

Stefan Lachiewicz, Marek Matejun  
Instytut Zarządzania  
Politechnika Łódzka

## **Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej**

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

W opracowaniu przedstawiono podstawowe zagrożenia wynikające z outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Na tle ogólnej charakterystyki outsourcingu oraz korzyści i słabości tej metody zwrócono uwagę na ocenę obaw i zagrożeń formułowanych przez przedsiębiorców z sektora MSP, którzy stosują wydzielenie funkcji dotyczących rachunkowości na rzecz zewnętrznych biur rachunkowych.

### **1. Wprowadzenie**

Outsourcing jest najczęściej definiowany jako metoda lub koncepcja organizacyjna, która polega na ograniczaniu zakresu funkcji przedsiębiorstwa i przenoszeniu niektórych spośród nich na zewnątrz, w celu zlecenia innym przedsiębiorstwom. Początki outsourcingu wiązały się z lokowaniem poza przedsiębiorstwem źródeł zaopatrzenia w materiały, części i komponenty lub określone wyroby. Dalszy rozwój tej metody wyrażał się w coraz szerszym zakresie zlecenia na zewnątrz **różnorodnych usług**, które wcześniej były realizowane przy pomocy własnych zasobów ludzkich i technicznych.

K. Zimmewicz uważa, że wiele przedsiębiorstw rezygnuje z usług, które są luźno związane z podstawową działalnością firmy i mogą być sprawnie realizowane przez specjalistyczne przedsiębiorstwa, np. przetwarzanie informacji, ochrona firmy, zbiorowe żywienie, usługi remontowe, utrzymanie czystości, a nawet księgowania<sup>1</sup>. Outsourcing księgowości jest jednak znacznie trudniej wprowadzić w dużych przedsiębiorstwach, w których występuje pewna specyfika rozliczeń i operacji finansowych (np. w strukturach holdingowych). Znajduje on

---

<sup>1</sup> Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 62.

natomiast szerokie zastosowanie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, o czym będzie mowa w dalszej części tego opracowania.

Doświadczenia wielu przedsiębiorstw pokazują, że pomimo dużej atrakcyjności outsourcingu należy jednak do wszelkich przedsięwzięć tego typu podchodzić z dużą ostrożnością. Uwaga ta dotyczy zarówno obydwu partnerów outsourcingu, jak i przebiegu procesu outsourcingowego.

Firma wydzielająca określone obszary działalności i zlecająca je na zewnątrz, dla określenia której przyjęto w tym opracowaniu nazwę „**firmy macierzystej**”, powinna przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu dokonać analizy ekonomicznej tego przedsięwzięcia i dokładnie określić swoje kluczowe (strategiczne) obszary działalności. Kluczowe działania i funkcje o znaczeniu strategicznym powinny pozostać pod bezpośrednią kontrolą organizacji macierzystej, a dostawcom usług outsourcingowych powinny być zlecane te czynności, które mogą być wykonane przez nich taniej i efektywniej oraz w sposób zapewniający kontrolę nad realizacją wydzielanych funkcji.

Dla dostawcy usług outsourcingowych, nazywanego często w literaturze „**firmą usługową**” istotna jest także opłacalność wykonywanych prac, długotrwałość i strategiczny charakter kontaktów z firmą macierzystą oraz możliwości specjalizacji i budowy marki na rynku usług outsourcingowych.

Proces outsourcingowy polegający na podpisaniu umowy outsourcingowej i doprowadzeniu do sprawnej jej realizacji powinien więc posiadać racjonalny i metodyczny charakter, oparty na zasadach koncepcji zarządzania zmianami oraz rozwiązywania problemów organizacyjnych.

Z. Mikołajczyk wskazuje na trzy istotne fazy tego procesu, a mianowicie<sup>2</sup>:

- fazę analizy wstępnej, której głównym celem jest analiza i ocena uwarunkowań strategicznych wydzielenia i podatności organizacji na ten proces,
- faza badań i opracowań szczegółowych, która powinna służyć podjęciu decyzji o wydzieleniu,

---

<sup>2</sup> Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, s. 160-161.

