

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 344

## Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Halina K. Kocur  
Łamanie: Comp-rajt  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-469-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Krzysztof Adamowicz, Piotr Szczypa:</b> Możliwości wykorzystania rachunkowości zarządczej w Lasach Państwowych .....	13
<b>Tomasz Ankiewicz, Zofia Wyszowska:</b> Proces wdrażania systemu controllingu w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....	25
<b>Wioletta Baran:</b> System kontroli zarządczej w podmiotach leczniczych .....	41
<b>Małgorzata Białas, Anna Surowiec:</b> Przykład wykorzystania umowy konsorcjum w celu stworzenia skutecznego mechanizmu kontroli we współpracy międzyorganizacyjnej .....	52
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Rozwiązania organizacyjne controllingu w organizacjach sieciowych .....	61
<b>Adam Bujak:</b> Charakterystyka problemów decyzyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie .....	75
<b>Andrzej Bytniewski:</b> Efekty modernizacji technologicznej systemu rachunkowości .....	84
<b>Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski:</b> Organizacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego – wyniki badań empirycznych ...	94
<b>Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska:</b> Wpływ technologii informacyjnych na funkcjonowanie systemów sprawozdawczości zarządczej w polskich przedsiębiorstwach .....	109
<b>Joanna Dynowska, Zdzisław Kes:</b> Systemy FK stosowane w biurach rachunkowych w województwie warmińsko-mazurskim – wyniki badań ankietowych .....	122
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Specyfika, zakres i narzędzia rachunkowości zarządczej projektów dofinansowanych z Unii Europejskiej .....	134
<b>Wojciech Fliegner:</b> Metoda identyfikacji procesów ewidencji księgowej w środowisku informatycznym .....	144
<b>Stanisław Gędek:</b> Podstawy krótkookresowych decyzji produkcyjnych w przedsiębiorstwach wieloasortymentowych .....	160
<b>Anna Glińska:</b> Podejmowanie decyzji w zakresie kształtowania struktury zatrudnienia w zakładach pracy chronionej .....	171
<b>Renata Gmińska:</b> Aspekty behawioralne w rachunkowości zarządczej .....	185
<b>Katarzyna Goldmann:</b> Trendy zarządzania płynnością finansową – wyniki badań .....	194
<b>Bartosz Góralski:</b> Wartość firmy – czy istnieje wzorcowa metoda szacowania wartości godziwej? .....	203

<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Aktywowanie kosztów w bilansie a wiarygodność informacji sprawozdawczej .....	213
<b>Marcin Klinowski:</b> Ryzyko w analizie i ocenie projektów .....	221
<b>Paul-Dieter Kluge:</b> Statystyczne metody rankingowe i ratingowe jako instrumenty controllingu – zalety i wady .....	231
<b>Konrad Kochański:</b> Rola i miejsce budżetowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwach handlowych sektora MSP w świetle badań empirycznych .....	246
<b>Joanna Koczar:</b> Rozwój rachunkowości zarządczej w Rosji – wybrane problemy .....	259
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Analiza SWOT jako instrument controllingu strategicznego gmin .....	267
<b>Mieczysław Kowerski:</b> Czy spółki giełdowe z udziałem Skarbu Państwa płacą zbyt duże dywidendy? .....	276
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola tworzenia i apropracji wartości w sieciach międzyorganizacyjnych .....	286
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Niepodzielony wynik finansowy a opodatkowanie .....	295
<b>Mirosława Kwiecień:</b> Współczesna rachunkowość a controlling .....	303
<b>Tomasz Lis:</b> Rozwój optymalizacji kosztów w procesach produkcyjnych – wybrane zagadnienia .....	313
<b>Monika Łada:</b> Ugruntowane teorie o rachunkowości zarządczej .....	323
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieliąg:</b> Wykorzystanie benchmarkingu wraz z instrumentarium controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem wodociągowo-kanalizacyjnym .....	331
<b>Elżbieta Marcinkowska, Joanna Sawicka, Anna Stronczek:</b> Outsourcing a system decyzyjny przedsiębiorstwa .....	341
<b>Łukasz Matuszak:</b> Dylematy implementacji Międzynarodowych Ram Zintegrowanej Sprawozdawczości .....	352
<b>Bożena Nadolna:</b> Identyfikacja zagrożeń dla walidacji badań w rachunkowości zarządczej .....	365
<b>Beata Namiel:</b> Analiza udziału gmin w podatkach dochodowych a dochody gmin za lata 2008-2012 na potrzeby controllingu wykorzystywanego w realizacji usług samorządu gminnego .....	378
<b>Maria Nieplowicz:</b> Budżet zadaniowy w miastach na prawach powiatu – wybrane zagadnienia .....	388
<b>Edward Nowak:</b> Obowiązki w zakresie sprawozdawczości a wielkość jednostki gospodarczej .....	396
<b>Marta Nowak:</b> Znaczenie wymiarów czasu w controllingu – definicje teoretyczne a psychologiczna charakterystyka controllerów .....	405

<b>Katarzyna Piotrowska:</b> Rachunek kosztów w warunkach upadłości likwidacyjnej .....	414
<b>Krzysztof Prymon:</b> Możliwość wystąpienia zjawiska kreatywnej rachunkowości w rolnictwie w świetle projektowanych zmian w opodatkowaniu gospodarstw rolnych .....	424
<b>Ewa Różańska:</b> Finansowa ocena projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym .....	434
<b>Jolanta Rubik:</b> Nowe wyzwania dla controllingu personalnego w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	446
<b>Marzena Rydzewska-Włodarczyk, Honorata Gumna:</b> Budżetowanie kosztów w organizacjach pozarządowych na przykładzie fundacji „Ogrody Róż” .....	455
<b>Beata Sadowska:</b> Okresowa ocena pracownicza jako element controllingu zakładu budżetowego – studium przypadku .....	467
<b>Irena Sobańska, Dariusz Rojek:</b> Wpływ rachunkowości zarządczej na kulturę organizacyjną w innowacyjnym przedsiębiorstwie .....	476
<b>Aleksandra Sulik-Górecka:</b> Obszar kontroli wewnętrznej w procedurach rewizyjnych zamkniętych funduszy inwestycyjnych .....	489
<b>Olga Szolno:</b> Uwarunkowania efektywnego funkcjonowania budżetowania w jednostkach samorządu terytorialnego .....	500
<b>Łukasz Szydelko:</b> Polityka rachunkowości w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia .....	511
<b>Katarzyna Szymczyk-Madej:</b> Budowa i funkcjonowanie systemów informatycznych rachunkowości – porównanie wyników badań z lat 2005 i 2014 .....	520
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controllingowy system informacyjny na potrzeby zarządzania ogumieniem w przedsiębiorstwie transportu drogowego .....	531
<b>Adam Węgrzyn:</b> Analiza porównawcza alternatywnych źródeł finansowania inwestycyjnego projektu infrastrukturalnego w energetyce przy wykorzystaniu funduszu typu <i>equity</i> oraz bankowego kredytu komercyjnego .....	540
<b>Edward Wiszniowski:</b> Prawne przesłanki ogłoszenia upadłości a zdolność do kontynuacji działania jednostki gospodarczej według rachunkowości ....	560
<b>Tomasz Wójtowicz:</b> Wycena rynkowa a wartość księgowa składników bilansu przedsiębiorstwa .....	569
<b>Paweł Wroński:</b> Zmiany we wdrażaniu systemów wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwami w latach 2002-2013 – wyniki badań praktycznych ....	583
<b>Grzegorz Zimon:</b> Strategie zarządzania kapitałem obrotowym a płynność finansowa przedsiębiorstw .....	591

