
RECENZJE I OMÓWIENIA

Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki
Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników

Robert S. Kaplan, David P. Norton
Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011

Problem skutecznego wdrażania strategii jest wciąż interesującym zagadnieniem, frapującym zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Zwłaszcza ci drudzy, widząc dość małą aktywność publikacyjną z zakresu implementacji strategii¹, coraz odważniej przedstawiają nowe rozwiązania, jednocześnie promując swoją działalność konsultingową. Podobnie aktywni w tym względzie są twórcy koncepcji *balanced scorecard* – strategicznej karty wyników² – Robert S. Kaplan, profesor finansów w Harvard Business School, i David P. Norton, prezes firm konsultingowych *Balanced Scorecard Collaborative* oraz *Renaissance Worldwide*. Od momentu pierwszej ich publikacji, opisującej koncepcję strategicznej karty wyników na łamach „*Harvard Business Review*” w 1992 roku³, wspomniani autorzy opublikowali już pięć książek – wszystkie pojawiły się na polskim rynku⁴. Recenzowane książki to w kolejności ukazywania się trzecia i czwarta pozycja książkowa R. Kaplana i D. Nortona.

Niewątpliwie koncepcja strategicznej karty wyników wniosła do zarządzania zupełnie inne podejście do tworzenia i wdrażania strategii. Jej zasługą było pogodzenie

¹ Wyszukiwarka Google w listopadzie 2011 roku wskazała dla hasła „planowanie strategiczne” blisko 4 mln wskazań, podczas gdy dla hasła „wdrażanie strategii” tylko 1,5 mln.

² W polskich publikacjach termin *balanced scorecard* tłumaczony jest również jako „zrównoważona karta wyników”.

³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, „*Harvard Business Review*”, January–February 1992.

⁴ Oprócz recenzowanych książek w Polsce ukazały się wcześniej: pierwsza książka Kaplana i Nortona pt. *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009; druga pt. *Strategiczna karta wyników – praktyka (Balanced Scorecard)*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001 oraz ostatnia pt. *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

dwóch szkół w zakresie kształtowania i doskonalenia systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstwa: pierwsza uznawała tylko i wyłącznie finansowe miary, przez co sugerowała konieczność ich weryfikowania i doskonalenia, druga odrzucała miary finansowe na rzecz parametrów operacyjnych⁵. Koncepcja strategicznej karty wyników podkreśliła konieczność zrównoważenia miar, czyli zachowania równowagi między krótko- i długoterminowym zarządzaniem, a co najważniejsze, korzystania z syntetycznych mierników ilościowych i jakościowych, będących odzwierciedleniem strategii, zgodnie z opinią autorów „jeśli nie można czegoś zmierzyć, nie można tym zarządzać”⁶.

Koncepcja *balanced scorecard*, początkowo traktowana nawet przez jej twórców jako nowoczesny, kompleksowy i zrównoważony system pomiaru działalności przedsiębiorstwa, stopniowo przekształciła się w system zarządzania realizacją strategii, funkcjonujący zgodnie z pięcioma najważniejszymi zasadami: inicjowanie zmian przez kierownictwo, przełożenie strategii na działania operacyjne, dopasowanie organizacji do strategii, motywowanie pracowników sprzyjające ich zaangażowaniu w strategię, nadzorowanie, aby uczynić ze strategii proces ciągły. Zdaniem autorów recenzowanych książek organizacja osiągnie dopiero wtedy przełomowe wyniki, kiedy cała będzie skoncentrowana na strategii – będzie zarządzała strategią. Będzie to dopiero możliwe wówczas, kiedy posługując się odpowiednimi miarami dokonań strategicznych (strategiczna karta wyników), organizacja będzie dysponowała pełnymi informacjami o sobie – jakościowymi, ilościowymi, dotyczącymi przeszłości i przyszłości. Jednak stworzenie strategicznej karty wyników wymaga precyzyjnego zrozumienia strategii organizacji, opisanie jej celów za pomocą zależności przyczynowo-skutkowych w postaci mapy strategii.

