



**ZESZYT NAUKOWY WSG W BYDGOSZCZY**  
**6/2014**  
**SERIA: EKONOMIA**

**QUINCY ALLOTEY**

B.A. Business Administration

*Budgetierung in der Logistik*

**Abstract:** Im Zuge einer langjährigen Berufstätigkeit bei einem deutschen Unternehmen in Ghana, beschreibt dieser Artikel den Budgetierungsprozess von Warengruppen. Nach einer kurzen Beschreibung Ghanas, des Unternehmens sowie des allgemeinen Budgetierungsbegriffes und der Budgetierungsziele, wird ein Budgetierungsprozess in vier Schritten näher beleuchtet. Dabei handelt es sich um Kalkulationen, die im Unternehmen bis dato zur Anwendung kommen.

**Schlüsselwörter:** Budgetierung, Budgetierungsprozess, Umsätze der Materialgruppen

*Budżetowanie w Logistyce. Przykład budżetowania obrotów grup materiałowych w niemieckiej firmie w GHANIE*

**Zarys treści:** W artykule została przedstawiona metoda budżetowania, którą stosowałem w toku kilkuletniej pracy, w niemieckiej firmie w GHANIE. Artykuł koncentruje się na procesie budżetowania obrotów grup materiałowych. Po krótkim opisie GHANY, firmy, w której pracowałem oraz scharakteryzowaniu budżetowania, przedstawiłem proces budżetowania, który jest realizowany w 4. krokach. Omawiany proces budżetowania prezentuje metody kalkulacji, jakie przedsiębiorstwo używa do dnia dzisiejszego.

**Słowa kluczowe:** budżetowanie, proces budżetowania, obroty grup materiałowych.

*Budgeting in Logistics: An example of sales budgets within product groups at a German company in Ghana*

**Summary:** In the context of perennial working experience this article describes a budgeting process of product groups at a German company in Ghana. After a short



description of Ghana, the company as well as general budgeting and its targets, a four-step budgeting process is exposed, that is in use up till now.

**Keywords:** budgeting, budgeting process, budgeting process of product groups.



**PAWEŁ ANTOSZAK,  
PAULINA JOANNA GLIŃSKA**

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy  
Zakład Gospodarowania Zasobami Ludzkimi  
Instytut Ekonomii i Zarządzania  
Wydział Studiów Stosowanych

*Controlling personalny jako narzędzie wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie Activ Med*

**Zarys treści:** Celem niniejszej artykułu jest omówienie zagadnień związanych z controllingiem personalnym, analiza funkcjonowania systemu controllingu personalnego oraz ocena jego funkcjonalności dla działu zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie usługowym Activ Med. Zastosowanie controllingu personalnego pozwoliło na efektywne koordynowanie działań, systematyczne wykrywanie odchyleń, podejmowanie czynności korygujących. Przyjęto tezę, iż jego wdrożenie umożliwiło racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi. Metodą badawczą jest natomiast analiza treści zawartych w dokumentach przedsiębiorstwa Activ Med, przekazana przez controllera personalnego firmy.

**Słowa kluczowe:** controlling personalny, kadry, dział personalny, zarządzanie zasobami ludzkim, przedsiębiorstwo usługowe.

*Personnel Controlling as a tool supporting management of human resources in the company Activ Med*

**Summary:** The aim of this article is to discuss issues related to personnel controlling, analysis of the functioning of the personnel controlling and the evaluation of its functionality for human resources in the company service Activ Med. The use of personnel controlling it possible to effectively coordinate activities, systematic detection of deviations, taking corrective actions. Adopted the thesis that its implementation has enabled the rational management of human resources. The research method is analysis of the content contained in the company Activ Med forwarded by the Personnel Controller.