## Summaries

<b>Krzysztof Adamowicz, Piotr Szczypa:</b> The possibilities of management accounting use in National Forests .....	24
<b>Tomasz Ankiewicz, Zofia Wyszowska:</b> The process of controlling system implementation in a production enterprise .....	40
<b>Wioletta Baran:</b> Management control system in healthcare providers .....	51
<b>Małgorzata Białas, Anna Surowiec:</b> An example of the use consortium agreement to create an effective control mechanism in interorganizational cooperation .....	60
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka:</b> Organizational solutions of controlling in network organizations .....	74
<b>Adam Bujak:</b> The profile of decision problems relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise .....	83
<b>Andrzej Bytniewski:</b> The technological modernization's effects of accounting system .....	93
<b>Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski:</b> Organization of management control in public sector – evidence of empirical studies in Poland .....	108
<b>Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska:</b> Impact of information technologies on management reporting systems in Polish enterprises .....	121
<b>Joanna Dynowska, Zdzisław Kes:</b> The financial accounting system programs used in accounting firms in Warmia and Mazury Voivodeship – results of questionnaire research .....	133
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Specific nature, scope and tools of accounting management of projects co-financed from the European Union .....	143
<b>Wojciech Flegner:</b> Method of identifying accounting processes in the IT environment .....	159
<b>Stanisław Gędek:</b> The basics of short-term production decisions in mass production enterprises .....	170
<b>Anna Glińska:</b> Making decision on shaping of employment's structure in sheltered workshop .....	184
<b>Renata Gmińska:</b> Behavioral aspects in management accounting .....	193
<b>Katarzyna Goldmann:</b> Trends in liquidity management – survey results ....	202
<b>Bartosz Góralski:</b> Goodwill – is there one standard of valuation of fair value?	212
<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Activating costs in the balance sheet and reliability of the information reporting .....	220
<b>Marcin Klinowski:</b> Risk in analysis and assessment of projects .....	230
<b>Paul-Dieter Kluge:</b> Statistical ranking and rating methods as controlling instruments – advantages and disadvantages .....	245
<b>Konrad Kochański:</b> The role and place of marketing budgeting in micro, small and medium trade enterprises in the light of empirical research .....	258

<b>Joanna Koczar:</b> Development of management accounting in Russia – selected issues .....	266
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> SWOT analysis as an instrument of strategic controlling of municipalities .....	275
<b>Mieczysław Kowerski:</b> Do state controlled public companies pay too high dividends? .....	285
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Control of value creation and appropriation in inter-organizational networks .....	294
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Retained earnings and taxation .....	302
<b>Mirosława Kwiecień:</b> Contemporary accounting vs. controlling .....	312
<b>Tomasz Lis:</b> Development of costs optimization in production processes – selected aspects .....	322
<b>Monika Łada:</b> Grounded theories about management accounting .....	330
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg:</b> Utilization of benchmarking and controlling tools in the management process of municipal water and sewage company .....	340
<b>Elżbieta Marcinkowska, Joanna Sawicka, Anna Stronczek:</b> Outsourcing and company's decision-making model .....	351
<b>Łukasz Matuszak:</b> Implementation dilemmas of the international integrated reporting framework .....	364
<b>Bożena Nadolna:</b> Identification of threats to the validation in management accounting research .....	377
<b>Beata Namiel:</b> Analysis of share of communities in income taxes and income of communities in the years 2008-2012 for community controlling used in services realization of commune .....	387
<b>Maria Nieplowicz:</b> The performance-based budget cities with county rights – selected issues .....	395
<b>Edward Nowak:</b> Obligations relating to statutory financial reporting vs. company size .....	404
<b>Marta Nowak:</b> Importance of time perspectives in controlling – theoretical definitions vs. psychological characteristics of controllers .....	413
<b>Katarzyna Piotrowska:</b> Bill of costs in insolvency proceedings .....	423
<b>Krzysztof Prymon:</b> On possibility of appearance of creative accounting in agriculture in the light of proposed amendments of farms' taxation ....	433
<b>Ewa Różańska:</b> Financial assessment of research and development projects in a socially responsible company .....	445
<b>Jolanta Rubik:</b> New challenges for personal controlling in the context of Corporate Social Responsibility .....	454
<b>Marzena Rydzewska-Włodarczyk, Honorata Gumna:</b> Costs budgeting in non-profit organizations on the example of the foundation's "Ogrody Róż"	466

---

<b>Beata Sadowska:</b> Periodic assessment of employees, as part of controlling in the budgetary establishment – case study .....	475
<b>Irena Sobańska, Dariusz Rojek:</b> Impact of management accounting on organizational culture in an innovative company .....	487
<b>Aleksandra Sulik-Górecka:</b> Internal control system of close-end investment funds in the audit procedures .....	499
<b>Olga Szolno:</b> Conditioning of effective budgeting functioning in local government units .....	510
<b>Łukasz Szydełko:</b> The accounting policy in process-oriented company – chosen aspects .....	519
<b>Katarzyna Szymczyk-Madej:</b> Building and functioning of accounting information systems – a comparison research results from 2005 and 2014 .....	530
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controlling information system for the management of tires in the road transportation company .....	539
<b>Adam Węgrzyn:</b> Comparative analysis of alternative sources of infrastructure project investments funding in energy sector using equity fund type and commercial bank loan .....	558
<b>Edward Wiszniowski:</b> Legal grounds for bankruptcy vs. company's ability to stay active and afloat seen from the accounting perspective .....	568
<b>Tomasz Wójtowicz:</b> Market valuation vs. book value of balance sheet elements .....	582
<b>Paweł Wroński:</b> Changes in implementation of management support systems in enterprises in 2002-2013 – results of practical study .....	590
<b>Grzegorz Zimon:</b> Strategies of working capital management vs. financial liquidity of companies .....	603



