbances caused by the information surplus in the form of information noise as well as by the lack of access or possibilities of acquiring it in limited time and budget. On the other hand, as numerous research results show, absorptive capacity, related to acquiring, assimilating, transforming and implementing external knowledge, lay a foundation for innovations and flexibility, and, finally, for company's competitive advantage. Dynamic development of new technologies, digitization, knowledge based economy and necessity to adapt to the changing conditions and demands of the business environment are not feasible without efficient and effective processes of acquiring project knowledge from external environment. The main aim of this paper is to describe the processes as well as possibilities and barriers in acquiring external knowledge. It seems to be a crucial issue in the case of large and complex projects in IT and ICT industries. The paper demonstrates the results of literature review as well as own empirical research conducted on a sample of enterprises from mentioned industries. Research results in the IT and ICT projects showed the development of communications tools, knowledge databases, sharing economy and digitization facilitate processes of acquiring knowledge from external environment, while it is the source of important issues related to the information surplus, its quality or confidence. Contemporary organizations should join pull and push strategies to acquire project knowledge necessary to gain company's competitive advantage in the dynamically changing environment.

**Keywords:** knowledge management, project, knowledge acquiring processes, enablers, barriers.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.8

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*  
*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>14</sup> Dr hab. inż. Alina Kozarkiewicz, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, al. Adama Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, tel. 12 617-43-03, e-mail: akozarki@zarz.agh.edu.pl.

<sup>15</sup> Mgr inż. Paweł Paterek, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, al. Adama Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, tel. 603-309-476, e-mail: pawel.paterek@gmail.com.



## ZIELONE DACHY JAKO TECHNOLOGIA WZORCOWA DLA IDEI ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO

Idea rozwoju zrównoważonego wyznacza nowe priorytety, odpowiadające światowym koncepcjom ekonomicznym, ekologicznym i społecznym i stanowi szansę na rozkwit innowacyjności. Rozwój zrównoważony opiera się na świadomym działaniu całego społeczeństwa na rzecz ochrony środowiska naturalnego i zapewnienia przyszłym pokoleniom odpowiednich warunków życia, w obliczu ciągle powiększającej się liczby ludności na Ziemi. Koncepcja rozwoju zrównoważonego jest podstawowym elementem strategii rozwoju, proponowanych przez największe organizacje światowe, takie jak ONZ czy Unia Europejska. Priorytetem tych strategii są innowacyjne rozwiązania technologiczne, mające na celu dostosowanie działalności człowieka do zmieniających się warunków środowiska. Technologia ekstensywnych dachów zielonych, stosowana na obszarach silnie zurbanizowanych, przynosi bardzo wiele korzyści, zarówno dla środowiska naturalnego, jak i mieszkańców miast. Biorąc pod uwagę różnorodność pozytywnych aspektów tej technologii, jest to technologia wzorcowa dla idei rozwoju zrównoważonego. Poprzez zwiększanie świadomości społecznej w tym zakresie, wspieranie inicjatyw oddolnych i partycypacji społecznej w projektach środowiskowych, stwarza się szansę na upowszechnienie idei rozwoju zrównoważonego i zmianę wizerunku dzisiejszych terenów miejskich. Istotne jest również zwiększanie świadomości społecznej w zakresie konieczności dostosowywania miast do zmian klimatu, m.in. poprzez wprowadzanie zielonej infrastruktury na tereny miejskie – zielona infrastruktura zapewnia poprawę jakości powietrza, mikroklimatu miejskiego, przyczynia się do zwalczania zjawiska miejskiej wyspy ciepła, zapewnia retencję rozproszoną, wpływa na poprawę wydajności energetycznej budynków, jak również przyczynia się do wspierania bioróżnorodności.

