

Marek Matejun

*Instytut Zarządzania
Politechnika Łódzka*

OUTSOURCING RACHUNKOWOŚCI I DORADZTWA PODATKOWEGO

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

1. Pojęcie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego

Różnorodnie formułowane definicje outsourcingu podkreślają, że jest to metoda, która sprowadza się do zawężenia zakresu zadań przedsiębiorstwa i powierzenia ich wykonywania partnerowi zewnętrznemu [J. Lichtarski (red.) 1997, s.228]. Idea outsourcingu zakłada, że dla prawie każdego działania realizowanego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych przez zewnętrzne, wyspecjalizowane podmioty [J. Matejuk 2003, s.62].

W warunkach turbulentnego otoczenia nawet najlepiej przygotowana pod względem organizacji, techniki i zasobów instytucja nie jest w stanie przewodzić we wszystkich dziedzinach. Stając wobec tych nowoczesnych wyzwań wiele firm przekazuje takie funkcje, lub obszary działalności zewnętrznym podmiotom, które spełniają rolę specjalisty we wskazanym zakresie [Cz. Rydecki 2002, s.23].

Jednym z przykładów wykorzystania outsourcingu może być współpraca przedsiębiorstw z biurami rachunkowymi w zakresie zewnętrznej realizacji funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego. **Celem artykułu** jest analiza i ocena, w jakim stopniu współpraca biur rachunkowych ze swoimi klientami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw wpisuje się w teoretyczne ramy koncepcji outsourcingu.

W literaturze zwraca się uwagę, iż rachunkowość i doradztwo podatkowe to dziedziny, **których outsourcing może być szczególnie atrakcyjny dla firm sektora MSP**. J. Zieliński podkreśla, iż te obszary outsourcingu rozwijają się dynamicznie właśnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie pionierzy księgowości i doradztwa podatkowego nie są aż tak rozbudowane w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Znacznie trudniej bowiem jest wprowadzić outsourcing księgowości w dużych firmach, gdzie komórki te muszą obsługiwać

znacznie większą liczbę spraw oraz rozwiązywać występujące razem z nimi problemy [J. Zieliński 2001, s.30]. W. Markowski doradza, aby w sytuacji, gdy przedsiębiorca nie ma możliwości samodzielnego prowadzenia rachunkowości swojej firmy rozważył zlecenie tego zadania na rzecz biura rachunkowego [W. Markowski 2004, s.97].

Wyniki badań Instytutu Gallupa prowadzone na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wskazują, że firmy sektora MSP **dość powszechnie korzystają z usług biur rachunkowych**. Usługi z zakresu rachunkowości i doradztwa podatkowego, świadczone przez firmy zewnętrzne, są najbardziej popularne w przypadku małych przedsiębiorstw zatrudniających do 49 pracowników. Natomiast skala tego zjawiska w odniesieniu do firm średniej wielkości i większych gwałtownie maleje [W. Dzierżanowski, M. Stachowiak 2001, s.203].

W literaturze brak jest uniwersalnej i ogólnie przyjętej definicji outsourcingu. Może on dotyczyć zatem zarówno komponentów, indywidualnych działań, funkcji, procesów działalności gospodarczej [J. Famielec [w:] B. Olszewska 2000, s.201], a nawet modułów produktu (np. fotele do samochodów) [A. Laskowska 1995, s.186]. Działalność wydzielona oznacza działalność poza organizacją, która, choć odpowiedzialna przed własnym zarządem, działa jako przedłużenie interesów organizacji [A. Krejner-Nowecka [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.) 2002, s.129].

W klasycznym ujęciu outsourcing oznacza przenoszenie źródeł zaopatrzenia w części, komponenty lub wyroby z własnego przedsiębiorstwa na zewnątrz. Outsourcing definiuje się tu jako formę organizacyjną, polegającą na zleceniu wykonania usług, które wcześniej były realizowane za pomocą własnych środków (materialnych i ludzkich) [M. Sobińska [w:] Nowicki A. (red.) 2000, s.148]. J. Penc określa outsourcing jako korzystanie z kompleksowych usług, będących kombinacją różnorodnych usług cząstkowych sprzedawanych i rozliczanych jako jednostka, jakie oferują zewnętrzni oferenci. Dzięki zakupowi całego pakietu lub poszczególnych składowych usług firma rezygnuje z utrzymania własnego potencjału usługowego, oszczędzając przy tym czas oraz koszty i koncentruje się na swojej kluczowej funkcji [J. Penc 1997, s.302]. Takie rozwiązanie określane jest **jako wydzielenie działalności** na rzecz zewnętrznego podmiotu.

Istnieje jeszcze sytuacja, kiedy przedsiębiorstwo nigdy nie miało danej funkcji w swojej strukturze i właśnie za pomocą współpracy w ramach otusourcingu zamierza związać się kapitałowo lub za pomocą kontraktu z zewnętrznym oferentem [Sz. Zimniewicz [w:] M. Ciesielski (red.) 2003, s.137]. Takie rozwiązanie określane może być mianem **zlecenia działalności** na rzecz zewnętrznego podmiotu [M. Bielecki [w:] Lewandowski J. (red.) 2004, s.101]. W obu wyżej przedstawionych przypadkach partnerem może być podmiot powiązany kapitałowo z przedsiębiorstwem macierzystym (outsourcing kapitałowy) lub

niezależna pod względem właścicielskim organizacja gospodarcza (outsourcing kontraktowy).