**Konrad Kochański**

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: konrad.kochanski@wzieu.pl

---

## **ROLA I MIEJSCE BUDŻETOWANIA DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH SEKTORA MSP W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

---

**Streszczenie:** Budżetowanie działalności marketingowej może stanowić swoisty punkt styku systemu rachunkowości, marketingu oraz zarządzania, zapewniając eliminację asymetrii informacji między wskazanymi obszarami przez generowanie użytecznej, zarządczej informacji marketingowej. W artykule zaprezentowano najważniejsze wyniki badań ankietowych oraz wypracowane konkluzje w ramach zadania badawczego polegającego na ocenie roli i miejsca budżetowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwach handlowych sektora MSP. Ankiety zostały skierowane do przedsiębiorstw handlowych prowadzących księgi rachunkowe oraz przedsiębiorstw handlowych stosujących uproszczone formy opodatkowania. Obie grupy zostały wytypowane spośród firm sektora MSP na terenie województwa zachodniopomorskiego; zakres czasowy badań objął okres od czerwca 2013 roku do sierpnia 2013 roku.

**Słowa kluczowe:** budżetowanie, MSP, marketing.

DOI: 10.15611/pn.2014.344.21

### **1. Wstęp**

Budżetowanie jest wyjątkowo wielowymiarowym, powszechnie stosowanym instrumentem rachunkowości zarządczej. Budżetowanie działalności marketingowej może stanowić swoisty punkt styku systemu rachunkowości, marketingu oraz zarządzania, zapewniając eliminację asymetrii informacji między wskazanymi obszarami przez generowanie użytecznej, zarządczej informacji marketingowej. Asymetrię informacji należy w tym przypadku rozpatrywać jako sytuację, w której informacja charakteryzuje się zasadniczo odmienną użytecznością dla docelowych od-

biorców. Wybór obszaru badawczego został podyktowany głównie aktualnością zagadnienia. Tematyka kosztów działalności marketingowej oraz budżetowania w tym obszarze podnoszona jest w wielu pozycjach literaturowych, zarówno polskich, jak i zagranicznych<sup>1</sup>. Widoczny jest natomiast brak kompleksowego opracowania, wyjaśniającego w pełni istotę problemu badawczego. Co więcej, z praktycznego punktu widzenia istnieje istotna luka w zakresie metodycznych rozwiązań dotyczących budżetowania działalności marketingowej.

Celem artykułu jest prezentacja najważniejszych wyników badań ankietowych przeprowadzonych od czerwca 2013 r. do końca sierpnia 2013 r., w ramach których jednym z kluczowych zadań badawczych była analiza bieżącej roli i miejsca, a także ograniczeń budżetowania działalności marketingowej w badanych przedsiębiorstwach oraz zgłaszanych w zakresie wykorzystania tego instrumentu.

## 2. Metodologia badań empirycznych

W zrealizowanych badaniach empirycznych wykorzystano jedną z podstawowych technik badawczych, jaką jest ankieta (por. [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 242-264]). Celem uzyskania kompleksowego obrazu badanego zagadnienia proces ankietyzacji przeprowadzono na dwóch grupach respondentów, z uwagi na to opracowano więc dwie ankiety badawcze. Pierwsza z nich została skierowana do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw handlowych prowadzących księgi rachunkowe, wytypowanych spośród sektora MSP na terenie województwa zachodniopomorskiego. Respondentami drugiej ankiety były mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe stosujące uproszczone formy opodatkowania, wytypowane także spośród sektora MSP na terenie województwa zachodniopomorskiego. Z uwagi na potrzebę uzyskania porównywalnych informacji w obu ankietach zadano te same lub merytorycznie podobne pytania, dostosowując je przede wszystkim do stosowanej formy rachunkowości/opodatkowania.

Ankiety zostały skierowane do właściwych grup respondentów; zakres czasowy badań objął okres od czerwca 2013 r. do sierpnia 2013 roku. W badaniu poszczególnych grup respondentów przyjęto formę ankietowania pocztowego, internetowego i wywiadu bezpośredniego opartego na ankiecie.

---

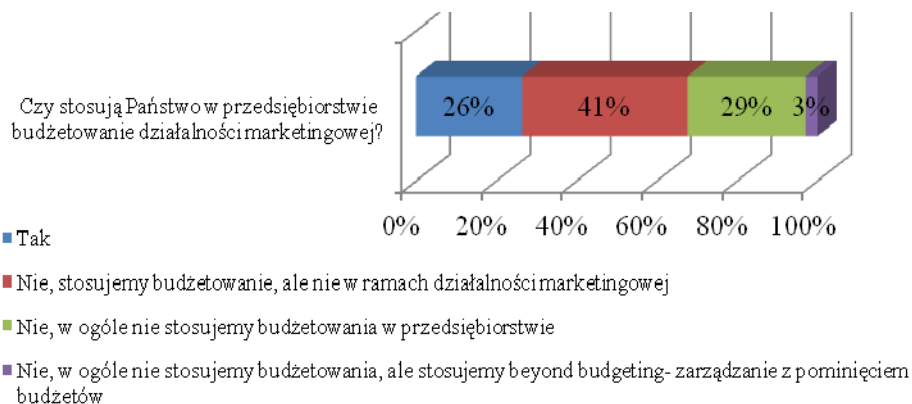
<sup>1</sup> Znaczącą obecność kategorii kosztów działalności marketingowej można zauważyć chociażby m.in. w: [Garbarski (red.) 2008; *Leksykon marketingu* 1998, s.126; Rutkowski 2005, s. 29-32; Czubała, Niestrój (red.) 2004]. Ponadto istotność budżetowania jest przedmiotem wielu opracowań, wśród których wymienić można np. [Nowak, Nita (red.) 2007]. Zasadność budżetowania kosztów ujęta została przede wszystkim w publikacji [Nowak (red.) 2002]. Tematyka budżetowania kosztów działalności marketingowej została poruszona w publikacji [Nowak 2007]. W literaturze zagranicznej problem akcentowany jest przede wszystkim we fragmentarycznych opracowaniach, wśród których wymienić można: [Piercy 1987; Weber 2000, s. 705-717].

