



## Zrównoważona rachunkowość zarządcza w świetle teorii legitymizacji

*BEATA ZYZNARSKA-DWORCZAK \**

### Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono wnioski z przeprowadzonej analizy roli wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa (zrównoważonej rachunkowości zarządczej) ukazane w świetle teorii legitymizacji. Opracowanie powstało w rezultacie przeprowadzonych przez autorkę studiów zagranicznej i polskiej literatury przedmiotu i stanowi próbę wskazania odpowiedzi na postawione pytania badawcze odpowiadające podrozdziałom opracowania: jak rachunkowość legitymizuje status przedsiębiorstwa zrównoważonego, w jaki sposób wewnętrzna rachunkowość odpowiedzialności społecznej staje się narzędziem legitymizacji przedsiębiorstwa zrównoważonego oraz jakie są kierunki jej rozwoju. Na podstawie wnioskowania dedukcyjnego ukazano autorską propozycję traktowania wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej jako narzędzia legitymizacji przedsiębiorstwa zrównoważonego. Wnioski sformułowano również w zakresie prognozowanego rozwoju wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej.

**Słowa kluczowe:** rachunkowość zarządcza, controlling, CSR, odpowiedzialność społeczna.

### Abstract

#### **Sustainable management accounting in the light of legitimacy theory**

This article presents the findings of an analysis of the role of internal social responsibility accounting (sustainable management accounting) in the light of legitimacy theory. The article is a result of studies, conducted by the author, of foreign and Polish literature and it is an attempt to find answers to three research questions corresponding to the subsections of the article: how does accounting legitimize the status of a socially responsible corporation, how does internal social responsibility accounting become a tool for the legitimacy of a socially responsible corporation and what are the directions of its development. On the basis of deductive inference, the author presents a proposals for treating internal social responsibility accounting as a tool for sustainable business legitimation. In addition, conclusions are formulated regarding the projected development of internal social responsibility accounting, namely sustainable management accounting.

**Keywords:** management accounting, controlling, corporate social responsibility, CSR, theory of legitimacy.

---

\* Dr Beata Zyznarska-Dworczak, adiunkt, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Rachunkowości, b.zyznarska-dworczak@ue.poznan.pl

„Jest tylko jedno dobro:  
wiedza, i jedno zło: ignorancja”

*Sokrates*

## Wstęp

Sentencję Sokratesa „Jest tylko jedno dobro: wiedza, i jedno zło: ignorancja” można odnieść do każdej sfery życia, w tym także życia gospodarczego. Motto to nabiera szczególnego znaczenia w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie<sup>1</sup>, które z założenia nie ignoruje swojego wpływu na otoczenie, a wręcz przeciwnie – dąży do zdobycia wiedzy na temat własnego potencjału ekonomiczno-społeczno-środowiskowego, próbuje go zmierzyć, zarządzać nim, a także komunikować wyniki interesariuszom przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zakłada, że taka postawa jest pożądana dla obecnie obowiązującego w życiu gospodarczym i społecznym systemu wartości, a jednocześnie właściwa dla skutecznego zarządzania ograniczonymi zasobami. Podejście uwzględniania relacji społecznych w rachunkowości wpisuje się w założenia teorii legitymizacji.

Celem opracowania jest prezentacja wniosków z analizy znaczenia zarządczego wymiaru rachunkowości odpowiedzialności społecznej, w opozycji do jej najbardziej znanej roli – sprawozdawczości zewnętrznej, ukazana w świetle teorii legitymizacji. Realizacja postawionego celu opracowania wymagała odpowiedzi na postawione pytania badawcze: jak rachunkowość legitymizuje status przedsiębiorstwa zrównoważonego, w jaki sposób wewnętrzna rachunkowość odpowiedzialności społecznej staje się narzędziem legitymizacji przedsiębiorstwa zrównoważonego oraz jakie są kierunki jej rozwoju.

W poszukiwaniu odpowiedzi wykorzystano metody badawcze w postaci krytycznej analizy piśmiennictwa naukowego oraz wnioskowania dedukcyjnego, pośredniego. Przeprowadzone wnioskowanie umożliwiło ukazanie autorskiego podejścia traktowania wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej jako narzędzia legitymizacji przedsiębiorstwa zrównoważonego ze wskazaniem prognozowanych kierunków jej rozwoju.

