

Renata Biadacz

Politechnika Częstochowska
e-mail: rbiadacz@zim.pcz.pl

**BADANIE ROZWOJU PUBLIKACJI
Z ZAKRESU *BALANCED SCORECARD*
NA PODSTAWIE ARTYKUŁÓW OPUBLIKOWANYCH
W POLSKICH CZASOPISMACH**

**ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF BALANCED
SCORECARD PUBLICATIONS ON THE BASIS
OF ARTICLES PUBLISHED IN POLISH MAGAZINES**

DOI: 10.15611/pn.2018.503.04

Streszczenie: Celem artykułu jest przybliżenie stanu dorobku naukowego rachunkowości polskiej w zakresie stosowania strategicznej karty wyników jako jednego ze strategicznych instrumentów rachunkowości zarządczej. W pierwszej części opracowania przedstawiono zastosowaną metodę badawczą. Druga część zawiera rezultaty badania, czyli analizę wybranych publikacji pod kątem przyjętych założeń. Ostatnią część stanowią wnioski. Zastosowaną metodą badawczą są studia literaturowe na podstawie czasopism z bazy BazEkon jak również czasopisma „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”. Artykuł ma walory poznawcze, ponieważ zawiera syntetyczny przegląd stanu wiedzy o *balanced scorecard*.

Słowa kluczowe: *balanced scorecard*, rachunkowość zarządcza.

Summary: The aim of this article is to present the state of academic achievement of Polish accounting in the field of balanced scorecard as one of the strategic management accounting instruments. First part of the paper presents applied research method. The second part summarizes the results of the study, i.e. analysis of selected publications in terms of accepted assumptions. The last part contains conclusion. Literature studies based on BazEkon database as well as Controlling and Management Accounting journals constitute research method. This article has cognitive values because it contains a synthetic overview of the state of balance scorecard knowledge.

Keywords: balanced scorecard, management accounting.

1. Wstęp

Strategiczna karta wyników (SKW) jest jedną z popularniejszych i częściej wdrażanych strategii zarządzania ostatnich lat. Jej koncepcja powstała w latach 90. XX w. w Stanach Zjednoczonych. Została opracowana przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona [zob. Kaplan, Norton 2015] w wyniku projektu badawczego pt. „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości” przeprowadzonego w wybranych przedsiębiorstwach [za: Nieplowicz 2015, s. 249]. Pierwowzorem strategicznej karty wyników była struktura pomiaru zwana *Corporate Scorecard* (CS), opracowana w amerykańskiej firmie Analog Devices Inc. w 1987 r. w celu obliczenia, w jakim czasie możliwe jest usprawnienie działania wybranych obszarów firmy. Podstawą CS był mechanizm Half-Life, który zawierał zarówno miary finansowe, jak i niefinansowe. Ponadto w roku 1988 Apple Computer postanowiło dokonać pomiaru wybranych procesów biznesowych w celu ich reorganizacji [*Balanced Scorecard*...]. W roku 1990 grupa badawcza KPMG postanowiła powiązać ze sobą dwie powyższe inicjatywy. Celem było opracowanie nowego systemu pomiaru, który miał pozwolić na uniknięcie błędów dotychczasowych metod. Konsultantem naukowym projektu był Robert Kaplan. Punktem wyjścia był *Corporate Scorecard*, jednakże zamiast skupiania się na zadaniach operacyjnych zaproponowano mierzenie dokonań przedsiębiorstwa w odniesieniu do strategii firmy. Wyniki pracy zostały spisane i stały się podwalinami koncepcji *Balanced Scorecard* [*Balanced Scorecard*...].

Strategiczna karta wyników jest narzędziem strategicznej rachunkowości zarządczej, którego zadaniem jest pomiar, ocena i komunikacja dokonań celem przełożenia strategii na działania oraz wspieranie procesu kreacji wartości przez przedsiębiorstwo [Jabłoński, Jabłoński 2011, s. 39]. Zakres jej zastosowania obejmuje cztery perspektywy: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju [Kaplan, Norton 2002].