### **3. Ocena roli i miejsca budżetowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwach sektora MSP – wyniki badań empirycznych**

Ocena roli i miejsca budżetowania działalności marketingowej w badanych przedsiębiorstwach polegała w pierwszej kolejności na weryfikacji praktyki stosowania budżetowania w przedsiębiorstwie, w tym w obszarze działalności marketingowej, a następnie wskazaniu częstotliwości, celów, formy, jak i ujmowanych kategorii marketingowych. Ponadto identyfikacji podlegały instrumenty wspomagające budżetowanie działalności marketingowej, determinanty zastosowania budżetowania w tym obszarze oraz ocena bieżącej roli budżetowania w kształtowaniu efektywności podejmowanych decyzji marketingowych. Na potrzeby dalszej analizy przyjęto założenie, iż mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe stosujące księgi rachunkowe będą określane jako „pierwsza grupa”, natomiast mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe stosujące uproszczone formy opodatkowania jako „druga grupa” badanych.

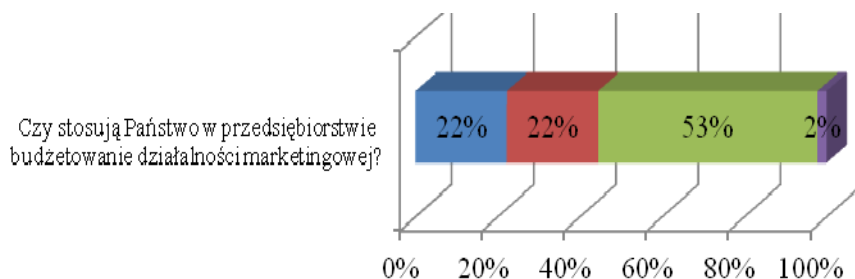
W kontekście całokształtu realizowanego zadania badawczego szczególnego znaczenia nabiera pierwsze pytanie, w którym respondenci zostali poproszeni o określenie, czy stosują w przedsiębiorstwie budżetowanie działalności marketingowej (rys. 1 i 2 – ta sama legenda). Struktura otrzymanych odpowiedzi potwierdziła założenia, iż stosowana forma rachunkowości/opodatkowania determinuje wykorzystanie systemu rachunkowości zarządczej, w tym przypadku w postaci budżetowania. Trzech na czterech respondentów pierwszej grupy stosuje bowiem instrument budżetowania, natomiast 27% ogółu budżetowanie działalności marketingowej. W ramach drugiej grupy budżetowanie wykorzystuje tylko 44% badanych, a w ramach działalności marketingowej 22% ogółu. W związku z powyższym ponad połowa ankietowanych z drugiej grupy nie korzysta z instrumentu budżetowania. Można zatem wysnuć wniosek, iż użyteczność informacyjna formy rachunkowości/opodatkowania warunkuje możliwości stosowania zarządczych instrumentów rachunkowości.

W związku z realizacją oceny roli i miejsca budżetowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwach sektora MSP następne pytania były uwzględniane wyłącznie przez respondentów, którzy odpowiedzieli twierdząco na temat stosowania budżetowania działalności marketingowej. Kolejnym zagadnieniem wymagającym pogłębionej analizy było więc określenie okresów, dla których sporządzano budżety działalności marketingowej (rys. 3 i 4). Połowa respondentów obu grup była zgodna w stwierdzeniu, iż sporządzają omawiane budżety raz, na początek roku. Co trzeci badany z pierwszej grupy wskazywał na tworzenie budżetów działalności marketingowej co kwartał (8% w przypadku drugiej grupy), natomiast co dziesiąty z tej grupy sporządzał omawiane budżety co miesiąc (co czwarty respondent drugiej grupy).



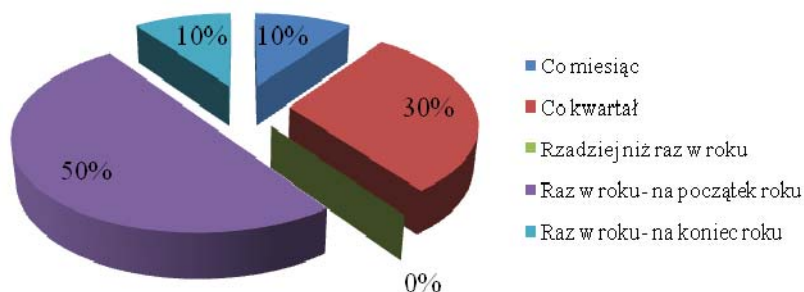
**Rys. 1.** Odsetek przedsiębiorstw objętych ustawą o rachunkowości, stosujących budżetowanie działalności marketingowej

Źródło: badania własne.



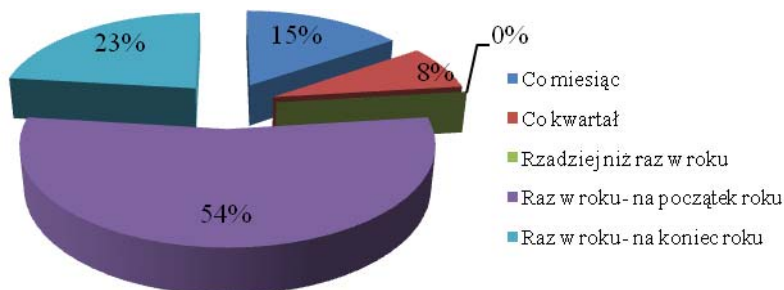
**Rys. 2.** Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących uproszczone formy opodatkowania, stosujących budżetowanie działalności marketingowej

Źródło: badania własne.



**Rys. 3.** Okresy, dla których sporządzane są budżety działalności marketingowej w przedsiębiorstwach objętych ustawą o rachunkowości

Źródło: badania własne.