Recenzowana książka pt. *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki* rozwija drugą zasadę systemu zarządzania realizacją strategii R. Kaplana i D. Nortona – przełożenie strategii na działania operacyjne. Autorzy swoje rozważania zaczynają od zdefiniowania pojęcia strategii organizacji, którą rozumieją jako sposób tworzenia wartości dla swoich akcjonariuszy, klientów czy obywateli. Tym samym przekonują czytelnika, że strategiczna karta wyników może być z powodzeniem stosowana przez wszystkie sektory gospodarki: sektor prywatny, publiczny i organizacje non profit, wymaga jedynie dostosowania jej perspektyw do specyfiki organizacji. Jednak, aby do tego doszło, organizacja musi stworzyć strategię i w tym pomocne będą cztery perspektywy karty. W przypadku organizacji biznesowej perspektywa finansowa oraz perspektywa klienta opisują rezultaty, jakie organizacja chciałaby uzyskać dzięki strategii (zawierają wskaźniki dotyczące przyszłości). Perspektywa procesów wewnętrznych opisuje te procesy, które będą miały kluczowy

⁵ Por. *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, A. Karmańska (red.), Difin, Warszawa 2006, s. 295–299.

⁶ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników...*, op. cit. s. 38.

wpływ na realizację strategii. Natomiast perspektywa wiedzy i rozwoju wskazuje na aktywa niematerialne, niezbędne do realizacji procesów wewnętrznych tworzących wartość (obie perspektywy dotyczą terażniejszości).

R. Kaplan i D. Norton przyjmują w swoich rozważaniach rozumienie strategii zaproponowane przez M. Portera, strategii biznesowej, dlatego sposób tworzenia strategii oraz jej opisu w postaci mapy wprost odnosi się do znanych z literatury strategii konkurencji: strategii trwałego wyróżniania się dzięki unikalnej ofercie lub takiej samej ofercie jak u konkurentów, lecz po niższych kosztach. Prezentowane szczegółowo w książce ścieżki dojścia do głównego celu – wzrostu wartości – obejmują wiele opcji strategicznych i wskazują na wzajemne zależności, a niekiedy wykluczenia. Dlatego też prawidłowo dobrana i opisana w postaci mapy strategia obejmuje od dwudziestu do trzydziestu wzajemnie powiązanych wskaźników, „które rozpoznają związki przyczynowo-skutkowe między podstawowymi zmiennymi, w tym wskaźnikami kierunkowymi, wskaźnikami osiągnięć oraz pętlami sprzężenia zwrotnego, opisującymi trajektorię lub wytyczne strategii”⁷.

W następnych rozdziałach książki autorzy szczegółowo opisują cele i mierniki zawarte w perspektywach wewnętrznej oraz wiedzy i rozwoju. Ponieważ procesy wewnętrzne dostarczają propozycję wartości dla klienta, prowadzą do poprawy rentowności dla akcjonariuszy oraz obejmują działania prospołeczne na rzecz społeczności lokalnej i kraju. Zdaniem autorów muszą one być realizowane na najwyższym poziomie i w harmonii ze wszystkimi innymi. Procesy zawarte w perspektywie wiedzy i rozwoju wskazują, w jakim zakresie konieczne jest zwiększanie aktywów niematerialnych dla prowadzenia i ciągłego doskonalenia procesów wewnętrznych. W opinii autorów tylko te organizacje staną się liderami w swoich branżach, które są zdolne do mobilizacji i wspierania swoich aktywów niematerialnych służących wewnętrznym procesom tworzenia wartości.

Autorzy wyróżniają w książce cztery procesy tworzenia wartości: procesy zarządzania operacyjnego, procesy zarządzania klientem, procesy innowacyjne oraz procesy regulacyjne i społeczne. Każdy z procesów stanowi odrębny rozdział książki, w którym autorzy szczegółowo opisują proces, definiując ich przykładowe cele i mierniki, wskazują na powiązania z pozostałymi perspektywami. W rozdziale poświęconym zarządzaniu operacyjnemu dodatkowo wskazano na relacje z inicjatywami prowadzącymi do doskonałości operacyjnej – *Total Quality Management (TQM)* i *activity based management (ABM)*⁸.

