

Maria Nieplowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: maria.nieplowicz@ue.wroc.pl

EKSPANSJA ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW W KIERUNKU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

THE EXTENSION OF BALANCED SCORECARD TOWARDS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

DOI: 10.15611/pn.2018.514.29

JEL Classification: M14, M40, M49

Streszczenie: Ważnym elementem strategii każdej jednostki gospodarczej jest zadbanie o niefinansowe aspekty sukcesu. Dlatego też przedsiębiorstwa dbają o relacje nie tylko z właścicielami i inwestorami, lecz również ze wszystkimi pozostałymi interesariuszami. Najczęściej jest to realizowane poprzez wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). W związku z tym głównym celem artykułu jest przedstawienie działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu i rozszerzenie zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard* – BSC) o jej elementy. Dokonano modyfikacji zrównoważonej karty wyników o cele i mierniki w zakresie CSR poprzez ich uwzględnienie we wszystkich czterech klasycznie stosowanych perspektywach zrównoważonej karty wyników lub wydzielenie kolejnej perspektywy w strukturze już funkcjonującej zrównoważonej karty wyników. W artykule zastosowano następujące metody badawcze: przegląd literatury, analiza dokumentów źródłowych i analiza porównawcza.

Słowa kluczowe: zrównoważona karta wyników, społeczna odpowiedzialność biznesu, cele i mierniki CSR.

Summary: An important element of the strategy of each business unit is to ensure non-financial aspects of success. That is why companies care about relations not only with owners and investors, but also with all other stakeholders. Most often this is realized by implementing the principles of corporate social responsibility (CSR). Therefore, the main goal of the article is to present activities within the scope of corporate social responsibility and to extend the Balanced Scorecard (BSC) with its elements. The Balanced Scorecard was modified with CSR goals and measures by including them in all four of the classically used perspectives of the Balanced Scorecard or by identifying another perspective in the structure of an already functioning Balanced Scorecard. The following research methods were used in the article: literature research, analysis of source documents and case analysis.

Keywords: Balanced Scorecard, corporate social responsibility (CSR), goals and measures of CSR.

1. Wstęp

Istotnym elementem strategii każdej jednostki gospodarczej jest zadbanie o niefinansowe aspekty sukcesu. Dlatego przedsiębiorstwa rozwijają relacje nie tylko z właścicielami i inwestorami, lecz również ze wszystkimi pozostałymi interesariuszami. Najczęściej jest to realizowane poprzez wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Praktyka gospodarcza pokazuje, że zrównoważona karta wyników jest skutecznym narzędziem realizacji strategii przedsiębiorstwa. Opisuje bowiem strategię w postaci celów i działań operacyjnych oraz ją konkretyzuje w postaci szczegółowych celów, mierników i inicjatyw działania [Kaplan, Norton 2011, s. 12-13]. W związku z tym głównym celem artykułu jest przedstawienie działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu i rozszerzenie zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard* – BSC) o jej elementy. Konieczna jest modyfikacja zrównoważonej karty wyników o cele i mierniki w obszarze CSR poprzez dostosowanie wszystkich czterech klasycznie stosowanych perspektyw zrównoważonej karty wyników lub wyodrębnienie nowej perspektywy w strukturze już istniejącej zrównoważonej karty wyników.

W artykule wykorzystano następujące metody badawcze: przegląd literatury, analiza dokumentów źródłowych i analiza porównawcza.

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Podstawowym miernikiem oceny efektywności działalności każdego przedsiębiorstwa jest zysk. Poza zyskiem wypracowano również inne wskaźniki związane zarówno z wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, jak i wartościami poszczególnych pozycji aktywów i pasywów [Gabrusewicz 2014, s. 23]. Bardzo ważnym elementem przetrwania jednostki na rynku jest zdolność do generowania stale rosnącej wielkości przychodów ze sprzedaży w segmencie podstawowej działalności operacyjnej. Rozwój konkurencyjności rynku powoduje, że konieczne jest poszukiwanie zaawansowanych bodźców mających na celu utrzymanie dotychczasowych oraz znalezienie nowych odbiorców. W przypadku gdy jakość i cena sprzedawanych towarów, wyrobów i usług świadczonych przez konkurentów są zbliżone do siebie, konieczne jest poszukiwanie innych rozwiązań.