- fazę wdrażania, w której następuje realizacja procesu outsourcingowego, a zwłaszcza opracowania harmonogramów wydzielenia, dokumentacji prawno-organizacyjnej i podjęcie konkretnej współpracy.

Wszystkie te działania powinny doprowadzić do osiągnięcia spodziewanych efektów wdrożenia outsourcingu, w tym przede wszystkim odpowiednich korzyści dla obu partnerów.

W licznych analizach i opracowaniach<sup>3</sup> wskazuje się na różnorodnych charakter tych **korzyści**. Patrząc na nie z punktu widzenia firmy macierzystej, należy przede wszystkim wymienić:

- możliwość koncentracji na problemach strategicznych przedsiębiorstwa,
- ograniczenie kosztów i poprawa wyników ekonomicznych,
- dostęp do najnowszych technologii i rozwiązań organizacyjnych,
- „odchudzenie” i uproszczenie struktury organizacyjnej,
- bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy z uwagi na ograniczenie zakresu działalności ubocznej i administracyjnej; skupienie się kierownictwa firmy na sprawach podstawowych,
- upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego,
- poprawa jakości wyrobów i usług oraz inne korzyści.

W działalności firmy macierzystej, która wydzieliła określone funkcje mogą wystąpić także różnorodne perturbacje, mankamenty i zagrożenia. Do podstawowych **zagrożeń i słabości** outsourcingu należy w świetle różnorodnych badań<sup>4</sup> zaliczyć:

- niewłaściwe wykonywanie prac przez zewnętrzne przedsiębiorstwa usługowe, w tym zwłaszcza możliwość obniżania jakości produktu końcowego,
- niebezpieczeństwo utraty tożsamości przez firmę macierzystą z uwagi na przekazanie zbyt szerokiego zakresu funkcji wykonawcom zewnętrznym,

---

<sup>3</sup> Zob.: Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Outsourcing jako kierunek zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2004 oraz Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 52 i dalsze.

<sup>4</sup> Zob. np.: Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 24-25 oraz Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19-21.

- trudności w osiągnięciu spodziewanego obniżenia kosztów i wzrostu efektywności pracy przedsiębiorstwa przede wszystkim ze względu na rosnące ceny usług stosowane przez przedsiębiorstwa usługowe,
- niepowodzenia w wypracowaniu prawidłowej współpracy z dostawcami usług i duża skala konfliktów na linii: firma macierzysta – przedsiębiorstwo usługowe, często z uwagi na niską lojalność partnerów,
- wysokie obciążenia finansowe i organizacyjne w momencie rozpoczęcia współpracy outsourcingowej,
- trudności w odtworzeniu wydzielonych funkcji w przypadku nieudanej działalności outsourcingowej i możliwość poniesienia znacznych kosztów przy zmianie przedsiębiorstwa usługowego.

Przedstawione powyżej oraz inne zagrożenia mogą stanowić istotne uwarunkowania i bariery przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu. Mogą także powodować obniżenia spodziewanych efektów tego typu przedsięwzięć.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania podjęto w 2005 roku w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej badania ankietowe na temat roli outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Badania prowadzone były wśród firm sektora MSP korzystających z usług biur rachunkowych w zakresie stałej obsługi rachunkowo-księgowej.

## **2. Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka respondentów**

**Podstawowym celem badań** była analiza i ocena roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz określenie założeń i wskazówek dla zapewnienia właściwej współpracy pomiędzy podmiotami realizującymi ten proces. Wśród celów szczegółowych wyznaczono między innymi identyfikację barier i zagrożeń wynikających z obsługi zewnętrznej we wskazanym zakresie dla firm sektora MSP.

Jako obszar przestrzenny badań wyznaczono mikroregion łódzki, określony na podstawie kryterium administracyjnego jako miasto Łódź wraz z sąsiednimi powiatami: łódzkim-wschodnim, brzezińskim, pabianickim oraz zgierskim.

Najważniejszą częścią procesu badawczego było przeprowadzenie badań ankietowych wśród **właścicieli i kadry menedżerskiej małych i średnich przedsiębiorców**, będących klientami biur rachunkowych. W tym celu przygotowano obszerny kwestionariusz ankiety, który przekazano respondentom z sektora MSP za pośrednictwem przedsiębiorstw usługowych.