**Słowa kluczowe:** rozwój zrównoważony, zielone dachy, innowacyjność, zielona infrastruktura, zmiany klimatu.

### GREEN ROOFS AS A MODEL TECHNOLOGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The idea of sustainable development sets new priorities, corresponding with global economic, ecological and social concepts and provides an opportunity for the development of innovation. Sustainable development is based on activities focused on environmental protection and aims to meet the needs of present generations without compromising the ability of future generations to meet their own needs, in the face of ever growing population on the Earth. Sustainable development idea is one of the essential elements of development strategies proposed by the largest global organizations such as UN or the European Union. The priority of these strategies are innovative technological solutions, aimed to adapt human activities to changing environmental conditions. The extensive green roof technology used in urban areas brings numerous benefits both to the environment and urban residents. Taking into account the diversity of positive aspects of this technology, it is a model technology for the concept of sustainable development. By increasing social awareness on this matter, supporting the bottom-up initiatives and public participation in environmental projects, it is possible to give a chance to promote the idea of sustainable development and change the image of today's cities. It is also important to increase social awareness on climate and water resilience, i.a. by introducing green infrastructure into urban areas. Green infrastructure improves air quality, urban microclimate, helps to fight the urban heat island, provides distributed water retention, improves energy efficiency in buildings and contributes to biodiversity.

**Keywords:** sustainable development, green roofs, innovation, green infrastructure, climate change.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.9

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>16</sup> Dr Kornelia Kwiecińska, Centrum Zarządzania Ryzykiem Środowiskowym i Monitoringu Ekosystemów, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu.

<sup>17</sup> Prof. dr hab. inż. Jerzy Zwoździak, PIB IMGW Warszawa, e-mail: [zwozdziak@wp.pl](mailto:zwozdziak@wp.pl)

## CROWDSOURCING W SEKTORZE PUBLICZNYM – WYZWANIE BADAWCZE

Crowdsourcing w ujęciu ogólnym oznacza proces pozyskiwania wiedzy, pomysłów, inspiracji z tłumu. Narzędziem pomocniczym i swoistym medium jest tutaj Internet. W praktyce gospodarczej stał się megatrendem, który napędza innowacje, współpracę w dziedzinie badań naukowych, biznesu czy społeczeństwa. Sięga po niego coraz więcej organizacji, chociażby z uwagi na potencjalną wartość biznesową. Dostrzega się powiązanie crowdsourcingu z budowaniem przewagi konkurencyjnej, doskonaleniem procesów biznesowych, optymalizacją kosztów działalności organizacji czy modeli biznesowych. Pojęcie to wzbudza coraz większe zainteresowanie wśród badaczy. Jednakże, zgodnie z opinią wielu autorów, większość publikacji zorientowanych jest na jego wykorzystanie w organizacjach komercyjnych. W sposób nie-wystarczający zjawisko to analizowane jest z punktu widzenia organizacji publicznych. Podkreśla się przy tym, że crowdsourcing w organizacjach publicznych jest aktualnym kierunkiem badań. Bowiem crowdsourcing postrzegany jest jako połączenie współpracy, agregacji, pracy zespołowej, konsensusu oraz kreatywności. Organizacje publiczne zaczynają sięgać po tego typu rozwiązania. W artykule przybliżono ideę crowdsourcingu, dalej – przedstawiono przegląd do-tychczasowych badań dotyczących crowdsourcingu w organizacjach publicznych oraz na-kreślono możliwe kierunki dalszych badań. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dotychczasowego dorobku teoretycznego oraz empirycznego nad crowdsourcingiem w organi-zacjach publicznych ze wskazaniem aktualnych wyzwań badawczych w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** crowdsourcing, organizacje publiczne, sektor publiczny, systematyczny przegląd literatury, konceptualizacja.