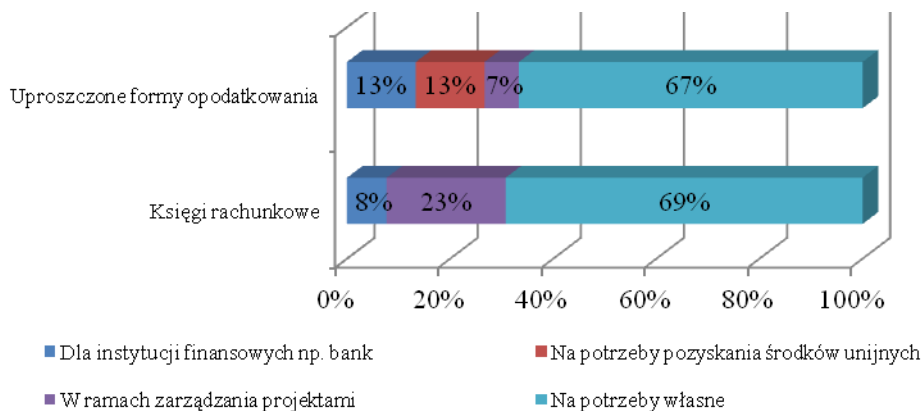
**Rys. 4.** Okresy, dla których sporządzane są budżety działalności marketingowej w przedsiębiorstwach stosujących uproszczone formy opodatkowania

Źródło: badania własne.

W następnej kolejności respondenci zostali poproszeni o określenie celu, w jakim sporządzane są budżety na potrzeby działalności marketingowej (rys. 5). W tym przypadku dwóch na trzech respondentów, niezależnie od grupy, wskazało, że budżety działalności marketingowej sporządzane są wyłącznie na potrzeby własne. Co czwarty ankietowany z pierwszej grupy wskazał ponadto, jako przesłankę, zarządzanie projektami (tylko 7% w przypadku drugiej grupy). Co ciekawe, 13% przedsiębiorców stosujących uproszczone formy opodatkowania postulowało sporządzanie omawianych budżetów na potrzeby pozyskania środków unijnych. Pozostali respondenci jako przyczynę wskazywali wymagania stawiane przez instytucje finansowe.

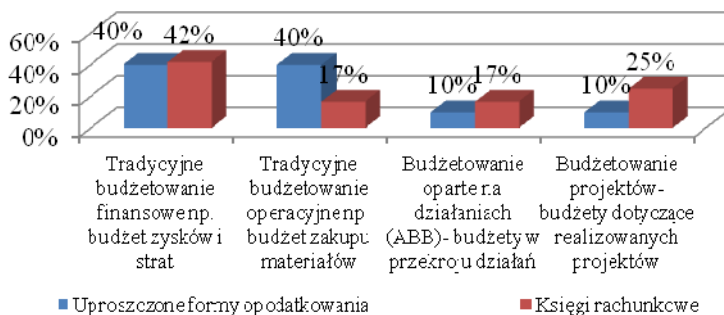
W związku z realizacją postawionego zadania badawczego szczególnego znaczenia nabrało ponadto uzyskanie odpowiedzi na temat form, w ramach których stosowane jest budżetowanie działalności marketingowej (rys. 6). Otóż w obu grupach (ponad 40% badanych) pierwszorzędne znaczenie miało tradycyjne budżetowanie finansowe. Co ciekawe, w drugiej grupie równie istotne było tradycyjne budżetowanie operacyjne (tylko 17% odpowiedzi w pierwszej grupie). Co czwarty przedsiębiorca w pierwszej grupie wskazał na budżetowanie projektów, co jest zbieżne z udzielonymi odpowiedziami na temat celów, dla których sporządza się omawiane budżety. Odpowiednio 17% i 10% ankietowanych wskazało na budżetowanie oparte na działaniach, co – zdaniem autora, wynika ze złożoności i kosztochłonności samego instrumentu wspierającego, a mianowicie rachunku kosztów działań.

Przeprowadzono także pogłębioną analizę dotyczącą kategorii prezentowanych w ramach budżetów działalności marketingowej. Wyniki analizy obrazuje rys. 7. Jeżeli ogół badanych przedsiębiorców dokonywał budżetowania działalności marketingowej, to dotyczyło ono zwłaszcza kosztów działalności marketingowej – takiej odpowiedzi udzieliła niemal połowa badanych z obu grup. W następnej kolejności dokonywano wyodrębnienia wydatków środków pieniężnych z tytułu działalności marketingowej (odpowiednio 38% i 28% respondentów) oraz zakupów materiałów do prowadzenia działalności marketingowej (odpowiednio 13% i 17% respondentów).



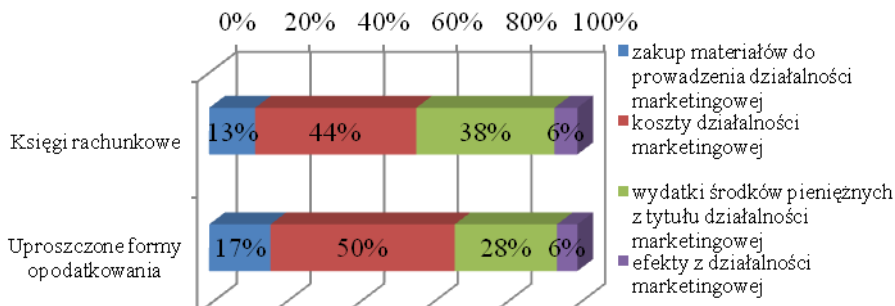
Rys. 5. Cele, dla których sporządzane są budżety działalności marketingowej

Źródło: badania własne.



Rys. 6. Formy budżetowania działalności marketingowej stosowane w przedsiębiorstwach

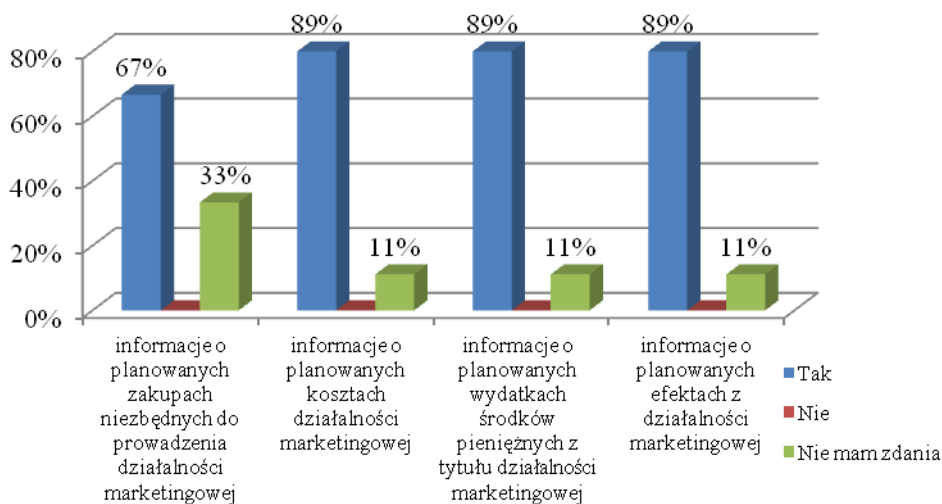
Źródło: badania własne.