### **1. Jak rachunkowość legitymizuje status przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie?**

Legitymizacja to upoważnienie do działania, nadanie czemuś mocy prawnej, usankcjonowanie. Za legitymizację uważa się również uogólnioną percepcję lub założenie,

---

<sup>1</sup> Należy wskazać na pozytywną korelację między wielkością przedsiębiorstwa a jego dążeniem do legitymizowania działań (Van der Laan i in., 2008, s. 306–308).

że działania podmiotu są pożądane, właściwe lub odpowiednie w pewnym społecznie skonstruowanym systemie norm, wartości, przekonań i definicji (Suchman, 1995, s. 574; Deephouse, Suchman, 2008, s. 51–52). Legitymizacja w odniesieniu do przedsiębiorstwa jest pochodną jego podporządkowania względem norm społecznych i przepisów prawa.

U podstaw teorii legitymizacji leży przekonanie, że przedsiębiorstwo wpływa na społeczeństwo, w którym funkcjonuje, ale z uwagi na to, że podlega również wpływowi społecznemu, jego funkcjonowanie przypomina rodzaj społecznego kontraktu zorientowanego na uzyskanie i utrzymanie społecznej akceptacji (Łada, Kozarkiewicz, 2014, s. 48). Taka właśnie społeczna akceptacja dla działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo jest szczególnie ważna w dobie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Legitymizacja z perspektywy przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie oznacza bowiem upoważnienie do działania uzasadnionego racjonalnymi przesłankami oraz wykazaniem legalności działania postrzeganego jako uczciwe oddziaływanie na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Wspiera tym samym uzasadnianie prawomocności danego przedsiębiorstwa do oddziaływania na coraz rzadsze zasoby, którymi sama dysponuje i wykorzystuje, a także na te, na które wpływa w sposób pośredni. Dostrzegana coraz silniej ograniczoność zasobów na świecie implikuje bowiem coraz silniejszą potrzebę, urastającą coraz częściej do obowiązku, komunikowania otoczeniu wewnętrznemu i zewnętrznemu o ich odpowiedzialnym zarządzaniu przez daną jednostkę.

W ostatnich latach teoria legitymizacji była wykorzystywana przez wielu badaczy rachunkowości, którzy zajmowali się zagadnieniem sprawozdawczości przedsiębiorstw, w szczególności w zakresie problemów społecznych i środowiskowych (Krasodomska, 2013, s. 45). Wyniki badań<sup>2</sup> wskazują, że teoria legitymizacji odgrywa istotną rolę w badaniach dotyczących różnych obszarów rachunkowości, w tym w szczególności (Łada, Kozarkiewicz, 2013, s. 170–171):

- raportowania,
- ujawniania informacji o ochronie środowiska i działalności prospołecznej,
- audytu,
- tworzenia i wdrażania standardów rachunkowości,
- pomiaru wartości godziwej (*Fair Value Accounting* – FVA),
- controllingu (z perspektywy instytucjonalizacji controllingu jako dyscypliny naukowej w niemieckim środowisku naukowym).

Na podstawie analizy zakresu wpływu teorii legitymizacji na obszar rachunkowości autorka niniejszego opracowania proponuje wyróżnić dwa wymiary rachunkowości odpowiedzialności społecznej – wewnętrzny, związany z zarządzaniem zasobami

---

<sup>2</sup> Wyniki analizy wykorzystania teorii legitymizacji w rachunkowości prezentują na przykład B. O'Dwyer (2001, s. 27–39), C. Deegan (2002, s. 282–311), V. Magness (2006), M. Łada, A. Kozarkiewicz (2013, s. 169–171), J. Krasodomska (2013, s. 45–47), A. Jastrzębowski (2014, s. 50–60).

w przedsiębiorstwie, i zewnętrzny, związany ze sprawozdawczością, komunikowaniem wyników otoczeniu zewnętrznemu. Każdy z wymiarów służy realizacji zasadniczego celu rachunkowości odpowiedzialności społecznej, to jest stworzenia odpowiedniej podstawy egzekwowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, na podstawie wewnętrznego i zewnętrznego rozrachunku (Samelak, 2012, s. 27), co pozwoli na legitymizowanie się statusem przedsiębiorstwa zrównoważonego.