### CROWDSOURCING IN THE PUBLIC SECTOR – A RESEARCH CHALLENGE

Crowdsourcing in a general approach signifies a process of acquiring knowledge, ideas, and inspirations from the crowd. In this aspect, the Internet is a supplementary tool and a specific medium. In economic practice it has become a megatrend, which drives innovations, collaboration in the field of scientific research, business, or society. It is reached by more and more organisations, for instance considering its potential business value. One perceives a connection between crowdsourcing and building of a competitive advantage, improving business processes, optimising of the costs of the organisation's activity or business models. This notion of crowdsourcing is gaining more and more interest among researchers. However, according with the opinion of many authors, the majority of publications is oriented at using it in commercial organisations. This phenomenon is insufficiently analysed from the point of view of public organisations. At the same time it is emphasised that crowdsourcing in public organisations is the current direction of research since crowdsourcing is viewed as a combination of collaboration, aggregation, collective work, consensus, and creativity. What is important is that public organisations begin to reach for this type of solution. In this article the idea of crowdsourcing was brought closer, further on a review of existing research studies related to crowdsourcing in public organisations was presented and possible directions of further research were outlined. The main goal of this article is presenting the existing theoretical and empirical output connected with crowdsourcing in public organisations indicating current research challenges in this field. The methodology of a systematic literature review was used in order to realise the goal constructed in this way. Based on that, the following research challenges were proposed: harmonisation and making more specific the notion's conceptualisation, conducting multidimensional and holistic research taking into account the role of the worker and the crowd, developing ways of measuring, and the conceptual framework of organisational conditions.

**Keywords:** crowdsourcing, public organisations, public sector, systematic literature review, conceptualisation.

**DOI:10.7862/rz.2017.hss.10**

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>18</sup> Dr Regina Lenart-Gansiniec, Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, email: regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl.

## ZACHOWANIA NIEETYCZNE W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA W PERCEPCJI MENEDŻERÓW

Artykuł opiera się na założeniu, że zachowanie zgodne z zasadami etyki biznesu należy do kluczowych kompetencji profesjonalnego menedżera. Uznano, że jednym z warunków kształtowania wrażliwości etycznej najwyższej kadry kierowniczej jest jej świadomość dotycząca występowania zjawisk dwuznacznych lub wręcz nagannych moralnie w przedsiębiorstwach. Celem badań prezentowanych w artykule jest rozwiązanie następującego problemu: jakie zachowania nieetyczne dostrzegają menedżerowie w środowisku biznesowym? Aby rozwiązać tak sformułowany problem przeprowadzono badania ankietowe w grupie menedżerów – absolwentów studiów MBA prowadzonych przez Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk w Warszawie. Badania traktujemy jako pilotażowe, a ich wyniki jako podstawę do budowania hipotez do dalszych, pogłębionych badań naukowych. Z badań wynika, że w relacjach z zewnętrznymi partnerami biznesowymi najczęstszymi zachowaniami nieetycznymi są: niepełna i nierzetelna komunikacja w celu uzyskania szybkich korzyści oraz szeroko rozumiana nieuczciwa konkurencja i brak dbałości o ochronę środowiska naturalnego. Jako najczęściej występujące zachowania nieetyczne w relacjach z interesariuszami wewnątrzni badani wskazali wykorzystywanie bezrobocia do utrzymywania niskiego poziomu wynagrodzeń, nepotyzm i różne formy dyskryminacji. Dylematy etyczne najwyższej kadry kierowniczej wynikają przede wszystkim z potrzeby pogodzenia „presji na twarde wyniki” z humanistycznym wymiarem zarządzania. Stwierdzono również, że menedżerowie są bardziej wrażliwi na kwestie etyki postępowania w relacjach z pracownikami niż z podmiotami zewnętrznymi, w tym klientami i dostawcami.