Łącznie przekazano 321 kwestionariuszy ankiet dla małych i średnich przedsiębiorców, z czego otrzymano zwrot 113 ankiet, co daje wynik zwrotności wynoszący 35%. Po weryfikacji otrzymanych materiałów 3 kwestionariusze zostały odrzucone z powodu rażących braków w udzielanych odpowiedziach i w rezultacie do ostatecznej analizy zakwalifikowano 110 kwestionariuszy ankiet od małych i średnich przedsiębiorców.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa powierzyły prowadzenie swoich spraw księgowo-podatkowych na rzecz wyspecjalizowanych biur rachunkowych. Większość badanych przedsiębiorców to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68% respondentów). Wśród innych form organizacyjno-prawnych analizowanych przedsiębiorstw występowały spółki cywilne (20%), spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (9%), spółka jawna, spółka akcyjna oraz stowarzyszenie (po 1%).

Respondentami byli tu właściciele lub menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem. W badaniach wzięło udział 103 właściciele przedsiębiorstw i 3 menedżerów najemnych. (4 respondentów nie określiło swojej relacji do zarządzanych zasobów). W badaniach wzięli udział przede wszystkim mężczyźni (63%), osoby w wieku 41 - 50 lat (43%), z wykształceniem średnim (47%).

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to mikro przedsiębiorstwa, spełniające definicję z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Stanowią one 86% analizowanych podmiotów. W tej grupie dla potrzeb analiz wyodrębniono jednak dodatkowo przedsiębiorstwa prowadzące działalność bez zatrudniania pracowników (14%). W dalszych analizach, z powodu małej liczności średnich przedsiębiorstw, dokonano również połączenia firm małych i średnich w jedną grupę małych/średnich podmiotów. Charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1

**Tabela 1. Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu**

<b>Rok założenia firmy</b>	<b>Procent</b>	<b>Forma organizacyjna</b>	<b>Procent</b>
do 1990	16%	osoba fizyczna	68%
1991 - 1995	31%	spółka cywilna	20%
1996 - 2000	31%	spółka jawna	1%
2001 - 2005	22%	sp. z o.o.	9%
		spółka akcyjna	1%
		stowarzyszenie	1%
<b>Wielkość firmy:</b>	<b>Procent</b>	<b>Sektor działania:</b>	<b>Procent</b>
bez pracowników	14%	handel	27%
mikro	72%	usługi	35%
mała	12%	produkcja	27%
średnia	2%	budownictwo	11%
<b>Obszar działania rynkowego:</b>	<b>Procent</b>	<b>Opodatkowanie/ ewidencja księgową:</b>	<b>Procent</b>
lokalny	38%	karta podatkowa	1%
regionalny	24%	ryczałt	9%
krajowy	26%	PIT – KPiR	71%
międzynarodowy	11%	PIT – księgi handlowe	9%
zagraniczny	1%	CIT – księgi handlowe	10%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Badane firmy działają przede wszystkim w sektorze usług (35%) oraz handlu i produkcji (po 27%). Są to w dominującej części firmy o niewielkim zasięgu działania, aktywne na rynku lokalnym (38%). Badane podmioty w większości prowadzą ewidencję księgową w formie podatkowej księgi przychodów i rozchodów (71%) oraz ksiąg handlowych (19%). Zdecydowana większość podmiotów jest także podatnikami podatku od towarów i usług (95%).

### 3. Wyniki badań empirycznych

W badaniach podjęto próbę identyfikacji obaw i zagrożeń, utrudniających przedsiębiorcom między innymi podjęcie decyzji o zewnętrznej realizacji funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego. Z drugiej strony zwrócono uwagę na występowanie pewnych problemów organizacyjnych we współpracy między podmiotami zaangażowanymi w proces outsourcingu, które mogą obecnie zakłócać wzajemną kooperację.

Przedsiębiorcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw zostali poproszeni o wskazanie i ocenę zagrożeń, których **obawiali się przed podjęciem współpracy** z biurem rachunkowym, jak również tych problemów, **które identyfikują obecnie**, już w trakcie procesu kooperacji. Respondenci wskazywali na występowanie określonych zagrożeń oraz oceniali poziom obaw z nimi związanych na skali od 1 (bardzo niska obawa) do 4 (bardzo wysokie poczucie zagrożenia).