## **2. W jaki sposób wewnętrzna rachunkowość odpowiedzialności społecznej staje się narzędziem legitymizacji przedsiębiorstwa zrównoważonego?**

Wskazane wymiary rachunkowości odpowiedzialności społecznej w świetle teorii legitymizacji można rozpatrywać z perspektywy podziału legitymizacji na legitymizację instytucjonalną i legitymizację strategiczną<sup>3</sup>. Legitymizacja instytucjonalna determinuje rachunkowość zewnętrzną (sprawozdawczość), natomiast legitymizacja strategiczna wyznacza rolę rachunkowości wewnętrznej (zarządczej). Strategiczna perspektywa legitymizacji zakłada bowiem, że można zarządzać legitymizacją w celu osiągnięcia celów organizacyjnych. Oznacza zatem przyjęcie perspektywy zarządczej. W badaniach naukowych (Pfeffer, 1981, s. 5) przedstawiana jest jako zasób operacyjny przedsiębiorstwa, który wyselekcjonowany z otoczenia pozwala realizować cele przedsiębiorstwa.

Teoria legitymizacji stosunkowo rzadko jest odnoszona do rozwiązań z zakresu rachunkowości stosowanych na wewnętrzne potrzeby zarządzania (Łada, Kozarkiewicz 2013, s. 169). Niewiele jest również informacji na temat znaczenia rachunkowości odpowiedzialności społecznej w perspektywie zarządczej legitymizacji. Analiza anglo-, niemiecko- i polskojęzycznego piśmiennictwa naukowego umożliwiła wskazanie czterech dominujących określeń wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej:

- 1) rachunkowość zarządcza na rzecz zrównoważonego rozwoju (*Management Accounting for Sustainable Development*),
- 2) zrównoważona rachunkowość zarządcza (*Sustainable/Sustainability Management Accounting*),
- 3) zarządcza rachunkowość odpowiedzialności społecznej (*Managerial Social Responsibility Accounting, Social Responsibility Management Accounting*),
- 4) CSR-Controlling (*Corporate Social Responsibility Controlling*).

W tabeli 1 przedstawiono różne formy wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej prezentowane w literaturze.

---

<sup>3</sup> Szerzej na temat podziału legitymizacji na instytucjonalną i strategiczną zob. na przykład J. Pfeffer (1981), M.C. Suchman (1995), V. Magness (2006), D. Deephouse i M.C. Suchman (2008).

**Tabela 1.** Formy wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej

Forma	Autor
Rachunkowość zarządcza na rzecz zrównoważonego rozwoju	F. Birkin (1997, s. 50–52); F. Birkin, D. Woodward (1997, s. 24–26); A. van Heeren (1998)
Zrównoważona rachunkowość zarządcza	P. Arroyo (2012, s. 286–309); G. Owen (2013, s. 340–356); N. Petcharat, J. Mula (2010); ACCA (2013, s. 9)
Zarządcza rachunkowość odpowiedzialności społecznej	P. Arroyo (2008, s. 23–39); B. Zyznarska-Dworczak (2014a, s. 142–156; 2014b, s. 334–341)
CSR-Controlling	D. Greiling, D. Ther (2011, s. 353–372); S. Mayr, M.M. Ausweger (2013, s. 36–44)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza znaczenia wymienionych w tabeli 1 form wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej wskazuje, że mimo różnic w nazwach, jej główną ideą jest umożliwienie przeprowadzanie rachunku odpowiedzialności z przeprowadzonych działań przedsiębiorstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju. Różnice w nazwach wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej – zarządczej rachunkowości czy controllingu mogą wynikać głównie z uwzględnienia geograficznej tendencji kształtowania rachunkowości wspierającej proces zarządzania w postaci *management accounting* w przedsiębiorstwach anglo-amerykańskich oraz controllingu w przedsiębiorstwach niemieckojęzycznych. I choć nadal występuje różnica w koncepcji konstruowania obu systemów – rachunkowość zarządcza służy do rozwiązywania problemów decyzyjnych i osiągnięcia celu od strony merytorycznej, a controlling służy do sprawnego funkcjonowania systemu zarządzania (Kiziukiewicz, 2003, s. 275) – to podejmowane są podobne działania w ramach obu systemów ukierunkowane na realizację wyznaczonych w przedsiębiorstwie celów.