Balanced Scorecard koncentruje się na formułowaniu i wdrażaniu strategii, wymaga uwzględnienia i zrównoważenia celów oraz mierników finansowych z niefinansowymi, krótkookresowych z długookresowymi oraz mierników przeszłości ze wskaźnikami świadczącymi o przyszłości i stanowi podsumowanie wyników osiągniętych w danym okresie przez jednostkę organizacyjną [Kaplan, Norton 2002, s. 15]. Główną zaletą tej koncepcji jest powiązanie przedmiotowych mierników i wskaźników ze strategią działalności danej organizacji. Wdrożenie strategicznej karty wyników pozwala na monitorowanie realizacji strategii i może wpływać – ostatecznie – na jej doskonalenie.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele określeń *Balanced Scorecard*. Tłumaczona jest jako strategiczna karta wyników, zrównoważona karta wyników (dokonań), zbilansowana karta wyników (dokonań).

W związku z dynamicznym rozwojem *Balanced Scorecard* (BSC) można wyróżnić jej tzw. cztery generacje [Nita 2008, s. 204-205, por. Nieplowicz 2015]:

- 1992 r. – BSC jako całościowa metoda pomiaru dokonań [Kaplan, Norton 1992],
- 1996 r. – BSC jako instrument przełożenia strategii na działania [Kaplan, Norton 1996],
- 2000 r. – BSC jako podstawa organizacji zorientowanej na strategię [Kaplan, Norton 2000],
- 2004 r. – BSC jako metoda kwantyfikacji aktywów niematerialnych [Kaplan, Norton 2004].

Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że *Balanced Scorecard* stanowi nie tylko narzędzie pomiaru i raportowania dokonań, ale ma za zadanie również ocenę i kontrolę poziomu realizacji założonych celów oraz adekwatności i efektywności działań służących ich osiągnięciu, przez co jest podstawą organizacji zorientowanej na strategię [szerzej zob: Krawczyk 2014, s. 53-60].

Od opracowania pierwotnej koncepcji strategicznej karty wyników mija 25 lat. Od tego czasu przedsiębiorstwa na całym świecie interesują się, wdrażają i wykorzystują tę koncepcję. W Polsce pierwsze wydanie książki Kaplana i Nortona *Strategiczna Karta Wyników – jak przełożyć strategię na działanie* ukazało się w roku 2002, w 2000 r. natomiast po raz pierwszy w Polsce zorganizowano konferencję współtwórcy *Balanced Scorecard* – profesora Roberta Kaplana. Od tego czasu zaczęło wzrastać zainteresowanie tą koncepcją, co znalazło również odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu.

2. Charakterystyka zastosowanej metody badawczej

Problem badawczy sprowadza się do próby przybliżenia rozwoju koncepcji strategicznej karty wyników na podstawie polskich publikacji. Celem artykułu jest zaprezentowanie stanu dorobku naukowego w zakresie stosowania strategicznej karty wyników jako jednego ze strategicznych instrumentów rachunkowości zarządczej.

Osiągnięcie tak sformułowanego celu determinuje przyjęcie następującej struktury rozważań:

- przedstawienie istoty strategicznej karty wyników;
- wybór próby badawczej i wyznaczenie parametrów pomiaru;
- analiza osiągniętych rezultatów;
- przedstawienie wniosków końcowych.

Do osiągnięcia celu niniejszego artykułu niezbędne było zastosowanie analizy literatury przedmiotu na podstawie wybranych polskich czasopism. Badanie przeprowadzono na wyselekcjonowanym zbiorze artykułów z wybranych czasopism zarejestrowanych w BazEkon, jak również czasopisma „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”. Ze względu na dużą liczbę czasopism podejmujących tę problematykę, ale w bardzo niewielkim stopniu, analizę ograniczono do trzech czasopism z BazEkon o największej liczbie publikacji i poświęconym zagadnieniom rachunkowości. Wykaz czasopism wykorzystanych w badaniu prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Wykaz czasopism wykorzystanych w badaniu

Tytuł czasopisma	Profil czasopisma	Lata badania
„Controlling i Rachunkowość Zarządcza”	praktyka (rachunkowość zarządcza)	2004-2017
Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości	teoria (rachunkowość)	1992-2017
Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (wcześniej AE) we Wrocławiu. Seria: Rachunkowość a controlling	teoria (rachunkowość zarządcza)	1995-2016
Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia	teoria (rachunkowość)	2008-2016

Źródło: opracowanie własne.