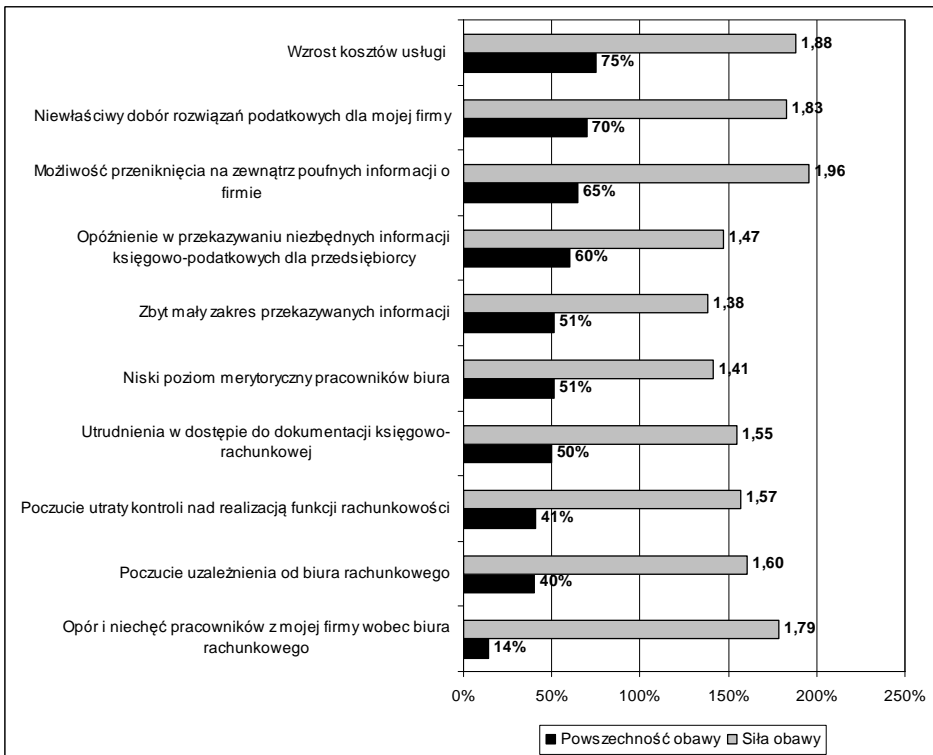
Przed podjęciem współpracy z biurem rachunkowym przedsiębiorcy najczęściej obawiali się **zbyt wysokich kosztów usług** oraz **możliwości wzrostu cen w trakcie kooperacji**. Na powyższe zagrożenia wskazało 75% respondentów z sektora MSP, jednocześnie dosyć wyraźnie wskazując na wysoki poziom obaw związanych z tymi obszarami (średnia siła wskazania wyniosła tu 1,88).

Znaczna grupa respondentów wskazała również na problemy związane z **niewłaściwym doбором rozwiązań podatkowych dla swoich przedsiębiorstw**, co może być związane ze zbyt małą wiedzą pracowników biur rachunkowych na temat specyfiki działalności klienta. Często wskazywano również na zagrożenia związane z możliwością **przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji** o firmie oraz wynikające z ewentualnych **opóźnień w przekazywaniu niezbędnych informacji** księgowo-podatkowych dla przedsiębiorcy. Warto zwrócić uwagę, iż respondenci najsilniej obawiali się możliwości przedostania się na zewnątrz ważnych informacji o sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu. Średnia siła wskazania wyniosła w tym przypadku 1,96. Przekazanie takich informacji firmom konkurencyjnym lub dostawcom może w znacznym stopniu naruszyć pozycję konkurencyjną podmiotu.