**Słowa kluczowe:** etyka, dylematy etyczne, percepcja menedżerów.

### UNETHICAL BEHAVIOURS IN MANAGEMENT PRACTICE FROM MANAGERS' PERCEPTION

The article is based on assumption that the behavior consistent with business ethic's principles belongs to the key competences of the professional manager. It has been acknowledged that one of the conditions of forming managerial staff's ethical sensitivity is their awareness relevant to ambiguous or even morally reprehensible phenomenon's occurrence in the enterprises. The aim of the research presented in the article is to solve the following problem: What unethical behaviors are detected by managers in the business environment? The survey research among the managers who are graduate of MBA run by Polish Academy of Sciences in Warsaw has been conducted to solve so worded problem. The following conclusion can be drawn from the research: in relations with business partners from the outside the most frequent unethical behaviors are: incomplete and nonsolid communication in order to draw quick benefits, widely understood unfair competition and also lack of protection of natural environment's care. The survey participants marked using unemployment for keeping low salary level, the nepotism and various forms of the discrimination as the most frequent unethical behaviors in relations with the interoffice stakeholders. The managerial staff's ethical dilemmas primarily come from need of reconciling 'pressure on the hard outcome' with humanistic dimension of the management. It has been also affirmed that the managers are more sensitive to issue of behavioral ethics in relations with the employees than persons from the outside, including clients and suppliers.

**Keywords:** ethics, ethical dilemmas, perception managers.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.11

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>19</sup> Dr hab. Joanna M. Moczydłowska prof. PB, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej Wydział Zarządzania, ul. Ojca Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, e-mail: [joanna@moczydłowska.pl](mailto:joanna@moczydłowska.pl)

<sup>20</sup> Łukasz Sadowski, MBA, INE PAN Warszawa

## ZMIANY W WYDATKACH NA DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZO-ROZWOJOWĄ W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ I PRZEDSIĘBIORSTWACH

W wielu obszarach nauki i branżach gospodarki wydatki na działalność badawczo-rozwojową determinują skalę i poziom badań. Poziom wydatków jest uwarunkowany przez politykę kraju, strategię przedsiębiorstw oraz przez inwestorów. Celem artykułu jest przedstawienie zmian w wydatkach na działalność badawczo-rozwojową w krajach Unii Europejskiej oraz w przedsiębiorstwach, w latach 2010–2014. W analizie porównano początek realizacji strategii Europa 2020 i okres, w którym realizowano strategię lizbońską. Wyniki wskazują na zmiany i zróżnicowanie w podejściu do finansowania działalności badawczo-rozwojowej na poziomie krajów oraz przedsiębiorstw. Różnice widoczne są zarówno w dynamice wzrostu wydatków na B+R jak i w strukturze ich finansowania. Nie da się jednak ich wyjaśnić stosując wyłącznie podział według kryterium wartości PKB lub wydatków na B+R w badanych krajach. Interesujące różnice można zaobserwować w krajach Grupy Wyszehradzkiej, w której jeszcze niedawno relacja wydatków na B+R do PKB była zbliżona. W niektórych krajach, preferowany jest wzrost finansowania ze środków państwowych, w innych, w tym w Polsce, stymuluje się wzrost wydatków przedsiębiorstw na działalność B+R. Choć trudno jednoznacznie określić, które rozwiązanie okaże się lepsze dla gospodarki i biznesu, wpływ polityki realizowanej w poszczególnych krajach jest wyraźnie widoczny w danych statystycznych. Zmiany w sposobie finansowania działalności badawczo-rozwojowej powinny być obserwowane przez zarządzających przedsiębiorstwami, ponieważ odmienne podejście do sposobu jej finansowania na poziomie kraju powinno zostać uwzględnione w ich analizach i decyzjach.