Autorka proponuje zatem ujednoczenie nazw wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej i przyjęcie terminu „zrównoważona rachunkowość zarządcza” (ZRZ). O sukcesie realizacji polityki odpowiedzialności społecznej nie zdecyduje przyjęta nazwa wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, lecz sposób wykorzystania przez nie „zasobu operacyjnego przedsiębiorstwa” w postaci strategicznej legitymizacji do realizacji jego celów. W takim ujęciu ZRZ staje się narzędziem legitymizacji przedsiębiorstwa zrównoważonego. Legitymizuje działania zarządcze realizujące strategię odpowiedzialności społecznej danego przedsiębiorstwa.

### 3. Jakie są główne kierunki rozwoju zrównoważonej rachunkowości zarządczej w świetle teorii legitymizacji?

Zrównoważona rachunkowość zarządcza jest w początkowym stadium rozwoju. Jej rozwój w znaczący sposób wpływa na możliwości zarządzania legitymizacją przedsiębiorstw aspirujących do miana zrównoważonych. Uzależniony jest on głównie od podejmowanych badań naukowych oraz od skuteczności ich praktycznej implementacji w zakresie zrównoważonej rachunkowości zarządczej. Kierunek odwrotny przechodzenia wiedzy praktycznej w zakresie wykorzystania rachunkowości zarządczej w legitymizowaniu się statusem przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie do nauki może również stanowić inspirację do rozważań teoretycznych.

Do kluczowych czynników determinujących możliwości rozwoju zrównoważonej rachunkowości zarządczej (ZRZ) można zaliczyć:

- 1) umocnienie roli ZRZ w ocenie i planowaniu realizacji założeń polityki odpowiedzialności społecznej na podstawie sprzężenia wielowymiarowych danych finansowych i niefinansowych wskazujących stopień harmonizacji celów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych i kulturowych;
- 2) wykorzystanie ZRZ do pomiaru potencjału ekonomiczno-społeczno-środowiskowego przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie oraz do antycypowania jego zmian w długim okresie;
- 3) wykorzystanie ZRZ w zrozumiałym komunikowaniu osiągnięć przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie o realizacji celów strategicznych polityki odpowiedzialności społecznej, skierowanym do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego;
- 4) dostosowanie ZRZ do motywowania pracowników przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie do respektowania założeń polityki odpowiedzialności społecznej na każdym stanowisku pracy;
- 5) dobór instrumentarium ZRZ i jego rozwój w zakresie integrowania informacji finansowych i niefinansowych;
- 6) wykorzystanie ZRZ do motywowania przedsiębiorstw do rozwoju systemów rachunkowości zarządczej, a także do wymiany informacji z systemem rachunkowości zarządczej w relacjach międzyorganizacyjnych.

Wskazane możliwości wykorzystania zrównoważonej rachunkowości zarządczej legitymizujące działania zarządcze w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie łączy główny cel w postaci planowania i kontroli działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w formie realizacji przyjętej strategii odpowiedzialności społecznej. Do kompleksowej oceny skuteczności tych działań niezbędne jest bowiem wykorzystanie zintegrowanej informacji finansowej i niefinansowej generowanej w ramach zrównoważonej rachunkowości zarządczej. Wyzwaniem ZRZ jest zatem takie sprzężenie wielowymiarowych danych, którego wyniki staną się podstawą podejmowania racjonalnych decyzji zarządczych w zakresie „zarządzania legitymizacją w celu osiągnięcia celów” w danym otoczeniu ekonomicznym, społecznym, środowiskowym i kulturowym.