Rys. 7. Rodzaje kategorii ekonomicznych ujmowanych w budżetach działalności marketingowej

Źródło: badania własne.

Uzupełnieniem omawianego zagadnienia było pytanie o rodzaje kategorii ujętych w ramach budżetowania, na podstawie których można by usprawnić prowadzoną działalność marketingową (rys. 8 i 9). Dziewięciu na dziesięciu respondentów pierwszej grupy oraz ośmiu na dziesięciu badanych drugiej grupy jednoznacznie wskazało, że są to informacje oparte na kategorii kosztu i wydatku z działalności marketingowej. Równie istotne okazały się informacje o planowanych zakupach niezbędnych do prowadzenia działalności marketingowej (odpowiednio 67% i 80% odpowiedzi), jak i informacje o planowanych efektach z działalności marketingowej (odpowiednio 89% i 70% udzielonych odpowiedzi). Takie wyniki, zdaniem autora, świadczą o wysokiej świadomości marketingowej badanych przedsiębiorstw oraz o dużych potrzebach informacyjnych w tym zakresie.

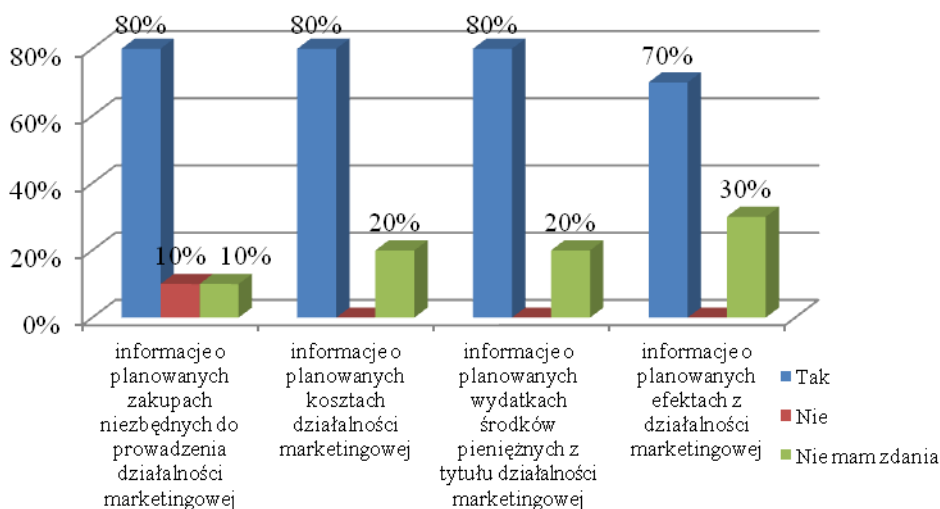


**Rys. 8.** Rodzaje informacji generowane przez budżetowanie, które mogłyby usprawnić prowadzoną działalność marketingową w przedsiębiorstwach objętych ustawą o rachunkowości

Źródło: badania własne.

Warto podkreślić, że budżetowanie może pełnić integracyjną funkcję w zarządzaniu marketingowym przez zaangażowanie różnych rozwiązań z systemu rachunkowości zarządczej. Mowa tutaj o pojawiających się sprzężeniach zwrotnych, tzn. komplementarne instrumenty rachunkowości zarządczej warunkują użyteczność stosowanego budżetowania, a budżetowanie stanowi bodziec dla zarządzających do poszukiwania nowych rozwiązań, przede wszystkim z systemu rachunkowości zarządczej. W związku z tym zapytano respondentów o stosowanie instrumentów rachunkowości zarządczej wspierających budżetowanie działalności marketingowej (rys. 10). Dziewięciu na dziesięciu przedsiębiorców objętych ustawą o rachunkowości odpowiedziało twierdząco, w drugiej grupie tego samego zdania

była połowa respondentów. Wśród ogółu badanych dokonujących budżetowania działalności marketingowej w pierwszej grupie najczęściej wskazywano na krótko-terminowe rachunki decyzyjne (29% respondentów), następnie na równi: rachunek kosztów zmiennych oraz rachunek kosztów działań (po 14% odpowiedzi). W drugiej grupie natomiast co trzeci badany wskazywał na próg rentowności, a co czwarty na rachunek kosztów zmiennych. Należy podkreślić fakt, iż w obu przypadkach stosowano głównie instrumenty z obszaru operacyjnej rachunkowości zarządczej. Uzyskane wyniki badań jednoznacznie potwierdzają tezę, iż stosowana forma rachunkowości/ opodatkowania istotnie determinuje stosowanie instrumentów z systemu rachunkowości zarządczej, także tych wspierających budżetowanie działalności marketingowej.



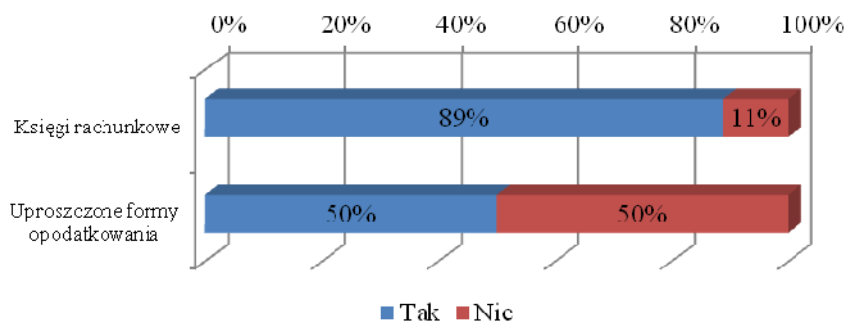
**Rys. 9.** Rodzaje informacji generowane przez budżetowanie, które mogłyby usprawnić prowadzoną działalność marketingową w przedsiębiorstwach stosujących uproszczone formy opodatkowania

Źródło: badania własne.