Dalsze rozdziały książki są poświęcone dopasowaniu aktywów niematerialnych, zawartych w perspektywie wiedzy i rozwoju, do strategicznych procesów wewnętrznych.

⁷ Właśnie nadmiar wskaźników jest wysuwany jako główny zarzut pod adresem koncepcji *balanced scorecard*.

⁸ Na stronie 109 wkraśl się błąd redakcyjny, w wyniku którego metodę rachunku kosztów działań (*ABC Activity-based Costing*) nazywa się zarządzaniem kosztami działań.

Pod pojęciem aktywów niematerialnych autorzy rozumieją kapitał ludzki, informacyjny i organizacyjny. Zastanawiające jest, że autorzy nie widzą w procesach tworzenia wartości roli zasobów materialnych, które zwłaszcza w obecnej sytuacji kryzysu ekonomicznego nabierają szczególnego znaczenia w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Pewnym wytłumaczeniem szczególnego traktowania aktywów niematerialnych może być stwierdzenie autorów wskazujące na trudność „zarządzania czymś, co nie daje się zdefiniować”. Mimo to autorzy w książce podpowiadają, w jaki sposób zarządzać kapitałem ludzkim (rozwój zawodów strategicznych), kapitałem informacyjnym (opis, dopasowanie do strategii i ciągłe mierzenie gotowości kapitału informacyjnego) oraz kapitałem organizacyjnym (zmiany kultury organizacyjnej, właściwe przywództwo, dopasowanie celów jednostek, zespołów i działów do celów strategicznych oraz praca zespołowa), aby organizacja mogła w sposób doskonały realizować kluczowe procesy.

W kolejnym rozdziale książki autorzy pokazują, jak zastosować opisane wcześniej elementy procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju do tworzenia map strategicznych w ramach czterech strategii konkurencji: niskiego kosztu, wiodącej pozycji produktu (klasyczne strategie M. Portera), kompleksowych rozwiązań dla klienta oraz systemu uzależnienia klienta od dostawcy. Opisywane wybory strategiczne są bogato ilustrowane schematami map, które wyraźnie podkreślają istotne różnice w mapach przedsiębiorstw stosujących odmienne strategie konkurencji.

Ostatni teoretyczny rozdział książki opisuje wykorzystanie mapy strategii do planowania konkretnych działań nakierowanych na likwidację luk między wynikami docelowymi a aktualnymi. W opinii autora recenzji jest to najciekawszy, a zarazem najważniejszy element prac nad mapą strategii, pozwala bowiem zidentyfikować niezbędne inicjatywy strategiczne, które są nośnikami zmian wokół głównych tematów strategicznych.

Książkę kończą studia przypadków opisujące zastosowanie map strategii w organizacjach sektora prywatnego, publicznego i organizacjach non profit.

Druga z recenzowanych książek pt. *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników* opisuje rolę mapy strategii i strategicznej karty wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwem zdywersyfikowanym, korporacji składającej się z wielu jednostek biznesowych i pionów wsparcia. Zdaniem autorów karta wyników, podobnie jak w przypadku strategii biznesowej (konkurencji), jest doskonałym narzędziem pozwalającym na sformułowanie zasad wskazujących, w jaki sposób centrala powinna zarządzać wieloma jednostkami organizacyjnymi w strukturze korporacyjnej, by tworzyć wartość większą od tej, jaką poszczególne jednostki mogłyby wypracować z osobna – bez przewodnictwa bądź interwencji centrali. Przewagę tę autorzy nazywają „przewagą macierzystą”, dla podkreślenia nadrzędnej roli centrali

– matki, świadomie opiekującej się gromadą „dzieci”⁹. Korporacyjna karta wyników również obejmuje cztery perspektywy, jednak ponieważ dąży się tu do uzyskania wartości dodanej nazwane są one tu synergiami: synergia finansowa – jak możemy zwiększyć wartość naszego portfela strategicznych jednostek biznesowych dla akcjonariuszy, synergia relacji z klientami – jak można zbudować spójny system relacji z klientami, żeby zwiększyć całkowitą wartość dla klienta, synergia procesów wewnętrznych – jak możemy zarządzać procesami w SBJ, żeby uzyskać efekt skali lub integrację łańcucha wartości, synergia wiedzy i rozwoju – jak możemy rozwijać i współdzielić zasoby niematerialne.