**Keywords:** Personnel Controlling, staff, human resources department, human resources management, company service.



## **EMILIA FLADROWSKA**

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy  
Instytut Ekonomii i Zarządzania, Zakład Finansów i Rachunkowości  
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy  
Wydział Zarządzania

*Rachunkowość zarządcza w regulacjach Krajowego Standardu Rachunkowości nr 3 –  
Niezakończone usługi budowlane a praktyka wybranych przedsiębiorstw  
województwa kujawsko-pomorskiego*

**Zarys treści:** Jednym z bardziej skomplikowanych zagadnień rachunkowości są kontrakty długoterminowe, w tym niezakończone usługi budowlane, dlatego Krajowy Komitet Standardów Rachunkowości (KSR), wsparł przedsiębiorców i księgowych szczegółową regulacją opisywanego zagadnienia, podejmując uchwałę nr 9/09 z dnia 26 października 2009 w sprawie przyjęcia znowelizowanego Krajowego Standardu Rachunkowości (KSR) nr 3 „Niezakończone usługi budowlane”, który wskazuje na konieczność zbudowania i bieżącego stosowania, w tym obszarze, podsystemu Rachunkowości Zarządczej, zintegrowanego z podsystemem Rachunkowości Finansowej. Badania wybranych przedsiębiorstw wykazują, że KSR nr 3 nie jest w praktyce stosowany, co uniemożliwia prowadzenie bieżącej kontroli zarządczej zarówno w sferze budżetowania kosztów, jak i przychodów umów budowlanych (kontraktów długoterminowych). Podstawową przyczyną jest eksploatacja przestarzałych podsystemów Rachunkowości Finansowej, napisanych w DOS, nie mogących współpracować na WE i WY z EXCEL-em, w którym to narzędziu najczęściej budują podsystemy Rachunkowości Zarządczej małe i średnie przedsiębiorstwa, ze względu na prostotę narzędzia, jego funkcjonalność i znikome koszty (nie ma konieczności zakupu dedykowanych podsystemów Rachunkowości Zarządczej, ani zatrudniania informatyków).

**Słowa kluczowe:** MSR 11, KSR 3, kontrakty długoterminowe.

*Management accounting in the regulations of the National Accounting Standard no. 3 – Unfinished construction services versus the practices of the selected companies from the Kujavian and Pomeranian Voivodeship*

**Summary:** One of the most complex accounting issues are long-term contracts including the unfinished construction services. Therefore, the National Accounting Standards Committee (KSR) supported the entrepreneurs and the accountants with



the detailed regulation referring to the discussed issue, passing for example a resolution 9/09 dated 26 October 2009 concerning the approval of the amended National Accounting Standard no. 3 „Unfinished construction services”. The resolution indicates the necessity to build the Management Accounting subsystem integrated with the Financial Accounting subsystem in this area and to apply the system for the current use. The results of the research carried out in the selected companies show that the National Accounting Standard no. 3 is not applied in practice, which enables running the current management control both in the sphere of costs budgeting and budgeting incomes from construction contracts (long-term contracts). The basic cause is the exploitation of the outdated Financial Accounting subsystems, written in DOS, which are incompatible with the WE and WY in EXCEL, that is the tool where small and medium-sized companies often build their Management Accounting subsystems due to its simplicity, functionality and scarce costs (there is neither the obligation to purchase the dedicated Management Accounting subsystems nor the obligation to employ the IT engineers).

**Keywords:** International Accounting Standard 11, National Domestic Standard 3, long-term contracts

**MONIKA ŁADA,  
MAGDALENA MURDZA**

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie  
Wydział Zarządzania

### *Controlling projektów w agencji interaktywnej*

**Zarys treści:** System controllingu wdrożony w przedsiębiorstwie z pewnością poprawił jakość zarządzania organizacją. Możliwość tworzenia budżetów projektu oraz ich rozliczania z uwzględnieniem czasu pracy, ponoszonych kosztów oraz terminowości wykonania przyczyniło się do zwiększenia wiedzy o realizowanych projektach. Uzyskane informacje odnośnie kosztów ponoszonych w firmie, kalkulacji świadczonych usług, określania ich rentowności i wydajności pracowników oraz powstałych odchyłeń dają szerokie możliwości w procesie decyzyjnym. Dzięki wdrożeniu systemu Business Intelligence w modelu usługowym kadra zarządzająca posiada dostęp do bieżących i szczegółowych informacji o najważniejszych obszarach działania firmy, w każdym miejscu i o każdej porze. W pierwszej fazie wdrożenia controllingu skoncentrowano się na najbardziej podstawowych narzędziach wspomagających operacyjne zarządzania projektami. W miarę rozwoju działalności firma zamierza doskonalić ten system i poszerzać o narzędzia controllingu strategicznego..