Dokonanie kompleksowej oceny roli i miejsca budżetowania działalności marketingowej w MSP handlowych wymagało ponadto uzyskania odpowiedzi na pytanie o determinanty zastosowania omawianego instrumentu we wskazanym obszarze. W związku z powyższym zapytano respondentów o czynniki, które mogą stanowić barierę zastosowania budżetowania działalności marketingowej (rys. 11 i 12). Istotny jest fakt, że respondenci obu badanych grup wyraźnie wskazali (odpowiednio 68% i 78% odpowiedzi), iż podstawowym czynnikiem stanowiącym omawiane bariery jest niedostrzeżenie potrzeby wdrożenia budżetowania przez zarządzających. Równie istotne w przypadku drugiej grupy były niedostatki stosowanej formy opodatkowania z zakresie generowania informacji o działalności marketingowej – 71% (47% dla pierwszej grupy).

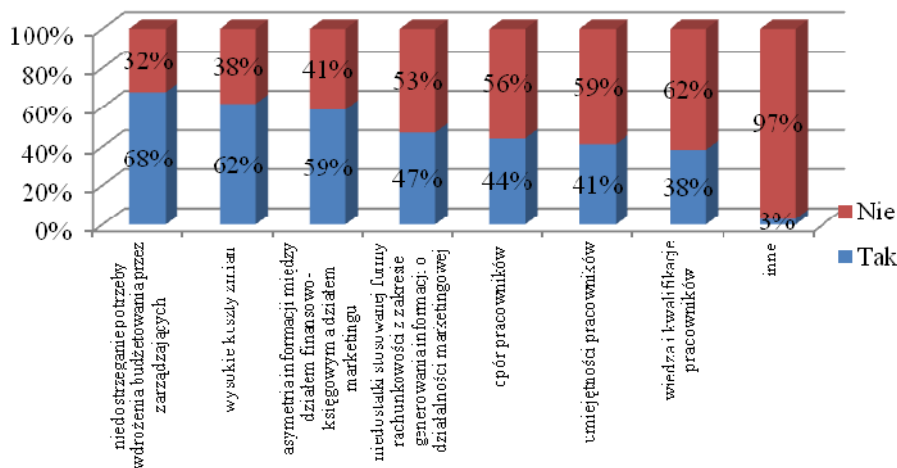


Ponadto obie grupy respondentów równolegle akcentowały wysokie koszty zmian (odpowiednio 62% i 58% odpowiedzi), a następnie asymetrię informacji między działem finansowo-księgowym a działem marketingu (odpowiednio 59% i 53% odpowiedzi).



**Rys. 10.** Odsetek przedsiębiorstw stosujących instrumenty rachunkowości zarządczej wspierające budżetowanie działalności marketingowej

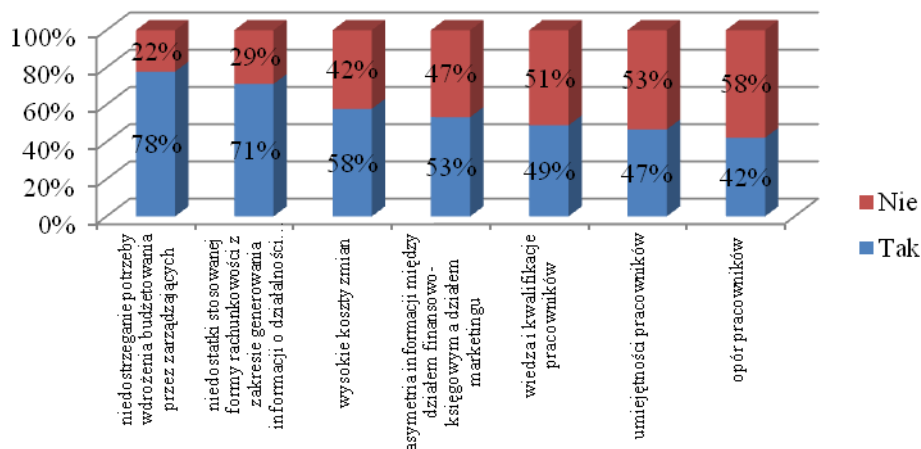
Źródło: badania własne.



**Rys. 11.** Czynniki stanowiące barierę zastosowania budżetowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwach objętych ustawą o rachunkowości

Źródło: badania własne.

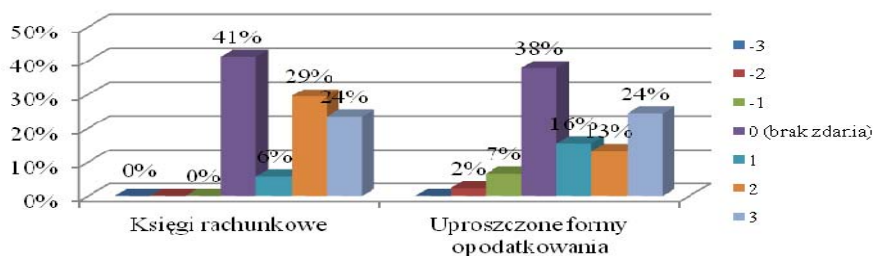
W ramach oceny roli i miejsca budżetowania działalności marketingowej zapytano również o wpływ omawianego instrumentu na wzrost efektywności decyzji marketingowych podjętych w przedsiębiorstwie. W tym przypadku wykorzystano



**Rys. 12.** Czynniki stanowiące barierę zastosowania budżetowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwach stosujących uproszczone formy opodatkowania

Źródło: badania własne.