Autorka włączyła do badania oprócz czasopism z BazEkon miesięcznik „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, ponieważ czasopismo to obejmuje swym zainteresowaniem problematykę rachunkowości zarządczej i jest skierowane do praktyków. Badaniem objęto lata 2004-2017 ze względu na dostęp do miesięcznika z tego okresu. Do próby włączono również Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości (dawniej Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP), gdyż jest to uznany, ogólnopolski periodyk poświęcony badaniom naukowym z zakresu rachunkowości. Okresem badania objęto lata 1992-2016, czyli od momentu opracowania koncepcji *Balanced Scorecard* przez Kaplana i Nortona.

Ponadto badaniu poddane zostały Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (wcześniej Prace Naukowe AE), gdyż w publikacjach tych ukazało się najwięcej artykułów poświęconych strategicznej karcie wyników. Badaniem objęto całą serię publikacji, stanowiącą dorobek 21 cyklicznych konferencji „Rachunkowość a controlling” organizowanych przez Katedrę Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu Instytutu Rachunkowości UE we Wrocławiu, jak również pozostałe artykuły umieszczone w PN UE we Wrocławiu wykazane w BazEkon.

Analizę przeprowadzono pod kątem:

- liczby publikacji w danym czasopiśmie w poszczególnych latach,
- autorów publikacji,
- tematyki publikacji.

Należy zaznaczyć, iż w BazEkon znajduje się 218 artykułów podejmujących problematykę *Balanced Scorecard* opublikowanych w 65 różnych czasopismach¹. Najwięcej artykułów podejmujących tę problematykę zawierają Prace Naukowe UE we Wrocławiu (łącznie 73), w następnej kolejności Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Seria: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia (łącznie 25), *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* (7). W Zeszytach Teoretycznych Rachunkowości ukazało się dotychczas 5 artykułów o analizowanej problematyce.

¹ W liczbie tej uwzględnione są również prace naukowe tej samej uczelni, ale poświęcone różnym problemom.

3. Analiza rezultatów badań

Przeprowadzone badania wykazują, że liczba publikacji dotyczących strategicznej karty wyników jest stosunkowo duża, chociaż nie tak jak artykułów dotyczących rachunku kosztów działań czy np. budżetowania. W pierwszym okresie, po opublikowaniu badań przeprowadzonych przez Kaplana i Nortona (1992-2001), w analizowanych czasopismach ukazały się tylko cztery publikacje (1999 r. – 1, 2000 r. – 1, 2001 r. – 2). Należy zaznaczyć, że pierwsza publikacja wyszła dopiero w roku 1999. Dopiero po wydaniu pierwszego polskiego tłumaczenia książki Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie* w roku 2002 problematyka ta zaczęła cieszyć się większym zainteresowaniem wśród polskich autorów.

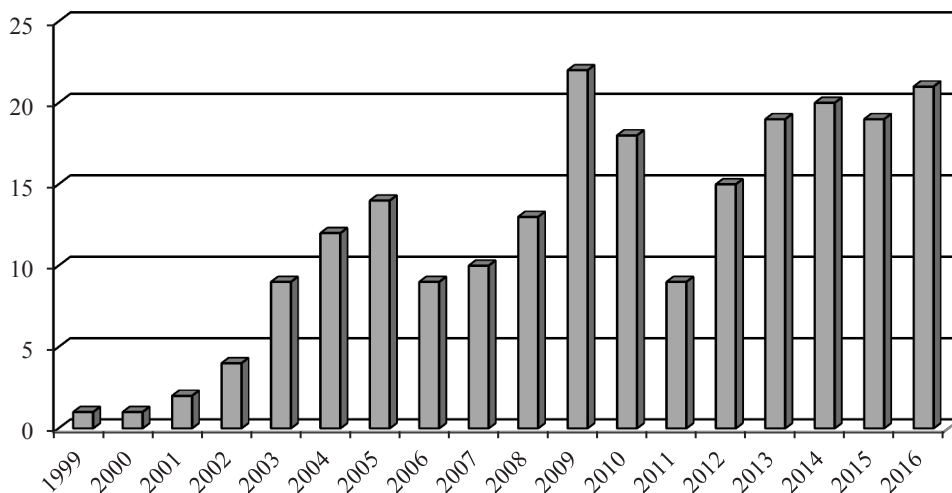
Ogólna analiza artykułów podnoszących problematykę zrównoważonej karty wyników ujętych w BazEkon pozwala stwierdzić, iż wzrost zainteresowania tą koncepcją nastąpił od roku 2004. Szczegółowy wykaz zaprezentowano w tabeli 2 i na rysunku 1.