Największe przedsiębiorstwa komunikują klientom swoje zaangażowanie w rozwój swojego najbliższego otoczenia. Ogół takich działań zawarto w terminie społecznej odpowiedzialności biznesu. Wśród szeregu działań zaliczanych do tego nurtu należy wskazać:

- dbanie o zrównoważony rozwój,
- podejmowanie decyzji na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa uwzględniających zasadę nieszkodzenia jego otoczeniu,

- promowanie zasad związanych z ochroną środowiska naturalnego,
- wdrażanie wewnętrznych rozwiązań biznesowych w oparciu o zasady etyki,
- dokonywanie zakupów korporacyjnych w oparciu o zasady uczciwego handlu (*fair trade*),
- działalność charytatywną.

Wielu konsumentów uwzględnia wskazane wartości jako podstawowe kryteria przed podjęciem decyzji o dokonaniu zakupu [Zemigala 2013, s. 173]. Dlatego największe podmioty gospodarcze, aby nie tracić potencjału konkurencyjnego, stają przed koniecznością wdrażania zasad CSR we wszystkich dziedzinach działalności.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu zapoczątkowana została w XIX wieku przez najbogatszych przemysłowców amerykańskich [Buglewicz 2017, s. 13]. Pierwotnie kojarzona była z działalnością charytatywną. Kolejnym etapem rozwoju koncepcji było opracowanie zasad komunikowania otoczeniu przedsiębiorstwa podejmowanych działań prospołecznych. Przedsiębiorstwa, dbając o swój dobroczynny wizerunek, stworzyły zasady wyodrębniania grup interesariuszy. Było to podstawą wypracowania sposobów budowania relacji z najistotniejszymi interesariuszami. Kolejnym etapem rozwoju koncepcji było koncentrowanie uwagi na działaniach mających na celu ograniczenie zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Obecnie ważnym elementem działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu jest również dbanie o pracowników przedsiębiorstwa oraz uczciwe zasady handlu.

Podstawową korzyścią związaną z wdrożeniem CSR jest nawiązanie trwałych relacji z klientami. W wielu przypadkach klienci są skłonni zapłacić wyższą cenę, jeżeli mają świadomość etycznego działania sprzedawcy. Pozwala to na wypracowanie stałej bazy odbiorców. Przedsiębiorstwa kierujące się ideą CSR wykorzystują ten fakt do pozyskiwania nowych odbiorców. Stałe zainteresowanie klientów jest zauważane przez inwestorów, którzy podejmują decyzje o przekazaniu swoich środków podmiotom rozpoznawanym jako przyjazne otoczeniu. Podmioty, które mają trudności ze znalezieniem pracowników o określonym poziomie kompetencji, dzięki wdrożeniu zasad CSR mają szansę na częściowe rozwiązanie tego problemu. Pracownicy kierują się nie tylko poziomem wynagrodzenia, lecz również niefinansowymi aspektami pracy. Wśród innych korzyści należy wymienić polepszenie współpracy z organami lokalnej administracji oraz dostawcami. Zwłaszcza dostawcy są skłonni oferować preferencyjne warunki współpracy podmiotom, które postrzegane są przez rynek jako społecznie odpowiedzialne.