Najmniej przedsiębiorców obawiało się zagrożeń związanych z uzależnieniem swojego funkcjonowania od usług realizowanych przez biura rachunkowe oraz możliwością utraty kontroli nad realizacją funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego. Należy zwrócić uwagę, iż wydzielana funkcja rachunkowości i doradztwa podatkowego nie stanowiła w żadnym przypadku kluczowej działalności firm macierzystych (żaden z respondentów nie wskazał na to w ankiecie), w związku z czym problem negatywnego uzależnienia od dostawcy outsourcingowego, czy poczucie kontroli nad realizacją zadań nie powinno istotnie wpłynąć na pozycję konkurencyjną podmiotów.

Tylko 14% respondentów wskazało natomiast na **problemy związane z oporem i niechęcią pracowników firmy wobec biura rachunkowego**. Pomimo stosunkowo niewielkiego zakresu wskazań na powyższe obawy przedsiębiorcy dość wyraźnie oceniają poziom zagrożeń związanych z tymi obszarami, co dotyczy szczególnie oporu ze strony pracowników (średnia siła wskazania wyniosła tu 1,79 i była jedną z najsilniej akcentowanych obaw). Zakres występowania zagrożeń wynikających z outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wśród przedsiębiorców przed podjęciem współpracy z biurem rachunkowym przedstawiono na rysunku 1.

**Rys. 1. Zakres obaw wśród przedsiębiorców przed podjęciem współpracy z biurem rachunkowym**



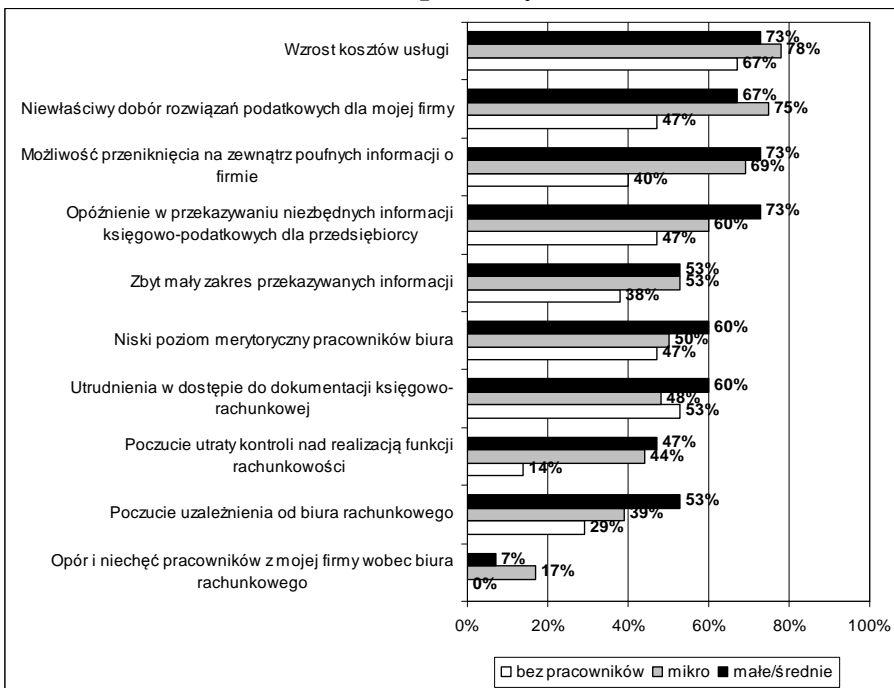
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



Z drugiej strony ankietowani najchętniej obawiali się **zbyt małego zakresu przekazywanych informacji** oraz **niewystarczającego poziomu merytorycznego pracowników** biura rachunkowego, chociaż na problemy te wskazało ponad 50% respondentów.

Analiza zakresu wskazań na zagrożenia, których przedsiębiorcy obawiali się przed podjęciem współpracy z dostawcą, w zależności od wielkości podmiotu wskazuje, iż dylematy dotyczące przyszłej kooperacji pojawiały się najczęściej w **małych i średnich firmach**. Dotyczy to przede wszystkim poczucia uzależnienia od biura rachunkowego oraz obaw przed opóźnieniami w przekazywaniu niezbędnych informacji rachunkowo-podatkowych dla przedsiębiorców. Zakres obaw przed podjęciem outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wśród przedsiębiorców ze względu na wielkość podmiotu przedstawiono na rysunku 2.