**Słowa kluczowe:** system controllingu, narzędzia controllingu strategicznego.

### *Project controlling in interactive agency*

**Summary:** The main purpose of the article is to present controlling in project management supported by an example of controlling implementation in a service company. First part of the article presents characteristics and methods of projects' controlling. Second part presents a practical example projects' controlling implementation in Interactive Agency, starting from short description of the business and identification of implementation purposes. The article presents steps of implementation process: separation of responsibility centers, identification of necessary changes to the accounting records which enable calculation of project related costs and profit margins, description of the budgeting process, measurement of projects' and employees' performance as well as reporting principles which include Business Intelligence system.



**Keywords:** project controlling, business intelligence system.



## **GRAŻYNA MAZURKIEWICZ**

Zakład Produkcji Cukierniczej Barbara Luijckx Sp. z o.o. w Inowrocławiu Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

*Zastosowanie controllingu w Firmie Produkcyjno-Handlowej Barbara Luijckx Sp. z o.o. w Inowrocławiu*

**Zarys treści:** Definiowanie controllingu (rachunkowości zarządczej). Wyszczególnienie instrumentów controllingu. Prezentacja przykładowych raportów i ich wykorzystania w zarządzaniu konkretną jednostką. Efekty wdrożenia controllingu.

**Słowa kluczowe:** controlling, rachunkowość zarządcza, instrumenty controllingu (rachunkowości zarządczej), controller, controlling nieinstytucjonalny i instytucjonalny, controlling operatywny i strategiczny, budżetowanie kroczące, budżetowanie przyrostowe.

*The application of controlling in Manufacturing and Trading Company Barbara – Luijckx. Limited liability company in Inowrocław*

**Summary:** On the basis of the obtained results, it can be stated that the controlling at Barbara Luijckx Company effectively supports the realization of the assumed goals. In spite of the difficult economic situation Europe has been contended with for a couple of years, the Management Board of the Company managed to lead the company's activities consciously and intentionally in such a way as to minimize the effects of the crisis. Consistently, keeping the assumed, long-term plans, the company achieves its economic and investment objectives aspiring to continuous development. On the basis of the previous, positive experiences in the field of controlling, it can be thought that the plans referring to investments will also become successful and the decisions taken during the process of strategic planning will turn out to be right.

**Keywords:** controlling, management accounting, techniques of controlling and management accounting, controller, institutional controlling, non-institutional controlling, operating controlling, strategic controlling, continuous budgeting, incremental budgeting.





Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki



**BEATA RUSEK**

Lumag Sp. z o.o., Budzyń

**TOMASZ M. ZIELIŃSKI**

ABC Akademia Sp. z o.o., Poznań

*Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów (RPCA/RCA) w przedsiębiorstwie Lumag Sp. z o.o. (branża automotive)*

**Zarys treści:** Założenia i zasady stosowane w tradycyjnym rachunku kosztów poddają pod wątpliwość przydatność tego rachunku kosztów do zarządzania przedsiębiorstwem. Nowoczesne przedsiębiorstwa produkcyjne poszukują koncepcji rachunków kosztów opartych na zasadzie przyczynowo-skutkowości, które są w stanie dostarczyć zarówno informacji o kosztach wytwarzanych produktów jak i o kosztach obsługi i rentowności klientów. Niniejszy artykuł pokazuje drogę przedsiębiorstwa LUMAG Sp. z o.o. od tradycyjnego do zasobowo-procesowego rachunku kosztów.

**Słowa kluczowe:** rachunek kosztów, zarządzanie przedsiębiorstwem.

*Process Casting (RPCA / RCA) in the enterprise Lumag Sp. with o.o. (automotive industry)*

**Summary:** The concepts and principles used in traditional costing negate its utility for the decision making and business management. Modern manufacturing companies look for the costing concepts based on the casualty principle, which are able to provide both information about costs of making products and costs of servicing individual customers. The following article shows the way that company LUMAG Sp. z o.o. passed from traditional costing to resource and process consumption accounting (RCA/RPCA).