Tabela 2. Łączna liczba artykułów podejmujących problematykę strategicznej karty wyników w czasopismach ujętych w BazEkon²

Rok	Liczba artykułów
2016	21
2015	19
2014	20
2013	19
2012	15
2011	9
2010	18
2009	22
2008	13
2007	10
2006	9
2005	14
2004	12
2003	9
2002	4
2001	2
2000	1
1999	1
Razem	218

Źródło: opracowanie własne na podstawie BazEkon.

² Należy jednak zauważyć, iż w BazEkon nie zostały ujęte wszystkie opracowania z danych czasopism, np. szczegółowa analiza Prac Naukowych UE we Wrocławiu – Rachunkowość a Controlling pozwala stwierdzić, iż 23 publikacje odnoszące się do BSC nie zostały ujęte w bazie.



Rys. 1. Liczba artykułów dotyczących *Balanced Scorecard* opublikowanych w czasopiśmie bazy BazEkon

Źródło: opracowanie własne.

Dalszym badaniom poddano cztery wyselekcjonowane czasopisma. Z przeprowadzonej analizy wynika, że znaczący wzrost zainteresowania strategiczną kartą wyników nastąpił w roku 2004. Łącznie opublikowano wówczas 22 artykuły, co stanowi 10,48% wszystkich publikacji. Należy zauważyć, że dominujący udział (68,18%) mają artykuły opublikowane w czasopiśmie „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, czyli skierowane do praktyków rachunkowości. Podobna tendencja utrzymuje się w następnych latach (2005-2006). Największą liczbę artykułów poświęconych strategicznej karcie wyników opublikowano w roku 2006 (11,90%) i podobnie jak w roku 2004 najwięcej zostało zamieszczonych w „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej” (60%). Ogółem w badanym okresie w analizowanych czterech periodykach opublikowano 210 artykułów poświęconych zagadnieniom BSC, z czego 96 (45,71%) w *Pracach Naukowych UE we Wrocławiu*, 84 (40%) – w „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej”, 25 (11,9%) – w *Zeszytach Naukowych Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia*, 5 (2,38%) – w *Zeszytach Teoretycznych Rachunkowości*.

Wykaz liczby artykułów opublikowanych w poszczególnych latach w badanych periodykach prezentują tabela 3 i rysunek 2.

Analiza artykułów wskazuje, że autorami są zarówno pracownicy naukowcy, jak i praktycy. Praktycy stanowią dominującą grupę autorów publikacji dotyczących BSC w czasopiśmie „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”. Spośród 84 publikacji tylko kilka jest autorstwa pracowników naukowych (1 – G. Świdorskiej, P. Warownego i M. Pielaszka; 1 – M. Ossowskiego, 2 – J. Jaworskiego), pozostałe opracowania są autorstwa konsultantów i praktyków. Największy udział mają w tym zakresie

Tabela 3. Artykuły opublikowane w poszczególnych latach w badanych periodykach

Rok	Liczba artykułów				Razem	Udział procentowy razem
	„Controlling i Rachunkowość Zarządcza”	PN UE we Wrocławiu	ZN USz. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia	Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości		
2000		1			1	0,48
2001		1			1	0,48
2002		1			1	0,48
2003		6			6	2,86
2004	15	6		1	22	10,48
2005	11	7			18	8,57
2006	15	9		1	25	11,90
2007	6	7			13	6,19
2008	9	2	3		14	6,67
2009	4	4	3		11	5,24
2010	4	10			14	6,67
2011	6	4	4		14	6,67
2012	2	6			8	3,81
2013	3	10	4	1	18	8,57
2014	5	6	3		14	6,67
2015	2	8	1	1	12	5,71
2016	2	8	7	1	18	8,57
Razem	84	96	25	5	210	100,00

Źródło: opracowanie własne.

M. i A. Jabłońscy, właściciele firmy P.W. Konsulting OTTIMA plus S.J. z Dąbrowy Górniczej, którzy są autorami 18 publikacji (21,14%), oraz A. Brzozowski (13%), D. Michalski i R. Ozgowicz (8,33%) i M. Pietrzak (7%).

Autorami publikacji pozostałych czasopism są przede wszystkim pracownicy naukowcy.

Należy zauważyć, że publikacje w poszczególnych czasopismach różnią się znacznie długością. Artykuły w „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej” z reguły są krótkie (2-3 strony, a w przypadku porad eksperckich również krótsze), a w PN UE we Wrocławiu i ZN USz znacząco dłuższe (około 9-10 stron), w przypadku ZTR ich długość wynosiła około 15 stron.