**Rys. 2. Zakres obaw przed podjęciem outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wśród przedsiębiorców ze względu na wielkość przedsiębiorstwa**

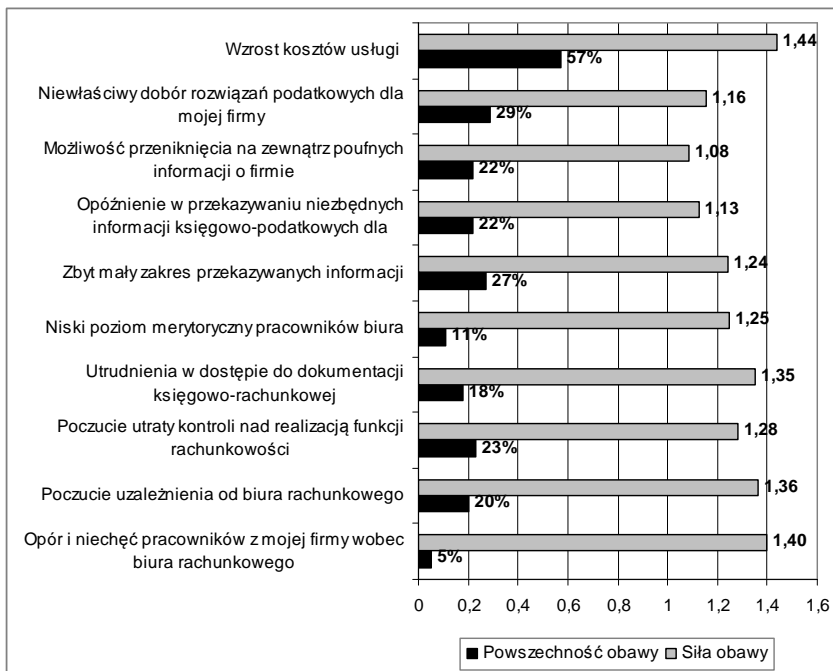


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Respondenci prowadzący działalność bez zatrudniania pracowników **znacznie rzadziej wskazywali natomiast na występowanie obaw** nawiązaniem współpracy z biurem rachunkowym. Ponad 50% z nich wskazało jedynie na zagrożenia związane ze wzrostem kosztów usług zewnętrznych oraz na ewentualne utrudnienia w dostępie do dokumentacji księgowo-rachunkowej podmiotu.

Analiza obaw i zagrożeń, które występują wśród przedsiębiorców **obecnie, w trakcie współpracy z biurem rachunkowym** wskazuje na znaczne ograniczenie zakresu i siły wskazań na poszczególne problemy. We wszystkich przypadkach nastąpiło znaczne ograniczenie zarówno zakresu wskazań na poszczególne obawy, jak również znaczenia problemu dla przedsiębiorców. Zakres występowania obaw i zagrożeń wynikających z outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wśród przedsiębiorców występujących obecnie, w trakcie współpracy z biurem rachunkowym przedstawiono na rysunku 3.

**Rys. 3. Obawy i zagrożenia identyfikowane przez przedsiębiorców obecnie, w trakcie współpracy z biurem rachunkowym**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