Na początku książki R. Kaplan i D. Norton, po przedstawieniu krótkiego rysu historycznego rozwoju struktur organizacyjnych, przekonują czytelników, że organizacje nie muszą poszukiwać struktury idealnie dopasowanej do przyjętej strategii, a powinny wybrać strukturę na tyle elastyczną, aby organizacja działała bez większych tarć i konfliktów, aby potem dostroić ją za pomocą systemu powiązanych map strategii i strategicznych kart wyników do obranej strategii. W dalszych rozdziałach książki autorzy wyjaśniają, na czym ma polegać to dopasowywanie.

Rozdziały trzeci i czwarty omawiają dopasowanie strategii w czterech perspektywach strategicznej karty wyników. W obszarze finansów to jest głównie zarządzanie kapitałem wewnętrznym i wykorzystywanie marki korporacyjnej. W sferze klienta to sprzedaż krzyżowa i wspólna propozycja wartości. Synergia w obszarze procesów wewnętrznych może wynikać ze sprzedaży krzyżowej lub integracji łańcucha wartości, natomiast synergia wiedzy i rozwoju ma polegać na współdzieleniu kompetencji w procesie rozwijania kapitału intelektualnego organizacji.

W dalszej części autorzy zajmują się procesem dopasowywania pionów wsparcia (szczegółowo opisane zostały usługi personalne, informatyczne i finansowe) do realizowanej strategii. R. Kaplan. D. Norton przedstawiają interesujący proces dostosowywania się prionów wsparcia, przeciwdziałający silosom funkcjonalnym i autonomizacji stanowisk. Proces ten obejmuje, po pierwsze, dopasowanie strategii pionów do strategii jednostek biznesowych i całego przedsiębiorstwa poprzez określenie portfela usług strategicznych dla klientów wewnętrznych. Po drugie, pion wsparcia, wykorzystując mapę strategii i strategiczną kartę wyników oraz wynikające z nich inicjatywy strategiczne, dopasowuje swoją organizację wewnętrzną do przyjętej strategii. Całość domyka ocena skuteczności działań za pomocą wcześniej przyjętych miar. Konstrukcja mapy strategii i strategicznej karty wyników dla pionu wsparcia pozwala traktować go jako „firmę w firmie”, odpowiedzialną za sukces całej organizacji.

⁹ Warto nadmienić, że traktowanie przez autorów strategii dywersyfikacji jako świadomego działania zarządów korporacji jest jak najbardziej poprawne, jednak wiele badań wskazuje na to, że zakres dywersyfikacji przedsiębiorstw jest raczej wynikiem splotu wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych niż skutkiem zamierzonego działania zarządów.

Rozdział szósty recenzowanej książki poświęcony jest kaskadowaniu strategicznej karty wyników, tzn. przełożenia jej z pozycji centrali na niższe szczeble hierarchii organizacyjnej (lub odwrotnie z jednostek do centrali). Niestety autorzy nie podają tu wielu wskazówek, jak sobie poradzić z tym niewątpliwie złożonym problemem. Ograniczają się jedynie do stwierdzenia, aby proces konstruowania strategicznej karty wyników zaczynać „tam, gdzie znajdują się ludzie gotowi pokierować tym procesem i gdzie ów pomysł budzi autentyczny entuzjazm”.

Kolejne rozdziały książki opisują wykorzystanie strategicznej karty wyników w obszarze nadzoru właścicielskiego (dopasowanie rady dyrektorów i inwestorów), w relacjach z dostawcami, partnerami z łańcucha dostaw, klientami (dopasowanie partnerów zewnętrznych) oraz w związkach kooperacyjnych (aliansach strategicznych i fuzjach). Opisują również zasady zarządzania procesem dopasowania. Książkę kończy rozdział „Pełne dopasowanie strategiczne”, który jest zapewne zapowiedzią kolejnych pozycji książkowych autorów, gdyż wskazuje na konieczność dopasowania organizacji nie tylko w obszarze jednostek organizacyjnych, lecz także w sferze pracowników, procesów i systemów zarządzania.