Wdrożenie zasad CSR staje się więc koniecznością w każdym znaczącym przedsiębiorstwie. Może to jednak być powodem nierzetelnego działania nieuczciwych menedżerów. Zagrożenia te mogą mieć różnorodny charakter. Pierwszy rodzaj dotyczy działań pozorowanych, a nawet fałszerstw. Przykładem może być wdrożenie programów motywacyjnych dla pracowników z jednoczesnym opracowaniem regulaminu w taki sposób, aby żaden z tych pracowników nie spełnił warunków uzyskania dodatkowego świadczenia. Również działania związane z ochroną środowiska

mogą dotyczyć wyłącznie dostosowania do trendów wypracowanych przez konkurentów bez znaczącego własnego zaangażowania. Odmiennym zagrożeniem jest fałszowanie komunikacji z interesariuszami. Raporty dotyczące działań z zakresu CSR nie są regulowane przez bezwzględnie obowiązujące przepisy prawne. Implikuje to brak odpowiedzialności karnej. Przedsiębiorstwo może wdrożyć wyłącznie wewnętrzne regulacje, które nie są przestrzegane [Bernatt 2011, s. 29]. Jednak fakt ten może być podstawą do informowania interesariuszy zewnętrznych o podjętych inicjatywach.

Pomiar skuteczności i efektywności działań odpowiedzialnych społecznie wymaga zastosowania różnorodnych kryteriów. Konieczne jest wdrożenie kryteriów zarówno ilościowych, jak i jakościowych [Sznajder 2013, s. 204]. Zwłaszcza kryteria ilościowe mają kluczowe znaczenie w ocenie działalności przedsiębiorstwa. Ustalenie przejrzystych zasad oceny społecznych aspektów działalności przedsiębiorstwa pozwoli na przygotowanie wiarygodnej sprawozdawczości o charakterze niefinansowym. Rzetelnie opracowane sprawozdanie z działań w ramach CSR umożliwi interesariuszom zewnętrznym podjęcie właściwych decyzji biznesowych. Praktyka gospodarcza wykształciła wiele metod oceny działalności przedsiębiorstwa. Jednak wysoką użytecznością charakteryzuje się zrównoważona karta wyników. Przydatnym rozwiązaniem będzie jej rozszerzenie o ten kontekst działalności jednostki.

3. Ocena działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu w zrównoważonej karcie wyników

W klasycznej koncepcji zrównoważonej karty wyników misja, wizja i strategia jednostki gospodarczej przekształcane są na cele i mierniki w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju [Kaplan, Norton 1992, s. 71-79]. Kluczową wytyczną koncepcji zrównoważonej karty wyników jest uzyskanie równowagi we wskazanych czterech obszarach działalności, ponieważ warunkuje to osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa. W konstrukcji zrównoważonej karty wyników istnieje pewna elastyczność, gdyż dana jednostka organizacyjna nie musi stosować wszystkich wymienionych perspektyw. Wybiera ona jedynie te, które są zgodne z charakterem jej działalności. W związku z tym może ona również zdefiniować nowe perspektywy. Przykładem tego może być dodatkowa perspektywa dotycząca ekologii prowadzonej działalności.

Kompletna, klasyczna zrównoważona karta wyników składa się z: tematów strategicznych, czterech perspektyw, celów strategicznych i ich mierników, mapy strategii, docelowych wartości mierników oraz zidentyfikowanych działań dla osiągnięciu celów strategicznych [Kaplan, Norton 2004, s. 7-9]. Każdy cel strategiczny w karcie wyników ma przyjęty docelowy poziom miernika oraz sposób osiągnięcia tego poziomu zgodnie z przyjętym planem wynikającym ze strategii przedsiębiorstwa. Idea zrównoważonej karty wyników ukazuje przejście jednostki gospodarczej

z pozycji obecnej na oczekiwaną, przyszłą pozycję. Dzięki wdrożeniu zrównoważonej karty wyników eliminowana jest luka, jaka często występuje między strategią i zarządzaniem operacyjnym, poprzez konsolidację planowania strategicznego z procesem tworzenia budżetów.