**Słowa kluczowe:** wydatki, badania, rozwój, przedsiębiorstwa, Europa.

### CHANGES IN R&D EXPENDITURE IN EU COUNTRIES AND BUSINESSES

In many fields of science and branches of economy research and development expenditure determines the scale and quality of research. Research and development expenditure is determined by national policies, corporate strategies and by investors. The aim of this paper is to present the changes in research and development expenditure in European Union countries and companies in the years 2010–2014. The analysis encompasses the starting point for Europe 2020 strategy and the period in which Lisbon strategy was implemented. Results indicate changes and surprising variety in approach to research and development financing both in countries and businesses. The differences can be observed in growth and financing structure. They cannot, however, be explained by grouping the countries according to the criteria of country's GDP or R&D expenditure. Interesting differences can be observed in Visegrad group countries in which the relation of R&D expenditure to GDP is changing dynamically. In some countries government expenditure is preferred in others, including Poland, business expenditure on R&D are stimulated. While it is difficult to draw conclusions as to which route is better for national economies and businesses the impact of national policies seems to be visible in statistics. The changes in financing of research and development expenditure should be observed and taken into account in managerial analyses and decisions.

**Keywords:** research, development, expenditures, business, Europe.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.12

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>21</sup> Dr Przemysław Pomykalski, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, ul. Piotrkowska 266, 90-924 Łódź, e-mail:ppomykalski@gmail.com

## NEW BUSINESS MODELS. RESEARCH RESULTS AND EXEMPLARY CASE STUDY

A term 'business model' appeared in the scientific article in 1957 for the first time but a broader discussion about business models started in the last decade of the previous century. A parallel debate about the meaning of sustainability for the transformation processes in society and their economies has started since the beginning of nineties. At present, different ideas and concepts about new business models emerge from this debate and practices observed on a market. So far, this movement is young and therefore there are not many scientific studies on the subject. This paper contributes to this gap in knowledge. The aim of this paper is to present the results of own studies carried out in international cooperation. Qualitative research on new business models was conducted in 12 selected European countries (Austria, Belgium, Croatia, France, Germany, Ireland, Lithuania, The Netherlands, Poland, Portugal, Switzerland and Turkey). In Poland, a dozen companies was classified as developing new business models based on the criteria identified in the preliminary study done in the Netherlands. The concept of creating shared value and contributing to sustainable development are the central categories for the idea of new business models. The paper presents a description of the research and methodology as well as an exemplary case study with critics and conclusions.

**Keywords:** business model, sustainability, sustainable development, qualitative research, case study.

### NOWE MODELE BIZNESOWE. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH I PRZYKŁADOWE STUDIUM PRZYPADKU

Termin „model biznesowy” po raz pierwszy pojawił się w artykule naukowym w 1957 roku, ale szersza dyskusja na temat modeli biznesowych zaczęła się dopiero w ostatniej dekadzie ubiegłego wieku. Równoległe od początku lat dziewięćdziesiątych, po tzw. Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku, rozpoczęła się debata na temat znaczenia rozwoju zrównoważonego dla procesów transformacji w społeczeństwie i gospodarce. Obecnie różne pomysły i koncepcje dotyczące nowych modeli biznesowych wyłaniają się z tej debaty i praktyk obserwowanych na rynku. Jak dotąd, ze względu na fakt, iż obserwowane zmiany są młode, nie ma zbyt wielu badań naukowych na ten temat. Niniejsza praca przyczynia się do wypełnienia częściowo tej luki w wiedzy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników własnych badań prowadzonych w ramach współpracy międzynarodowej. Badania jakościowe na temat nowych modeli biznesowych zostały przeprowadzone w 12 wybranych krajach europejskich (Austria, Belgia, Chorwacja, Francja, Niemcy, Irlandia, Litwa, Holandia, Polska, Portugalia, Szwajcaria i Turcja). W Polsce objęły one kilkanaście podmiotów zakwalifikowanych jako rozwijające nowe modele biznesowe w oparciu o kryteria określone we badaniu wstępnym. Centralnymi kategoriami dla idei nowych modeli biznesowych są koncepcja tworzenia wspólnej wartości oraz wkład w rozwój zrównoważony. Praca prezentuje opis badania oraz przyjętą metodykę oraz zawiera opis przykładowego stadium przypadku a także krytykę wyników i wnioski.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, *sustainability*, rozwój zrównoważony, badania jakościowe, studium przypadku.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.13