Książka pt. *Dopasowanie w biznesie...*, mimo że napisana w podobnej konwencji (każdy rozdział zaczyna się wprowadzeniem, kończy podsumowaniem, zawiera wiele studiów przypadków), wyraźnie różni się od pozycji pt. *Mapy strategii w biznesie...* Brak w niej szczegółowych zasad, praktycznych wskazówek pomagających opracować omawiane elementy karty. Autorzy w większości przypadków posługują się jedynie przykładami, tak jakby nie mieli jeszcze dokładnie opracowanych narzędzi, jak to jest w przypadku *Map strategii w biznesie...* lub po prostu jeszcze nie chcą do końca podzielić się swoją wiedzą.

Niewątpliwy walor recenzowanych książek to jej doświadczeni autorzy, którzy pracując z ponad trzystoma organizacjami, zdobyli bogatą, praktyczną wiedzę o strategiach, czynnikach warunkujących skuteczne jej wdrożenie i korzyściach, jakie daje organizacjom stosowanie strategicznej karty wyników. Szkoda tylko, że Kaplan i Norton w sposób jednoznaczny nie przyznają się do niewątpliwych wad swojej koncepcji: znacznej pracochłonności, czasochłonności i kosztochłonności (w tym koszty zatrudnienia konsultantów zewnętrznych), częściowym ograniczeniu kreatywności (nadmierne skupienie się na miernikach podcina skrzydła innowatorom) oraz pewnym ryzyku manipulacji wskaźnikami dla osiągnięcia partykularnych interesów.

Szczególną zaletą książek jest również to, że w sposób przystępny i komunikatywny przekazują niekiedy dość skomplikowane zagadnienia, posługując się ogromną ilością przykładów, dzięki czemu jest ona zrozumiała dla szerokiego grona czytelników (studentów, praktyków i teoretyków zarządzania). Nie bez znaczenia jest tu również szata graficzna (rysunki, tabele, wyróżnienia), która znacznie umiła czytanie.

Sylwester Gregorczyk

OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA

Prezydencja w Unii Europejskiej. Polska 2011

redakcja naukowa Artur Nowak-Far

Książka przedstawia kluczowe zagadnienia dotyczące przygotowania administracji do objęcia przez Polskę prezydencji w Unii Europejskiej w 2011 r. Prezentuje zarówno opracowania ogólne odnoszące się do tej kwestii, jak i analizy szczegółowe przygotowań w konkretnych obszarach działania UE, a także zakresów kompetencji konkretnych ministerstw. W książce przedstawiono również analizę audytu wewnętrznego i kontroli przygotowań do polskiej prezydencji.

Publikację przygotował zespół naukowy koordynowany przez Katedrę Prawa Europejskiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie we współpracy z Departamentem Polityki Europejskiej Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

*Współpraca między przedsiębiorstwami
– odniesienie do polskiej praktyki*

Marianna Strzyżewska

Współpraca między przedsiębiorstwami – zarówno krajowymi, jak i z różnych krajów – stała się potężną dźwignią ich rozwoju i internacjonalizacji. Tymczasem w polskim sektorze MSP jest raczej zjawiskiem rzadkim. Nie jest postrzegana przez przedsiębiorstwa jako narzędzie pomocne w ich rozwoju na rynkach zagranicznych, a także na rynku polskim. Dominującą relacją między firmami jest konkurencja, łącznie z nieuczciwą. Powstaje zatem pytanie o przyczyny tego stanu rzeczy. Dlaczego niski jest poziom współpracy i niska skłonność do jej podejmowania, odmiennie niż w wielkich, ale także w wielu małych i średnich firmach zagranicznych? Dlaczego w Polsce przedsiębiorstwa zachowują się inaczej, niż wskazuje na to ogólny trend rozwoju kapitalizmu i organizacji biznesu? Czy zachowania polskich MSP podważają teorię kapitalizmu aliansowego i są sprzeczne z teorią zasobową oraz teorią

przedsiębiorstwa opartego na wiedzy? Czy przedsiębiorstwa polskie działają wbrew własnym interesom? Książka zawiera próbę odpowiedzi na te pytania.

*Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym.
Elementy systemu, wyd. 2*

Maciej S. Wiatr

Problematyka podjęta w książce jest adresowana nie tylko do osób studiujących bankowość, ale do wszystkich zainteresowanych sferą tradycyjnej bankowości komercyjnej. Poszerza to krąg czytelników. Mimo że książka pomyślana jest jako podręcznik akademicki, można mieć nadzieję, że sięgną po nią nie tylko studenci uczelni ekonomicznych na kierunkach finansów i bankowości (rachunkowości), zarządzania czy pracownicy instytucji bankowych, ale także potencjalni i aktualni kredytobiorcy, którym poznanie optyki banku i sposobów podejścia do analizy kredytowej może ułatwić zrozumienie drugiej strony umowy kredytowej.

Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw

redakcja naukowa Elżbieta Mączyńska
wyd. 2 poprawione i rozszerzone

Temat badań jest aktualny i bardzo atrakcyjny. W okresie kryzysu uczeni i praktycy zadają sobie pytanie, jakie są przyczyny kryzysu oraz jak antycypować i osłabiać negatywne skutki w działalności przedsiębiorstw, i oczekują na propozycje nowych rozwiązań problemu. Demografia przedsiębiorstw jest inspirującym podejściem do badania przebiegu i skutków kryzysu w przedsiębiorstwie, ale wymaga nowych badań.

Badania doświadczeń polskich przedsiębiorstw działających w okresie transformacji mogą dać wiele interesujących odpowiedzi wzbogacających dorobek nauki w tym zakresie. Wyniki badań zaprezentowane w książce wzbogacą teorię ekonomii i zarządzania.

z recenzji prof. dr hab. Marii Romanowskiej

Podstawy ekonomiki i zarządzania w gospodarce komunalnej

**Wojciech Bachor, Bogdan Ekstowicz, Zbigniew Grzymała,
Piotr Jeżowski, Grzegorz Maśloch, Marta Sadowy,
Alojzy Zalewski**

Idea wydania podręcznika dotyczącego problematyki zarządzania gospodarką komunalną wzięła się z zapotrzebowania kadry menedżerskiej kierującej przedsiębiorstwami komunalnymi. Bezpośrednia inspiracja do napisania niniejszej książki powstała dzięki studentom Europejskiego Studium Menedżerów Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej prowadzonego w Katedrze Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, a zwłaszcza dzięki panu Edwinowi Górnickiemu – absolwentowi drugiej edycji tego studium.

Podręcznik ten stanowi kontynuację opracowań pracowników naukowych wywodzących się z Katedry Samorządu Terytorialnego i Gospodarki Lokalnej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, które dotyczyły gospodarki komunalnej. Nawiązuje do podręcznika *Ekonomia przedsiębiorstwa komunalnego* z 1983 r. autorstwa Zygmunta Dziembowskiego – jednego z kierowników wspomnianej katedry. Nie jest jego wierną kontynuacją, lecz stanowi próbę syntetycznego podsumowania trendów w gospodarce komunalnej. Autorzy niniejszego podręcznika mają zamiar zweryfikować i uzupełnić to wydanie po zapoznaniu się z uwagami Czytelników.

INFORMACJA DLA AUTORÓW

Redakcja kwartalnika uprzejmie zawiadamia Autorów i Czytelników, że przyjmuje do publikacji:

- artykuły naukowe i komunikaty z badań; objętość tekstu (wraz z wymaganymi bibliografią, streszczeniem w języku polskim i języku angielskim, słowami kluczowymi w języku polskim i angielskim oraz tytułem artykułu w języku angielskim) do 15 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy na stronie po 60 znaków w każdym wierszu);
- recenzje książek – objętość tekstu do 8 stron;
- informacje o ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencjach, sympozjach i seminariach naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania oraz o innych ważnych wydarzeniach w życiu naukowym; objętość tekstu do 6 stron;
- wspomnienia i informacje (z okazji jubileuszy) o dawnych i współczesnych wybitnych uczonych (autorach) z dziedziny organizacji i zarządzania; objętość tekstu do 6 stron.