Dodatkowa, szczegółowa analiza publikacji czasopisma „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” umożliwiła stwierdzenie, że 63 publikacje (75%) umieszczono w obszarze „Doświadczenia i wiedza ekspertów”, z czego 11 stanowią odpowiedzi na pytania czytelników, natomiast 17 określonych zostało jako studium przypadku. 17 publikacji (20%) stanowią artykuły zakwalifikowane do kategorii „Strategie i zarządzanie”, pozostałe 4 natomiast do obszaru controllingu.



Rys. 2. Liczba artykułów opublikowanych w badanych periodykach

Źródło: opracowanie własne.

Spśród pracowników naukowych najwięcej publikacji z zakresu strategicznej karty wyników opublikowali: dr Maria Nieplowicz z UE we Wrocławiu (21 publikacji, 10%), D. Kuchta i R. Ryńca – 8 wspólnych publikacji (3,8%), I. Kędzierska-Bujak – 7, J. Jaworski – 5 publikacji.

Przeprowadzone badania wskazują również, że większość artykułów, w których tytułach ujęto profil działalności, odnosi się do jednostek gospodarczych – 53 opracowania, 12 dotyczy sektora publicznego, 9 – uczelni wyższych, a 8 służby zdrowia.

Analizując podejmowaną tematykę, należy stwierdzić, że w badanych czasopiśmiech podejmowano różnorodną problematykę, obejmującą charakterystykę BSC, etapy wdrożenia, ewolucję, prezentację BSC jako jednego z narzędzi controllingu strategicznego, powiązanie ze strategią przedsiębiorstwa, z zarządzaniem wiedzą, zasobami ludzkimi czy z zastosowaniem innych narzędzi rachunkowości zarządczej, w tym współczesnych odmian rachunku kosztów (m.in. z rachunkiem kosztów docelowych). Wiele artykułów prezentuje zastosowanie strategicznej karty wyników w konkretnych przedsiębiorstwach, w jednostkach sektora publicznego (w tym 8 artykułów traktuje o zastosowaniu BSC w różnych miastach) czy w służbie zdrowia. Ponadto podejmowanym tematem jest powiązanie z systemami informatycznymi, wskazanie na bariery, jakie napotykają przedsiębiorstwa przy wdrożeniu BSC, a jakie osiągają korzyści. Jeden z artykułów [Nita 2016] zawiera krytykę strategicznej karty wyników.

4. Wnioski końcowe

Strategiczna karta wyników jest jedną z innowacji w zakresie rachunkowości zarządczej XX w. Rozwiązanie to znalazło zastosowanie również w praktyce polskiej, o czym świadczą analizowane opracowania.

Na podstawie przeprowadzonych badań obejmujących artykuły z czterech polskich periodyków z dziedziny rachunkowości należy stwierdzić, iż:

1. Pierwsza publikacja pojawiła się w roku 1999, jednakże zdecydowany wzrost można zaobserwować w latach 2004-2006, czyli po wydaniu polskiego tłumaczenia książki twórców koncepcji *Balanced Scorecard*, Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona [2002].

2. Znaczący udział w tych publikacjach stanowiły artykuły zamieszczone w czasopiśmie „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” i napisane przez konsultantów oraz praktyków rachunkowości.

3. Pomimo tego, że od momentu ukazania się pierwszych publikacji poruszających tematykę strategicznej karty wyników minęło 17 lat, to w dalszym ciągu liczba publikacji kształtuje się na dość wysokim poziomie.

4. Należy zauważyć, że w specjalistycznym czasopiśmie dotyczącym rachunkowości zarządczej, jakim jest „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, skierowanym do praktyków, największy udział procentowy artykułów podejmujących problematykę *Balanced Scorecard* przypada na lata 2004-2006. W kolejnych latach udział ten znacząco spada, w ostatnich kształtuje się na poziomie 2-3 publikacji rocznie.

5. Przeciwną tendencję można zauważyć, analizując periodyki naukowe, tj. Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Seria: Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia oraz Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości.

6. Podejmowana problematyka dotyczy nie tylko wyjaśnienia istoty *Balanced Scorecard*, ale również zastosowania tego rozwiązania zarówno w jednostkach gospodarczych, jak i sektorze publicznym, uczelniach wyższych czy służbie zdrowia.