Struktura zrównoważonej karty wyników pozwala na kompleksową ocenę działań związanych z prowadzeniem społecznie odpowiedzialnego biznesu. Mimo że działania te generują dodatkowe koszty, są jednak podstawą wypracowywania nowych przychodów, które ostatecznie przekładają się na generowanie zwiększonych zysków i podwyższenie wartości przedsiębiorstwa. Podstawą wdrażania strategii CSR jest pozyskanie nowych klientów oraz inwestorów. Poprawa relacji z klientami jest kluczową częścią zrównoważonej karty wyników. Naturalną koniecznością jest więc zintegrowanie tych dwóch rozwiązań w celu kompleksowego zarządzania relacjami z interesariuszami będącymi nabywcami generującymi przychody ze sprzedaży. W celu uznania działalności za społecznie odpowiedzialną przedsiębiorstwo zobowiązane jest do reorganizacji procedur wewnętrznych, które odzwierciedlają procesy wewnętrzne. Procesy te muszą być zorientowane na zasady CSR. Tak zorganizowane podejście jest podstawą do ciągłego doskonalenia działalności przedsiębiorstwa, co jest determinantą niezakłóconego rozwoju jednostki.

Rozszerzenie zrównoważonej karty wyników o ocenę działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu następuje w kilku etapach. Punktem wyjścia jest wkomponowanie w mapę strategii przedsiębiorstwa celów dotyczących przede wszystkim ekologii, dobroczynności, uczciwego handlu oraz dbania o rozwój pracowników. Kolejnym etapem jest przełożenie celów strategicznych na szczegółowe działania. Mogą być to działania, których realizacja następuje jednorazowo lub cyklicznie. Zwłaszcza działania jednorazowe muszą być właściwie przygotowane, gdyż błędy popełnione na tym etapie przełożą się bezpośrednio na niepowodzenie działań o charakterze cyklicznym. Kluczowym elementem jest jednak ustalenie zasad pomiaru skuteczności i efektywności tych działań. Wdrożenie obiektywnych miar jest działaniem trudnym i jednocześnie narażonym na nierzetelność. Menedżerowie mogą zastosować mierniki o niskim poziomie wiarygodności i mało ambitne tak, aby podjęte działania mogły zostać ocenione wysoko. Ważne jest, aby mierniki kompleksowo obejmowały wszystkie aspekty (finansowe i niefinansowe) wdrażanych działań, zwłaszcza jednorazowych. Specyfika działalności przedsiębiorstwa jest podstawą sposobu rozszerzenia zrównoważonej karty wyników o działania społecznie odpowiedzialne.

Przegląd literatury pozwala na wyodrębnienie dwóch skrajnie odmiennych rozwiązań [Butler i in. 2011, s. 4] dotyczących ujęcia zagadnień CSR w zrównoważonej karcie wyników. Pierwszym sposobem jest dodanie perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu w strukturze już istniejącej zrównoważonej karty wyników. Drugie podejście zakłada uzupełnienie wszystkich czterech klasycznie stosowanych perspektyw zrównoważonej karty wyników o cele i mierniki dotyczące działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Obydwa podejścia charakteryzują

się mocnymi i słabymi stronami, w związku z tym konieczne jest zaprezentowanie studium przypadków.

4. Studium przypadków

Przeprowadzone rozważania teoretyczne wskazują na konieczność rozszerzenia zrównoważonej karty wyników o zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Do analizy porównawczej wybrane zostały dwa rodzaje działalności: bankowa oraz produkcyjna (międzynarodowy koncern motoryzacyjny). Wśród motywów decydujących o takim doborze jest fakt, że są to przedsiębiorstwa postrzegane jako agresywnie nastawione na zysk (por. [Uziębło (red.) 2014, s. 21; Jastrzębska 2011, s. 110]) oraz niewrażliwe na problemy najbliższego otoczenia [Dymowski 2011, s. 17]. W tabeli 1 zaprezentowana została koncepcja rozszerzenia zrównoważonej karty wyników dla banku. Jest to prezentacja podejścia charakteryzującego się dodaniem do każdej z istniejących perspektyw celu związanego z realizacją CSR. Dla każdego zdefiniowanego celu zaproponowane zostały również mierniki ich realizacji.