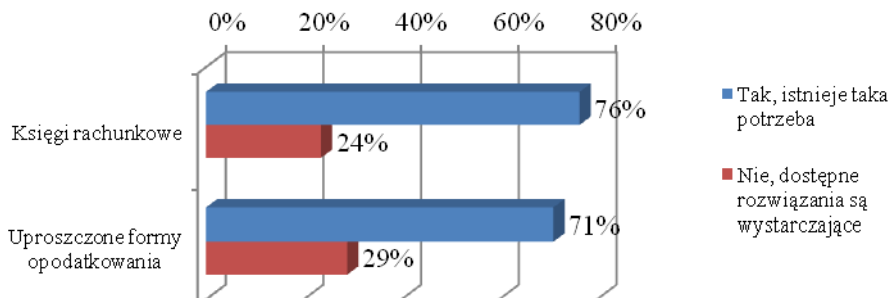
siedmiostopniową skalę ocen (od -3 do 3), gdzie ocena -3 ma znaczenie najniższe, a ocena 3 dominujące znaczenie (0 – brak zdania). Z rysunku 13 jednoznacznie wynika, iż w obu grupach badanych ponad połowa respondentów wypowiada się pozytywnie na temat bieżącego wpływu procesu budżetowania na wzrost efektywności podejmowanych decyzji marketingowych, z czego co czwarty z ogółu badanych stawia najwyższą ocenę. Co ciekawe, w obu grupach podobnie kształtuje się rozkład odpowiedzi w ramach oceny 0. Otóż na brak zdania w tym temacie wskazuje około 40% przedsiębiorstw. Wynikać to może, zdaniem autora, z tego, iż tylko 26% badanych z pierwszej grupy i 22% z drugiej deklaruje stosowanie budżetowania działalności marketingowej. Należy także zasygnalizować, iż żaden z przedsiębiorców pierwszej grupy nie stawia oceny negatywnej, a tylko co jedenasty badany z drugiej wypowiada się w tym kontekście, przy czym przeważa ocena -1 (żaden respondent z obu grup nie wskazał oceny -3).



**Rys. 13.** Wpływ bieżącego procesu budżetowania na wzrost efektywności podejmowanych decyzji marketingowych

Źródło: badania własne.

Finalnym punktem realizowanego zadania badawczego było pytanie o potrzebę wypracowania nowych rozwiązań w zakresie budżetowania, zapewniających możliwości generowania użytecznych informacji do podejmowania efektywnych decyzji w zakresie marketingu (rys. 14). Uzyskane wyniki po raz kolejny potwierdziły zbieżne poglądy obu grup przedsiębiorców. Otóż, około trzech na czterech respondentów odpowiadało twierdząco.



**Rys. 14.** Potrzeba wypracowania nowych rozwiązań w zakresie budżetowania, zapewniających możliwości pozyskania użytecznych informacji do podejmowania efektywnych decyzji w zakresie marketingu

Źródło: badania własne.

Założenia przyjęte w ramach realizacji omawianego zadania badawczego rozpatrywano wielopłaszczyznowo, uwzględniając także pozostałe zadania badawcze obejmujące określenie znaczenia posiadanych informacji o działalności marketingowej dla prowadzonej działalności w przedsiębiorstwie, wskazanie użyteczności stosowanej formy rachunkowości/opodatkowania w zakresie wspierania procesów decyzyjnych w obszarze marketingu oraz ujęcie rodzajów informacji, które usprawniłyby prowadzoną działalność marketingową w przedsiębiorstwie.

#### 4. Zakończenie

Dokonana w oparciu o wskazania respondentów ocena roli i miejsca budżetowania działalności marketingowej w MSP handlowych pozwoliła na przedstawienie następujących konkluzji:

1. Stosowana przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe forma rachunkowości/opodatkowania warunkuje możliwości wykorzystania budżetowania, w tym działalności marketingowej, a także pozostałych instrumentów rachunkowości zarządczej.

2. W bieżącej praktyce dominuje sporządzanie tradycyjnych budżetów działalności marketingowej raz, na początek roku, głównie na potrzeby własne, tudzież na

potrzeby zarządzania projektami w przypadku przedsiębiorstw objętych ustawą o rachunkowości.

3. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe z obu grup wskazują na zbieżne determinanty w zakresie możliwości stosowania budżetowania działalności marketingowej. Podkreślenia wymagają niedostatki stosowanej formy rachunkowości/opodatkowania w kontekście dostarczania użytecznych informacji o działalności marketingowej w drugiej grupie badanych, co jednoznacznie potwierdza pierwszy wniosek.

4. Badani przedsiębiorcy wyraźnie akcentują potrzebę wypracowania nowych rozwiązań zapewniających możliwości pozyskania użytecznych informacji do podejmowania efektywnych decyzji w zakresie marketingu.

5. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe wskazują na wzrost efektywności podejmowanych decyzji marketingowych wynikający z dotychczasowego stosowania budżetowania w obszarze marketingu. Wyższą świadomością w tym zakresie odznaczają się przedsiębiorstwa objęte ustawą o rachunkowości.

Podsumowując, zrealizowane zadanie badawcze oraz sformułowane w jego wyniku wnioski dają podstawy do wskazania istotnej roli i miejsca budżetowania działalności marketingowej w badanych przedsiębiorstwach oraz zgłaszanej potrzeby wypracowania koncepcji budżetowania pozytywnie wpływającej na ich efektywność i konkurencyjność. Kompleksową ocenę badanego zagadnienia uzyskano, organizując proces ankietyzacji, który przeprowadzono na dwóch grupach respondentów, tj. mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych prowadzących księgi rachunkowe (pierwsza grupa) oraz mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych stosujących uproszczone formy opodatkowania (druga grupa). W konsekwencji wyniki pozyskane w toku przeprowadzonych badań pozwoliły na pozytywną weryfikację założeń autora oraz dały fundament do opracowania koncepcji budżetowania działalności marketingowej.

## Literatura

- Czubala A., Niestrój R. (red.), 2004, *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, AE w Krakowie, Kraków.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 242-264,
- Garbarski L. (red.), 2008, *Koszty i efekty działań marketingowych*, SGH, Warszawa.
- Leksykon marketingu*, 1998, PWE, Warszawa, s.126.
- Nowak E. (red.), 2002, *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
- Nowak E., Nita B. (red.), 2007, *Budżetowanie w przedsiębiorstwie, organizacja, procedury, zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Nowak M., 2007, *Controlling działalności marketingowej*, PWE, Warszawa.

- Piercy N., 1987, *The marketing budgeting process: Marketing management implications*, "Journal of Marketing" vol. 51, issue 4, October, s. 45-59.
- Rutkowski I., 2005, *Identyfikacja nakładów*, [w:] W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa, s. 29-32.
- Weber J., 2002, *Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment*, "Industrial Marketing Management" vol. 31, issue 8, s. 705-717.

## **THE ROLE AND PLACE OF MARKETING BUDGETING IN MICRO, SMALL AND MEDIUM TRADE ENTERPRISES IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH**

**Summary:** The article presents the main results of the empirical research which verifies the role and place of marketing budgeting in micro, small and medium trade enterprises. Questionnaires were addressed to enterprises using books of account and to enterprises using tax books. Both groups were chosen from among the SME sector in West Pomerania. The time range of research covered the period from June 2013 to August 2013.

**Keywords:** budgeting, SME, marketing.