*Przesłano do redakcji: wrzesień 2016 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>22</sup> Janusz Reichel Ph.D., Faculty of Management, University of Łódź, Łódź 90-237, ul. Matejki 22/26, jreichel@uni.lodz.pl, tel. (+48 42) 6356339

## KOHERENCJA I SWOISTOŚĆ WARTOŚCI SEKTORÓW PUBLICZNEGO I PRYWATNEGO

Badania nad funkcjonowaniem sektora publicznego i prywatnego skłaniają do wniosku, że mamy do czynienia ze stopniową konwergencją obu sektorów. Coraz częściej sektor publiczny odwołuje się do wartości rynkowych, z kolei sektor prywatny – do wartości właściwych sektorowi publicznemu. Dzieje się tak na skutek rosnących oczekiwań społecznych wobec organizacji biznesowych i publicznych. Od przedsiębiorstw społeczeństwo oczekuje prowadzenia działalności z poszanowaniem środowiska społecznego i naturalnego oraz partycypacji w realizacji funkcji socjalnych państwa. Z kolei od organizacji publicznych wymaga decentralizacji ośrodków decyzyjnych, inkluzyj grup społecznych w sferę spraw publicznych czy wreszcie, kierowania się, w procesie tworzenia i dystrybucji dóbr publicznych, zasadami skuteczności i efektywności. Urzeczywistnienie tych dwóch zasad w praktyce, oznacza dbałość o terminową realizację zadań, uzyskiwanie najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalny dobór metod i środków służących osiągnięciu założonych celów<sup>24</sup>. Celem głównym artykułu jest określenie wybranych wartości wspólnych oraz różnicujących sektor publiczny i prywatny. Cele szczegółowe, podporządkowane realizacji tak sformułowanego celu głównego, to: *Określenie istoty, rodzajów i znaczenia wartości. Charakterystyka głównych cech i funkcji pełnionych przez sektor publiczny i prywatny. Analiza porównawcza wartości organizacyjnych sektora publicznego i prywatnego w kontekście ewoluowania paradygmatów zarządzania.* Artykuł ma charakter przeglądowy. Zastosowana metoda badawcza to analiza i krytyka piśmiennictwa.

**Słowa kluczowe:** wartości, nowe zarządzanie publiczne, zarządzanie publiczne, dobre rządy, odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw.

### COHERENCE AND PECULIARITY OF THE VALUE OF THE PRIVATE AND PUBLIC SECTOR

The conducted research of the private and public performance allows to conclude that we may deal with gradual and progressive convergence of both sectors. More often public sector appeals to the market values and at the same time the private sector – to the code which is closer to the public one. It happens because of the growing social expectations towards both public and private organizations. Society expects that companies will conduct their business in consonance and respect with natural and social environment and participation in execution of social functions of the state. On the other hand society expects from public sector the decentralization of decisional centers, an inclusion of social groups into the public matters and moreover to be governed by the rules of effectiveness and coherence within the process of establishing and distributing of the welfare. The main target of the article has been to define common and diversified values of both – private and public sectors. More detailed targets of the article, whose role is to support the accomplishment of the main target, come as follows:

- 1) Defining the essence, types and meaning of the values,
- 2) Drawing up the profile of the main features and functions of the private and public sector,
- 3) Conducting the comparative analysis of the organizational values within the public and private sectors in the context of the evolution of management paradigm.

**Keywords:** values, New Public Management, Public governance, Good governance, Corporate Social Responsibility.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.14

*Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

<sup>23</sup> Dr hab. Dorota Teneta-Skwiercz, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: alley77@poczta.onet.pl

<sup>24</sup> Por. art. 44 ustawy o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. nr 157, poz. 1240 ze zm.).