**Keywords:** costing negate, business management.

**MAŁGORZATA STAWICKA**

Spółka Wodna „Kapuściska” w Bydgoszczy

*Rachunkowość zarządcza w Spółce Wodnej „Kapuściska” w Bydgoszczy*

**Zarys treści:** Zarządzanie oczyszczalnią ścieków wiąże się nie tylko z zachowaniem zasad gospodarki rynkowej. Prawo Wodne na mocy, którego funkcjonują spółki wodne, modyfikuje czyste relacje biznesowe wprowadzając większą odpowiedzialność za środowisko. Spółki Prawa Wodnego funkcjonują na podstawie wydanego decyzją Marszałka Województwa pozwolenia wodnoprawnego. Pozwolenie wodnoprawne określa ilość i jakość ścieków, jaką spółka może odprowadzić do rzeki Wisły. Prowadzone badania na wlocie do oczyszczalni, a przede wszystkim w miejscu odprowadzenia oczyszczonych ścieków do rzeki pozwalają na ocenę procesu technologicznego oczyszczania ścieków. Wyniki badań są również podstawą do naliczania kar za ewentualne prze-kroczenia wymaganego poziomu badanego parametru. Trudności w zarządzaniu oczyszczalnią ścieków wynikają nie tylko z obowiązków środowiskowych, a raczej z rodzaju ponoszonych kosztów powstających w procesie oczyszczania, niskiego poziomu elastyczności kosztów przy braku narzędzi umożliwiających planowanie ilości i jakości dostarczanego przedmiotu świadczonej usługi.

**Słowa kluczowe:** controlling, rachunkowość zarządcza, Prawo Wodne

*Management accounting in Water Company „KAPUŚCISKA” in Bydgoszcz*

**Summary:** Managing the sewage treatment plant is not only associated with the exercising of the market economy principle. The Water Law with the legal validity regulating the functioning of water companies, modifies pure business relations introducing more significant responsibility for the environment. The Water Law Companies function on the basis of water legal permit issued on the basis of the Marshall of the Voivodeship’s decision. This water legal permit determines the amount and the quality of wastewaters which the company can introduce into the River Vistula. The carried out research at the inlet to the sewage treatment plant and particularly at the place where the treated wastewaters are let into the river allow to assess the technological process of wastewaters treatment. The results of the research also become the basis to charge penalties for the possible exceeding of



the required level of the studied parameter. The difficulties connected with managing the sewage treatment plant do not only result from the environmental duties but rather from the type of the incurred costs arising during the treatment process, the low level of cost flexibility and at the same time, the lack of tools enabling planning the amount and quality of the delivered subject of the service provided.

**Keywords:** controls, management accounting, Water Law



**JADWIGA SZCZOTKA**

Wyższa Szkoła Finansów i Prawa w Bielsku-Białej

*Wdrażanie i stosowanie rachunkowości zarządczej w obsłudze outsourcingowej*

**Zarys treści:** Konkurencja na rynku usług księgowych w Polsce jest duża, a będzie pewnie jeszcze większa po wejściu w życie ustawy deregulacyjnej. Dlatego też biura rachunkowe oprócz świadczenia usług z zakresu rachunkowości finansowej powinny oferować swoim klientom kompleksową obsługę zawierającą realizację zadań stawianych przed Rachunkowością Zarządczą. Outsourcing rachunkowości daje szeroki zakres możliwości wykorzystania specjalistycznej wiedzy z zakresu controllingu w przedsiębiorstwach gospodarczych. Skuteczność wykorzystania tego narzędzia w dużej mierze zależy od dostawcy usługi, który znając zalety i wady wprowadzania outsourcingu rachunkowości, analizuje, doradza i staje się współtwórcą procesu jego wdrażania i stosowania.

**Słowa kluczowe:** outsourcing rachunkowości, rachunkowość zarządcza.

*Experience with the implementation and application of Management Accounting in the use of outsourcing*

**Abstract:** The increase in the rate of economic life and performance creates a need for fast and competent delivery of information coming from the area of accounting. The use of outsourcing accounting in small and medium-sized enterprises can reduce the cost of acquiring information management and use of the high competence of the team responsible for the performance of his duties. Accountants working in a difficult market accounting services must constantly expand the scope of services. Service outsourcing involving the implementation and application of management accounting is not yet very widespread in Poland. Therefore, modern office accounts should this type of service to offer its current and new customers.