Ponadto zdolność do pomiaru i antycypowania własnego potencjału ekonomiczno-społeczno-środowiskowego przez przedsiębiorstwo może w sposób istotny pomóc w ocenie racjonalności działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Logiczne i transparentne zakomunikowanie podejścia zarządczego w zakresie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju może bowiem pomóc w pełniejszej prezentacji potencjału przedsiębiorstwa, kierowanej zarówno do interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych. ZRZ może bowiem służyć również jako narzędzie motywowania pracowników do odpowiedzialnej postawy na swoim stanowisku pracy.

Do realizacji prognozowanych zadań zrównoważonej rachunkowości zarządczej niezbędne jest zrekonstruowanie jej dotychczasowego systemu lub budowa nowego. Szczególnie istotne będzie jego wyposażenie w zintegrowane instrumentarium, które pozwoli na wielowymiarową i wieloaspektową analizę informacji mierzalnych i niemierzalnych. Dopiero w początkowym stadium badań i praktycznego wykorzystania znajdują się narzędzia integrujące tradycyjne systemy informacyjne rachunkowości z pomiarem działań przedsiębiorstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju, na przykład *Activity Based Responsibility Accounting*, *Sustainable Balanced Scorecard*, *Activity- and Strategy-Based Responsibility Accounting*, *Environmental and Life Cycle Costing*<sup>4</sup>, uzupełniane o rachunki problemowe, jak na przykład rachunek gospodarowania kapitałem produkcyjnym i finansowym, rachunek ekonomicznych skutków jakości czy rachunek kosztów ekologicznych.

Ponadto ważnym kierunkiem rozwoju zrównoważonej rachunkowości zarządczej jest również, prognozowane przez M. Ładę i A. Kozarkiewicz, wykorzystanie legitymizacji strategicznej przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie do motywacji przedsiębiorstw do rozwoju systemów rachunkowości zarządczej, a także wymiany informacji z systemu rachunkowości zarządczej w relacjach międzyorganizacyjnych (Łada, Kozarkiewicz, 2013, s. 172). Współpraca mogłaby przyjąć charakter benchmarkingu zaliczanego do narzędzi współczesnej rachunkowości zarządczej (Zyznarska-Dworczak, 2011, s. 243–251), zwiększając możliwości przedsiębiorstwa w zakresie obiektywnego przeprowadzenia rachunku odpowiedzialności z realizacji założeń przyjętej strategii społecznej odpowiedzialności.

## Podsumowanie

Społeczne aspekty w rachunkowości wynikają z poszukiwania legitymizacji działań przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Przedstawiony w opracowaniu podział legitymizacji na wewnętrzną i zewnętrzną umożliwia dostrzeżenie roli zrównoważonej rachunkowości zarządczej. Umożliwia ona bowiem zarządzanie legitymizacją strategiczną, upoważniającą do działań na podstawie wyznaczonego w strategii

---

<sup>4</sup> Szerzej na temat innowacyjnych instrumentów zarządczej rachunkowości odpowiedzialności społecznej zob. na przykład D.R. Hansen i in. (2009, ss. 444–450, 467–485).

odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa sposobu harmonizowania celów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych i kulturowych. Rozwój zrównoważonej rachunkowości zarządczej determinują przyszłe osiągnięcia naukowe i użyteczne w zakresie sprzężenia wielowymiarowych danych finansowych i niefinansowych, pomiaru potencjału ekonomiczno-społeczno-środowiskowego przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie, a także wykorzystania wyników w procesie podejmowania decyzji zarządczych oraz ich zakomunikowania interesariuszom przedsiębiorstwa.