## STABILIZUJĄCA ROLA USTROJU MONARCHICZNEGO W ŚWIECIE ARABSKIM NA PRZYKŁADZIE ROZWOJU HASZYMIDZKIEGO KRÓLESTWA JORDANII

W ciągu ostatnich dwudziestu lat obserwujemy proces narastającego kryzysu politycznego w świecie arabskim. Rok 2011 wbrew nadziejom zachodnich obserwatorów nie przyniósł zmian na lepsze. W przypadku Syrii, Iraku czy Jemenu mamy do czynienia z wybuchem długotrwałych wojen domowych. Warto zwrócić uwagę na fakt, że rozpad struktur państwa dotyczy wyłącznie republik arabskich, natomiast kraje o ustroju monarchicznym zachowują stabilność i cechuje je mniejsza represyjność aparatu władzy wobec obywateli. Tekst powyższy zwraca uwagę na rolę czynnika, jakim jest legitymizacja władzy. W republikach brak jest realnego elementu suwerenności narodu. Legitymizacja władzy opiera się głównie na posiadaniu siły wojskowej. W monarchiach zachowano tradycyjną legitymizację opartą na idei delegowania władzy przez Boga. Ta koncepcja okazała się dość skuteczna w segmentarnych społeczeństwach arabskich.

W drugiej części tekstu tezy te udowodnione są na podstawie wydarzeń z historii Haszymidzkiego Królestwa Jordanii. Zwrócono uwagę jak ważna była rola Haszymidów w utworzeniu tego państwa. Wskazano na liczne kryzysy wewnętrzne z lat 1948–1949, 1956–1957, 1967–1970 i 1989–1991, które państwo przetrwało w dużej mierze dzięki autorytetowi monarchii. On też pozwalał uniknąć anarchizacji państwa, a równocześnie trwałej opresyjnej dyktatury. W środowisku pozbawionym wyraźnej identyfikacji narodowej (na poziomie państwa) monarchia okazała się głównym elementem stabilizującym.

**Słowa kluczowe:** monarchia, naród, Haszymidzi, Jordania, Husajn, Palestyńczycy.

### STABILIZING ROLE OF THE MONARCHICAL SYSTEM IN THE ARAB WORLD ON THE EXAMPLE OF THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN

During last twenty years we have observed the process of political crisis escalation in the Arab world. In spite of the hopes of Western observers the year 2011 did not bring positive developments. In case of Syria, Iraq or Yemen we deal with outbreaks of many-year civil wars. It should be noted that disintegration of state structures concerns only the Arab republics, whereas countries with monarchical system of government maintain stability and are characterised by lesser repressiveness of state institutions towards citizens. The above text points to the role of such factor as legitimization of power. In republics there is no real element of national sovereignty. Legitimization of power is based mainly on having military power. In monarchies the traditional legitimization based on the idea of power given God was preserved. This concept turned out to be quite effective in segmentary Arab societies.

In the second part of the text these suppositions were proven on the basis of events from the history of the Hashemite Kingdom of Jordan. Attention was paid to how important was the role of the Hashemite's in creating this country. Numerous internal crises from years 1948-1949, 1956-1957, 1967-1970 and 1989-1991, which the country survived mainly because of the authority of the monarchy, were indicated. It also helped to avoid state anarchization as well as long-lasting oppressive dictatorship. In the environment without clear national identity (on the state level) monarchy turned out to be the main stabilizing element.

**Keywords:** monarchy, nation, Hashemites, Jordan, Husajn, Palestinians.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.15

*Przesłano do redakcji: grudzień 2015 r.*

*Przyjęto do druku: marzec 2017 r.*

---

<sup>25</sup> Dr hab. Bartosz Wróblewski prof. UR, Uniwersytet Rzeszowski, Instytut Nauk o Polityce, ul. mjr. W. Kopisto 2A, 35-959 Rzeszów, e-mail: bwrob@o2.pl