Należy również nadmienić, iż w Polsce od grudnia 2006 r. Francuski Instytut Gospodarki Polska rozpoczął cykl artykułów zamieszczanych w FIG-NEWS dotyczących systemu *Balanced Scorecard* (BSC). Poruszane w artykułach zagadnienia opierały się na badaniach przeprowadzonych w roku 2006 przez FIG Polska wśród menedżerów przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone wśród kilkudziesięciu przedsiębiorstw działających w Polsce pokazały, iż tylko 17% badanych firm wykorzystywało w tym czasie system *Balanced Scorecard* od średnio 2 lat. Jednocześnie aż 54% firm, które jeszcze nie wykorzystywały systemu BSC, wyraziło swoje zainteresowanie jego wdrożeniem w przyszłości, z czego 34% badanych chciało rozpocząć wdrożenie w ciągu najbliższego roku [Czy wdrożenie BSC...].

Wśród firm, które wdrożyły *Balanced Scorecard*, tylko 71% posiadało opisaną strategię przed przystąpieniem do budowy i wdrożenia BSC. Z drugiej strony aż

29% firm nie posiadało opisanej strategii przed wdrożeniem BSC ani nie została ona doprecyzowana w trakcie procesu budowy i wdrożenia BSC. Francuski Instytut Gospodarki Polska zaryzykował tezę, iż około 1/3 przypadków wdrożeń BSC polega *de facto* na wdrożeniu wyłącznie systemu controllingu w organizacji, i to po części controllingu operacyjnego (cele i wskaźniki operacyjne, a nie strategiczne). Pozostałe 2/3 przypadków wdrożeń BSC miało na celu wykorzystanie nie tylko narzędzia monitoringu, ale strategii rozwoju w oparciu o BSC [Czy wdrożenie BSC...]

Podsumowując, należy stwierdzić, że zdaniem wielu praktyków wdrożenie strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwie przynosi wiele istotnych korzyści, gdyż pozwala ona na kompleksowy pomiar stopnia realizacji strategii przedsiębiorstwa. Ponadto podnosi poziom wiedzy pracowników o strategii przedsiębiorstwa, wpływa na poprawę wymiany informacji o realizacji strategii wewnątrz spółki, lepsze powiązanie krótko- i długoterminowych celów oraz wzrost liczby projektów racjonalizatorskich zakończonych powodzeniem [Szyszłowski 2007].

Literatura

- Balanced scorecard – strategia z wizją*, <http://www.ekonomicznie.pl> (dostęp: 3.04.2017).
- Czy wdrożenie BSC w przedsiębiorstwie wymaga jasno sformułowanej i kompletnej strategii?, <http://www.figpolska.pl/czy-wdrozenie-bsc-w-przedsiębiorstwie-wymaga-jasno-sformulowanej-i-kompletnej-strategii-137> (dostęp: 3.04.2017).
- <http://bazekon.icm.edu.pl>.
- <http://www.staworzynski.com/artykuly/bsc>.
- Jabłoński A., Jabłoński M., 2011, *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Jaruga A., Kabalski P., Szychta A., 2010, *Rachunkowość zarządcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- 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., 1996, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2000, *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R., Norton D., 2002, *Strategiczna karta wyników, jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2004, *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kariozen W., 2015, *Balanced Scorecard w czołowych polskich uniwersytetach – analiza gotowości do opracowania i wdrożenia*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 389, Wrocław.
- Krawczyk M., 2013, *Zastosowanie miar perspektywy klienta BSC w koncepcji User-Driven Innovation*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 62, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Krawczyk M., 2014, *Balanced Scorecard jako narzędzie oceny i kontroli*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 803, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 66, Szczecin.

- Nieplowicz M., 2015, *Quo Vadis Balanced Scorecard?*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 389, Wrocław.
- Nita B., 2008, *Cztery generacje balanced scorecard w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa*, [w:] Kłósowska B. (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju finansów przedsiębiorstw i ubezpieczeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Nita B., 2012, *Raportowanie wewnętrzne w przedsiębiorstwie*, [w:] Nowak E. (red.), *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa.
- Nita B., 2016, *Krytyka zrównoważonej karty wyników*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 442, Wrocław.
- Rigby D., 2007, *Executive Guide – Management Tools 2007*, Bain & Company Publishing, Boston.
- Szyszlowski R., 2007, *Strategiczna Karta Wyników w przedsiębiorstwie cieplowniczym*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 2.
- Świerk J., 2009, *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.