### Literatura

- Arroyo P. (2012), *Management accounting change and sustainability: an institutional approach*, „Journal of Accounting & Organizational Change”, vol. 8, issue 3, s. 286–309.
- Birkin F. (1997), *Management accounting for sustainable development: part 4: the ecobalance account*, „Management Accounting”, vol. 75 (9), s. 50–52.
- Birkin F., Woodward D. (1997), *Management accounting for sustainable development: part 1: introduction*, „Management Accounting”, vol. 75 (6), s. 24–26.
- Deegan C. (2002), *Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, vol. 15, issue 3, s. 282–311.
- Deephouse D., Suchman M.C. (2008), *Legitimacy in organizational institutionalism*, [in:] R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, K. Sahlin (eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, London, s. 49–78.
- Flak O. (2012), *Istota nauk o zarządzaniu na początku wieków XX I XXI*, [w:] A. Czech (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, s. 199–212.
- Greiling D., Ther D. (2011), *CSR-Controlling*, [in:] B. Sandberg, K. Lederer (eds), *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen: Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, s. 353–372.
- Van Heeren A. (1998), *Management Accounting for Sustainable Development*, „Partnership and Leadership: Building Alliances for a Sustainable Future”, 15–18 November 1998, 7th International Conference of Greening of Industry Network Rome.
- Hansen D.R., Mowen M.M., Liming G. (2009), *Cost Management: Accounting and Control*, 6th ed., South-Western Cengage Learning.
- Jastrzębowski A. (2014), *Teoria legitymizacji a funkcje rachunkowości*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, no. 4 (265), s. 50–60.
- Krasodomka J. (2013), *Sprawozdawczość przedsiębiorstw w świetle teorii legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe – Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 130, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 39–51.
- Łada M., Kozarkiewicz A. (2014), *Rachunkowość zarządcza – dwa wymiary prowadzenia badań naukowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, no. 5.
- Łada M., Kozarkiewicz A. (2013), *Teoria legitymizacji w badaniach z zakresu rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 71 (127), s. 161–175.
- Magness V. (2006), *Strategic posture, financial performance and environmental disclosure: an empirical test of legitimacy theory*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, vol. 19, issue 4, s. 540–563.
- Marcinkowska M. (2011), *Tworzenie wartości dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 639, „Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia”, nr 37, s. 855–869.
- Mayr S., Ausweger M.M. (2013), *CSR-Strategien mittels CSR-Scorecard erfolgreich umsetzen*, „Controlling & Management Review”, Band 57 (4), s. 36–44.



- O'Dwyer B. (2001), *The legitimacy of accountants' participation in social and ethical accounting, auditing and reporting*, „Business Ethics: A European Review”, vol. 10, s. 27–39.
- Owen G. (2013), *Integrated reporting: a review of developments and their implications for the accounting curriculum*, „Accounting Education: an International Journal”, vol. 22 (4), s. 340–356.
- Petcharat N., Mula J.M. (2010), *Sustainability Management Accounting System (SMAS): Towards a Conceptual Design for the Manufacturing Industry*, Proceedings of the 2010 AFAANZ Conference.
- Pfeffer J. (1981), *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*, Graduate School of Business, Stanford University.
- Samelak J. (2013), *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Suchman M.C. (1995), *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, „Academy of Management Journal”, vol. 20, no. 3, s. 571–610.
- Van der Laan G., Van Ees H., Van Witteloostuijn A. (2008), *Corporate social and financial performance: an extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures*, „Journal of Business Ethics”, vol. 79 (3), s. 299–310.
- Zyznarska-Dworczak B. (2014a), *System rachunkowości zarządczej w dobie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, no. 5, s. 142–156.
- Zyznarska-Dworczak B. (2014b), *Znaczenie zarządczej rachunkowości odpowiedzialności społecznej w przedsiębiorstwie*, [w:] D. Dziawgo, G. Borys (red.), *Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, s. 334–341.
- Zyznarska-Dworczak B. (2011), *Instrumentarium rachunkowości zarządczej wspierane przez benchmarking*, [w:] J. Gierusz, T. Martyniuk (red.), *Kluczowe problemy teorii i praktyki rachunkowości*, t. 2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 243–251.

### Źródła internetowe

- ACCA and Accountants for Business (2013), ACCA, The Complete Finance Professional, <http://www.accaglobal.com> (dostęp 02.02.2015).
- Arroyo P. (2008), *The Three Dimensions of a Sustainable Management Accounting System*, „ASAC”, vol. 29, no. 26, s. 23–39, <http://ojs.acadiau.ca/index.php/ASAC/article/view/948/825> (dostęp 03.01.2015).