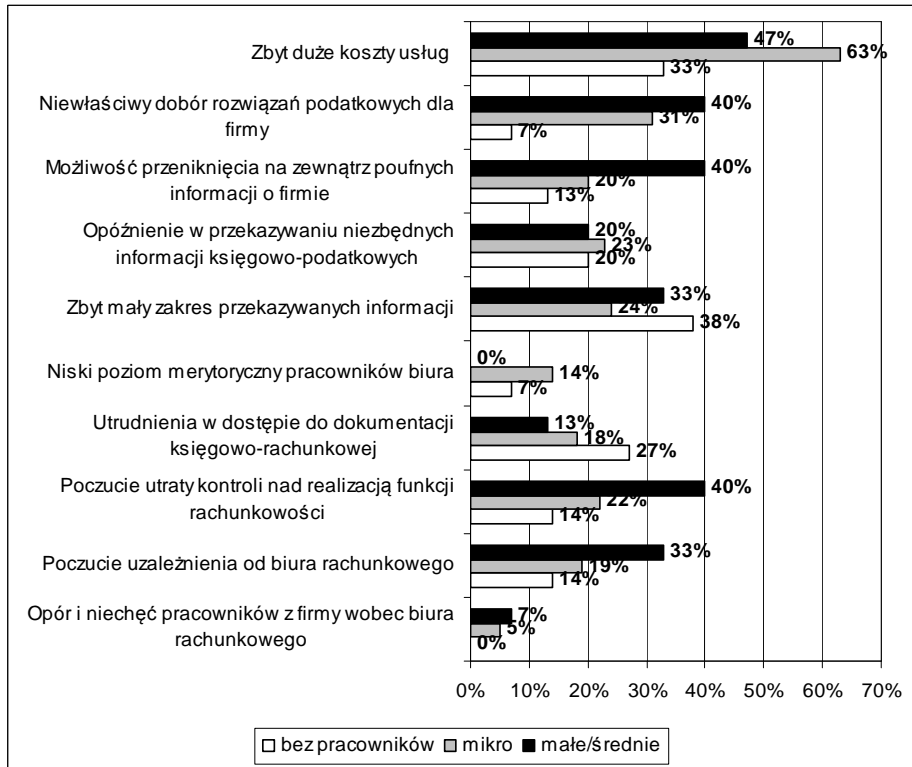
Respondenci nadal najczęściej obawiają się możliwego **wzrostu kosztów usług obsługi zewnętrznej**, co równocześnie stanowi dla nich największy problem. Pozostałe zagrożenia wskazywane są już natomiast przez znacznie mniejszą liczbę przedsiębiorców. Znacząco maleje również siła wskazań, co oznacza że ewentualnie pojawiające się zagrożenia w trakcie współpracy są dla klientów również znacznie mniej uciążliwe. Warto zwrócić uwagę, że obecnie respondenci najmniej obawiają się przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji o sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu, przy czym średnia siła wskazania na powyższy problem przed rozpoczęciem współpracy z biurem była najwyższa spośród wszystkich czynników.

W dalszym ciągu respondenci w najmniejszym stopniu wskazują na ewentualny opór dla outsourcingu wśród pracowników firmy, jednak znacząca siła wskazania na ten problem wskazuje, że występowanie niechęci wśród kadry pracowniczej może być szczególnie uciążliwe dla klientów biur rachunkowych.

Obecnie najwięcej przedsiębiorców z najmniejszych firm obawia się przede wszystkim **zbyt małego zakresu przekazywanych informacji** o sytuacji ekonomiczno-podatkowej podmiotu. W większym stopniu niż pozostałe kategorie respondentów zwracają oni również na utrudnienia w **dostępie do swojej dokumentacji** księgowo-rachunkowej. Wydaje się, zatem że w większym stopniu obawy i zagrożenia właściwe dla procesu outsourcingu występują obecnie również w większych przedsiębiorstwach. W największych firmach respondenci wskazują częściej na obawy przed niewłaściwym doborem rozwiązań podatkowych firmy oraz możliwością przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji. Najwięcej z nich obawia się również utraty kontroli nad realizacją funkcji rachunkowości i w efekcie zbyt wysokiego uzależnienia od biura rachunkowego. Żaden respondent z firm małej i średniej wielkości nie wskazał przy tym na zbyt niski poziom merytoryczny pracowników biura rachunkowego, mimo iż przed rozpoczęciem współpracy aż 60% ankietowanych z tych przedsiębiorstw obawiało się tego problemu. Bardzo duża grupa respondentów z firm mikro wskazuje natomiast na obawy związane ze **zbyt wysokim wzrostem kosztów** realizowanych usług.

Zakres występowania obaw i zagrożeń właściwych dla outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wśród przedsiębiorców występujących obecnie, w trakcie współpracy z biurem rachunkowym, w zależności od wielkości firmy macierzystej przedstawiono na rysunku 4.