Tabela 1. Cele i mierniki społecznej odpowiedzialności biznesu dla banku

Perspektywa	Cele	Mierniki
Finansowa	Wzrost zaangażowania banku w projekty społecznie odpowiedzialne	F1. Udział inwestycji w papiery wartościowe o charakterze ekologicznym i etycznym (tzw. <i>green funds</i> , unikanie papierów wartościowych przedsiębiorstw produkujących broń oraz przedsiębiorstw wykorzystujących pracę dzieci) w kwocie papierów wartościowych ogółem F2. Udział środków przekazywanych na działalność charytatywną w kosztach reklamy i marketingu ogółem
Klienta	Wdrażanie produktów bankowych charakteryzujących się etycznym podejściem do klienta	K1. Liczba wzorcowych umów kredytowych i depozytowych, zmodyfikowanych pod kątem redukcji wyzysku klienta K2. Udział kosztów odszkodowań dotyczących zmodyfikowanych umów w kosztach ogółem
Procesów wewnętrznych	Reorganizacja procedur i procesów wewnętrznych, których celem jest redukcja kosztów zużycia papieru i energii	P1. Liczba zaktualizowanych procedur, które pozwoliły na wyeliminowanie zużycia papieru P2. Liczba wycofanych z użytkowania urządzeń elektrycznych (np. zastąpienie kilkunastu drukarek osobistych jednym urządzeniem wielofunkcyjnym działającym w trybie sieciowym)
Rozwoju	Wzrost zaangażowania pracowników w działania o charakterze charytatywnym (wolontariat)	R1. Procent pracowników zaangażowanych w wolontariat pracowniczy R2. Liczba pracowników biorących udział w wydarzeniach (<i>events</i>) o charakterze dobroczynnym

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabeli 1 cele i mierniki ich realizacji kompleksowo charakteryzują wdrożenie zasad CSR w banku komercyjnym. Kluczowe problemy działania banku to zagadnienia uczciwej marży i oprocentowania oraz etycznego traktowania pracowników. Uzupełnieniem jest działalność charytatywna. Wszystkie wymienione problemy uwzględnione zostały w przedstawionej koncepcji. Odmiennie problemy związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu występują w międzynarodowych koncernach motoryzacyjnych. Z uwagi na rozległość organizacyjną konieczne jest wyodrębnienie dodatkowej perspektywy koncentrującej uwagę interesariuszy na zagadnieniach CSR. W tabeli 2 zaprezentowana została koncepcja wydzielenia dodatkowej perspektywy w zrównoważonej karcie wyników.

Tabela 2. Cele i mierniki w perspektywie CSR zrównoważonej karty wyników dla przedsiębiorstwa motoryzacyjnego

Cele	Mierniki
Zrównoważony rozwój lokalnej społeczności	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udział umów zawartych z dostawcami mającymi siedzibę w tym samym miejscu, w którym znajduje się fabryka lub oddział przedsiębiorstwa 2. Liczba wydarzeń (<i>events</i>) organizowanych w miejscu, w którym znajduje się fabryka lub oddział, finansowanych przez przedsiębiorstwo
Promowanie zasad etycznego działania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba umów z dostawcami, którzy wykorzystują pracę dzieci (docelowa wartość: zero) 2. Liczba umów z dostawcami, którzy oferują wynagrodzenie poniżej minimum socjalnego (docelowa wartość: zero)
Rygorystyczne przestrzeganie zasad ochrony środowiska naturalnego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba pozyskanych certyfikatów w zakresie ochrony środowiska 2. Procentowa zmiana zużycia energii, wody i papieru 3. Procentowa zmiana emisji gazów cieplarnianych oraz ścieków (docelowa wartość: zmniejszenie)
Promowanie uczciwego handlu (<i>fair trade</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba umów zawartych z dostawcami posiadającymi certyfikat <i>fair trade</i>
Rozwój działalności charytatywnej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udział kosztów dotyczących działalności charytatywnej w kosztach ogółem
Współdzielenie zysków z najbardziej zaangażowanymi pracownikami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udział wypłaconych nieobligatoryjnych benefitów w kosztach wynagrodzeń ogółem 2. Liczba pracowników rezygnujących z pracy na własną prośbę (docelowa wartość: zmniejszenie)

Źródło: opracowanie własne.