Prosimy o rozpoczynanie akapitów w tekście od trzeciego znaku.

Redakcja przyjmuje również do publikacji ogłoszenia (reklamy) szkół i kursów dla menedżerów, firm konsultacyjnych i innych w rozmiarze jednej strony druku formatu B5. Ceny za ogłoszenia wynoszą: na czwartej stronie okładki 1600 zł, na trzeciej stronie okładki 800 zł, wewnątrz numeru 400 zł. Projekt reklamy na czwartej stronie okładki może być kolorowy (CMYK).

Do artykułów i komunikatów z badań należy dołączyć **streszczenie oraz słowa kluczowe w języku polskim i angielskim (wraz z angielskim tytułem artykułu)**; objętość streszczeń, wraz z tytułem, słowami kluczowymi – do 200 słów.

Redakcja prosi również o profesjonalne **wykonywanie bibliografii** na końcu tekstu: **nazwisko autora, inicjał imienia** (kropka, przecinek) i **pierwsza litera drugiego imienia** (kropka), po czym po przecinku **tytuł pozycji kursywą** (przecinek), **wydawca** (przecinek), **miejsce i rok wydania** (kropka). **W cudzysłowie** pisze się, zgodnie z normą, tylko **tytuł czasopisma**, po czym bez interpunkcji rok i po przecinku numer.

Przypisy bibliograficzne (źródłowe) w tekście prosimy sporządzać poprzez umieszczenie w klamrze: liczby wskazującej do jakiej pozycji z bibliografii się odwołujemy oraz strony, szczególnie wtedy, jeśli zamieszczamy cytaty.

Prosimy autorów o podawanie na oddzielnej stronie: tytułu (stopnia) naukowego, nazwy miejsca pracy, numerów telefonów, adresu e-mail oraz dokładnego adresu domowego.

Materiały – przygotowane w standardzie Word, czcionka Times New Roman 11 p., 1,5 odstępu między wierszami, marginesy 2,5 cm, pliki nie powinny zawierać „linków” – prosimy przysyłać drogą elektroniczną na adres redakcji, e-mail: oik@sgh.waw.pl.

Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i adjustacji materiałów, zmiany tytułów.

Teksty, które nie zawierają streszczeń, słów kluczowych języku polskim i angielskim oraz tytułu w języku angielskim, a także te, które mają nieprawidłowo przygotowane przypisy i bibliografię, będą odsyłane do korekty autorskiej!

Niezamówionych tekstów i nośników elektronicznych nie zwracamy.

Nadesłane artykuły będą przekazywane do recenzji pod warunkiem, że zostaną przygotowane zgodnie z powyższymi wymogami.

WARUNKI SPRZEDAŻY I PRENUMERATY

Główny dystrybutor:
Oficyna Wydawnicza
Szkoty Głównej Handlowej w Warszawie

Zamówienia przyjmujemy:

przez internet: www.wydawnictwo.waw.pl

e-mailem: wydawnictwo@sgh.waw.pl

telefonicznie: (22) 564 98 37, od poniedziałku do piątku, w godzinach 9.00–15.00

faksem: (22) 564 86 86

pocztą pod adresem:

Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

al. Niepodległości 164, 02-554 Warszawa

Wpłaty należy dokonywać na konto

56 1240 5918 1111 0010 2447 7803

Zamawiając roczną prenumeratę, otrzymują Państwo 20% rabatu.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, ale także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 90 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, poprzez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres do korespondencji:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Oficyna Wydawnicza
al. Niepodległości 164
02-554 Warszawa
tel. 22 564 94 86, 22 564 95 34
fax 22 564 86 86
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/

ISSN 0137-5466



01375466