**Keywords:** outsourcing accounting, management accounting.



**PIOTR SZCZYPA**

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszcy

*Rachunkowość zarządcza w trwale zrównoważonej gospodarce leśnej*

**Zarys treści:** „Misją Lasów Państwowych jest, działając w sposób odpowiedzialny, profesjonalny i otwarty, sprawowanie pieczy nad dobrem wspólnym wszystkich Polaków, jakimi są lasy, gwarantując jednocześnie trwałość ekosystemów leśnych, powiększanie i ochronę zasobów przyrodniczych, a także doskonalenie ich do pełnienia różnorodnych funkcji- zgodnych z oczekiwaniami społeczeństwa”. Tak sformułowana misja Lasów Państwowych w pełni odpowiada ustawowym założeniom trwale zrównoważonej gospodarki leśnej. Zawiera w sobie ujęcie aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych funkcjonowania Lasów Państwowych.

**Słowa kluczowe:** rachunkowość, rachunkowość zarządcza, gospodarka leśna.

*Management Accountancy in a permanently sustainable forest management*

**Summary:** The organizational unit of the National Forests are conducting primarily financial accounting. Contemporary conditions in which permanently sustainable forest management is conducted, require additional information beyond the capabilities of obligatory accounting. Therefore there is a need for deeper research into the possibility and expediency of the use of tools of management accounting as a source of information about forest management. The aim of this article is to identify general guidelines in the implementation of management accounting for sustainable forest management, together with an attempt to identify the direction of research in the indicated area.

**Keywords:** accountancy, management accountancy, forestry economics.



## **PRZEMYSŁAW WYPIJEWSKI**

Bydgoskie Zakłady Elektromechaniczne Belma S.A.

### *Wdrażanie i stosowanie controllingu w przedsiębiorstwie X w Bydgoszczy*

**Zarys treści:** W powyższym opracowaniu dokonano analizy najistotniejszych obszarów działalności Przedsiębiorstwa „A” niezbędnych dla przedstawienia koncepcji funkcjonowania systemu controllingu operacyjnego. Należy jednakże pamiętać, że samo wdrożenie controllingu nie jest panaceum na rozwiązanie wszystkich problemów firmy. Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz wagę problemu jakim jest wzrost konkurencyjności coraz częściej menadżerom firm potrzebne jest narzędzie diagnostyczne, które pozwoli na odpowiednio wczesne podjęcie decyzji i niedopuszczenie do poważnych zniekształceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Warunkiem spełnienia tej roli przez controlling operacyjny jest przekonanie uczestników tego procesu o wadze przedsięwzięcia i oczekiwanych efektach. Jest to nie tylko przekazanie pracownikom odpowiedniej wiedzy o zastosowanych narzędziach i przyjętych procedurach, ale także przekonanie pracowników co do istotności nałożonych na nich obowiązków. Ważnym w tym względzie jest również udział kierownictwa przedsiębiorstwa, które musi się aktywnie zaangażować się w cały ten proces. Wówczas można się spodziewać realizacji wyznaczonych celów takich jak między innymi obniżenie kosztów, skrócenie czasu przebiegu procesów produkcyjnych, obniżenia wielkości zaangażowanego kapitału obrotowego, podniesienia wydajności i efektywnego wykorzystania zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** controlling operacyjny, controlling strategiczny, wielostopniowy i wieloblokowy rachunek kosztów zmiennych, koszty stałe, koszty zmienne, centra kosztów, centra zysków, centra wyników.

### *The implementation and the use of controlling in company X in Bydgoszcz*

**Summary:** The mentioned-above study analyzes the most significant areas of economic activity of Company 'A' essential to present the concept how the operational control system works. However, it should be taken into account that the implementation of controlling itself is not a panacea to solve all the company's problems. Considering the changes taking place in the company's business environment and the significance of the problem which is the increase in competitiveness, the managers of the companies more frequently need a diagnostic



tool which will allow them to take relatively early decisions and will not allow them to lead to serious deformations in running the company. The condition necessary to achieve this role through operational controls is to convince the participants of this process how important this undertaking is and about the expected results. It does not only mean providing employees with necessary knowledge about the applied tools and accepted procedures but also convincing them how significant the duties imposed on them are. The participation of the management board of the company which should be actively involved in the whole process seems important in this respect. Then, one can expect that the set objectives including lowering costs, shortening the manufacturing time, lowering the amount of the working capital, increasing the efficiency and the effectiveness of company's resources will be achieved.

**Keywords:** operational controls, strategic controls, multi-level and multiblock bill of variable costs, fixed costs, variable costs, cost centres, profit centers, results centres.