W opinii autora dodanie dodatkowej perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu do istniejącej zrównoważonej karty wyników zapewni należyte rozwiązanie problemu. Tworzenie odrębnej karty wyników tylko dla zrównoważonego rozwoju, która nie będzie powiązana z całościową kartą wyników, może doprowadzić do jej marginalizacji. Natomiast zaprezentowane w tabeli 2 podejście dodania dodatkowej perspektywy pozwoli na uniknięcie bagatelizacji zagadnień: przestrze-

gania norm etycznych, środowiskowych oraz rozwoju właściwych relacji ze wszystkimi interesariuszami.

Przygotowanie zrównoważonej karty wyników dla banku oraz przedsiębiorstwa motoryzacyjnego jest znacząco odmienne. W związku z tym konieczne jest różnorodne podejście do jej rozbudowy o aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu. Bank postrzegany jest jako instytucja zaufania publicznego, dlatego cała jego działalność powinna być zorientowana na polepszenie relacji ze wszystkimi interesariuszami. Zaproponowana konstrukcja zrównoważonej karty wyników dla banku pozwala na holistyczne wkomponowanie celów i mierników rozwijających zasady CSR. Przedsiębiorstwa motoryzacyjne często mają globalny charakter. Problemy, które ściśle wiążą się z ich działalnością, to ochrona środowiska oraz nadmierna eksploatacja pracowników i dostawców zamieszkujących ubogie kraje. Konieczne wydaje się wyeksponowanie dodatkowej perspektywy CSR w celu podkreślenia ważności tego problemu.

5. Zakończenie

Przeprowadzone rozważania wskazują, że zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu jest bardzo ważnym elementem zarządzania strategicznego w każdej jednostce gospodarczej. Nie jest to problem, który rozpatrywany jest na pierwszym miejscu, a jednocześnie nie może być bagatelizowany. Zagrożeniem mogą być działania pozorowane, których celem będzie stworzenie fałszywego obrazu przedsiębiorstwa jako społecznie odpowiedzialnego. Stosowanie obiektywnych miar jest czynnością trudną i jednocześnie narażoną na nieuczciwość. Menedżerowie mogą przyjąć mierniki o niskim poziomie autentyczności i mało ambitne tak, aby podjęte działania oceniono wysoko. Dlatego konieczne jest właściwe wkomponowanie celów i mierników ich realizacji do zrównoważonej karty wyników. Nie jest możliwe zastosowanie jednego uniwersalnego rozwiązania, które byłoby odpowiednie dla wszystkich typów działalności. W artykule zaproponowano dwa sposoby rozwiązania problemu. Pierwszym jest dodanie perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu w strukturze już istniejącej zrównoważonej karty wyników. Drugie podejście zakłada uzupełnienie wszystkich czterech klasycznie stosowanych perspektyw zrównoważonej karty wyników o cele i mierniki dotyczące działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Literatura

Bernatt M., 2011, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – charakter prawny?*, [w:] Bernatt M., Bogdanienco J., Skoczny T. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

- Buglewicz K., 2017, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Nowa wartość konkurencyjna*, PWE, Warszawa.
- Butler J., Henderson S.C., Raiborn C., 2011, *Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating green measures into business reporting*, Management Accounting Quarterly, Winter, vol. 12, no. 2, s. 1-10.
- Dymowski J., 2011, *Respect Index – oczekiwania, doświadczenia badawcze i kierunki ewolucji dotyczące pierwszego w indeksu zrównoważonego rozwoju notowanego na GPW w Warszawie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156, s. 13-23.
- Gabrusewicz W., 2014, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa: teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa.
- Jastrzębska E., 2011, *CSR a kryzys*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156, s. 105-116.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2004, *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2011, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sznajder M., 2013, *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, Economics and Management, nr 2, s. 194-211.
- Uziębło A. (red.), 2014, *Pokonać dekonstrukcję. Społeczna odpowiedzialność biznesu i finanse*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 30.
- Żemigala M., 2013, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.