**Rys. 4. Obawy i zagrożenia identyfikowane przez przedsiębiorców obecnie, w trakcie współpracy z biurem rachunkowym, w zależności od wielkości firmy macierzystej**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Przedstawione powyżej wyniki wskazują, iż mimo znacznego występowania zagrożeń przed podjęciem współpracy z biurem rachunkowym obecnie znacznie mniej respondentów wskazuje na pojawianie się różnorodnych problemów. Pomimo wcześniejszych obaw, przedsiębiorcy w największym zakresie przestali obawiać się **zbyt niskiego poziomu merytorycznego pracowników biura rachunkowego** (obecnie na ten problem wskazało o 78% respondentów mniej niż przed podjęciem współpracy w ramach outsourcingu). Wydaje się zatem, że przedsiębiorcy przed rozpoczęciem współpracy w znacznym stopniu obawiają się niedostatecznego poziomu merytorycznego oferowanego przez biura rachunkowe. Na szczęście w miarę rozwoju współpracy te

obawy maleją, a świadczyć to może o dobrym przygotowaniu dostawców zewnętrznych do realizacji funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Bardzo wyraźnemu ograniczeniu uległy również obawy związane z **możliwością przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji** o firmie (na to zagrożenie obecnie wskazuje o 66% mniej przedsiębiorców niż przed rozpoczęciem kooperacji w ramach outsourcingu). Jest to niewątpliwie związane z tym, że biura rachunkowe przede wszystkim starają się dbać o zachowanie poufności danych i informacji o kliencie. Pomimo niewielkiego zakresu wskazań **na opór pracowników z firm macierzystych** dla procesu outsourcingu również te obawy uległy znacznemu ograniczeniu w miarę rozwoju współpracy pomiędzy stronami. Również znacznie mniej przedsiębiorców wskazuje obecnie na zagrożenia organizacyjne outsourcingu takie jak **opóźnienia w przekazywaniu niezbędnych informacji** księgowo-podatkowych dla przedsiębiorcy oraz **utrudnienia w dostępie do dokumentacji** księgowo-rachunkowej podmiotu. W najmniejszym zakresie respondenci przestali się obawiać **wzrostu kosztów usług** realizowanych w ramach outsourcingu i wciąż jest to powszechne zagrożenie wśród przedsiębiorców korzystających z obsługi zewnętrznej w analizowanym obszarze.

W miarę rozwoju również istotnemu zmniejszeniu uległa **siła wskazań na poszczególne zagrożenia** właściwe dla procesu outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego. W tym przypadku ankietowani przedsiębiorcy w największym stopniu przestali obawiać się **możliwości przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji** o sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu (średnia siła wskazania zmniejszyła się tu o 45%, z 1,96 przed rozpoczęciem współpracy do 1,08 obecnie). Oznacza to, że biura rachunkowe prawidłowo kształtują swoje kompetencje w tym zakresie powodując znaczne zmniejszenie obaw przedsiębiorców związanych z tym obszarem.

Respondenci słabiej wskazują również na zagrożenia związane z niewłaściwym dobrem rozwiązań podatkowych dla swojej firmy, zbyt dużymi kosztami usług, opóźnieniami w przekazywaniu informacji księgowo-podatkowych oraz oporem i niechęcią pracowników z firmy wobec współpracy w ramach outsourcingu.

## 4. Podsumowanie

Ogólnie wyniki zmian zakresu występowania i siły wskazań na poszczególne obawy w odniesieniu do procesu outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w miarę rozwoju współpracy z biurami rachunkowymi świadczą o zdecydowanym **ograniczeniu wątpliwości przedsiębiorców i zmniejszeniu poczuciu zagrożenia**, które występuje w przypadku współpracy z zewnętrznym dostawcą realizującym obsługę we wskazanym zakresie.

Przed podjęciem współpracy w ramach outsourcingu wśród przedsiębiorców występują w znacznym stopniu różnorodne wątpliwości dotyczące realizacji procesu. Oznacza to pewną dojrzałość przedsiębiorców, którzy zdają sobie sprawę z licznych zagrożeń właściwych dla procesu obsługi zewnętrznej. Ocena powyższych obaw dokonana w trakcie kooperacji wskazuje jednak na znaczne ograniczenie tych obaw, co wskazywać może na właściwy dobór tego rozwiązania organizacyjnego do potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców z sektora MSP.

## Bibliografia

1. Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Mikołajczyk ., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
4. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Outsourcing jako kierunek zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2004.
5. Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
6. Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.