Analizując klasyczne ujęcie outsourcingu należy zwrócić uwagę, iż samo wykorzystanie zasobów zewnętrznych jest wykorzystywanym od dawna w praktyce elementem prowadzenia działalności. Teoretyczne wyjaśnienie koncepcji outsourcingu wymaga więc zwrócenia uwagi na jeszcze inne obszary i specyficzne cechy tej metody, które pozwolą na jej wyróżnienie i zastosowanie w praktyce.

Różnica pomiędzy outsourcingiem a zwykłym zlecaniem realizacji pracy w określonych dziedzinach polega głównie na tym, że outsourcing powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności i **zbudowanie trwałych relacji partnerskich z dostawcami** [E. Banachowicz 1998, s.17], które pozwalają dzielić się zarówno korzyściami, jak i ryzykiem ze wzajemnej współpracy [T. Izydorzycy, A.T. Kear 1998, s.4]. Nie jest to więc zwykła relacja dostawca-odbiorca (umowa-zlecenie), lecz układ partnerski, w którym obie strony są mocno osadzone [J. Matejuk 2003, s.62]. W sytuacji partnerstwa obu stron kontraktu dostawcy outsourcingowi mogą być traktowani jako wirtualne działy funkcjonalne małego przedsiębiorstwa, zapewniając mu zdolność do pełnego funkcjonowania w warunkach zmiennego otoczenia i wymagań konkurencyjnego rynku.

Brytyjska agencja konsultingowa Shreeveport określa outsourcing jako przeniesienie na stronę trzecią **stałej odpowiedzialności menedżerskiej** za wykonywanie usług określonej w umowie [L.C. Gay 2002, s.12]. W tym ujęciu pojawia się jeszcze jeden ważny element konstrukcji koncepcji outsourcingu, polegający na przeniesieniu odpowiedzialności za realizowaną funkcję na dostawcę. Warunkiem przeniesienia odpowiedzialności jest sformalizowanie współpracy na podstawie umowy (kontraktu). Z drugiej strony, w wyżej wymienionej definicji outsourcingu podkreśla się dodatkowo ciągłość lub powtarzalność usług („wykonywanie” a nie „wykonanie” usługi), co szczególnie podkreśla się w koncepcji *Business Process Outsourcing*. Podobne elementy uwypukla M. Pańkowska określając outsourcing jako oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy [M. Pańkowska 1999, s.12].

W szerokim ujęciu stosowanie outsourcingu ma na celu obniżanie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie czasu oraz uzyskanie przewagi strategicznej. Umożliwia zawężenie obszarów działalności firmy, przez co wzmacniana może być kluczowa kompetencja organizacji, a także zapewnia elastyczność działania, co umożliwi racjonalne funkcjonowanie w warunkach zmiennego otoczenia. Należy pamiętać jednak o dużo szerszym spektrum korzyści, również o charakterze jakościowym, wynikających z właściwego zastosowania koncepcji wykorzystania zasobów zewnętrznych. Obecnie outsourcing traktowany jest przede wszystkim jako **metoda strategicznego kształtowania struktury działalności gospodarczej**. Z drugiej strony błędne zastosowanie tej koncepcji, źle

przygotowany kontrakt, czy wreszcie powierzchowne monitorowanie realizacji outsourcingu może być przyczyną różnorodnych problemów biznesowych.

Punktem wyjścia do określenia outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego jest identyfikacja powyższej funkcji w przedsiębiorstwach. Chociaż zakres tych funkcji jest dosyć szeroki i obejmuje różnorodne obszary realizowane w firmie, można wyodrębnić pewne charakterystyczne dla nich zadania, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Identyfikacja funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Funkcja rachunkowości	Funkcja doradztwa podatkowego
Prowadzenie wszelkiego rodzaju ewidencji rachunkowych i podatkowych dotyczących podatku dochodowego, a także VAT, Przetwarzanie dostarczonych danych księgowych wejściowych do danych wyjściowych, potrzebnych do stworzenia wszelkiego rodzaju deklaracji podatkowych, prowadzenie całościowe lub częściowe spraw pracowniczych małych firm, Przetwarzanie danych osobowych i finansowych potrzebnych do stworzenia deklaracji ZUS, Przetwarzanie danych potrzebnych do kontaktów z instytucjami finansowymi (takimi, jak banki, czy firmy leasingowe).	Udzielanie podatnikom, płatnikom i inkasentom, na ich zlecenie lub na ich rzecz, porad, opinii i wyjaśnień z zakresu ich obowiązków podatkowych, Prowadzenie, w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów, ksiąg podatkowych i innych ewidencji do celów podatkowych oraz udzielanie im pomocy w tym zakresie, Sporządzanie, w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów, zeznań i deklaracji podatkowych lub udzielanie im pomocy w tym zakresie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [J. Zieliński 2001, s.23-24; art. 2 ust. 1 o doradztwie podatkowym].

Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego zdefiniowany może być zatem jako przeniesienie odpowiedzialności za realizację powyższych obszarów działalności gospodarczej (zadań, funkcji lub procesów) na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu korzyści ekonomicznych i jakościowych oraz przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i dodawaniu nowej wartości, co umożliwia wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i rozwój przedsiębiorstwa.

Należy zwrócić uwagę, iż usługi biur rachunkowych **należą do grupy usług profesjonalnych**. Wyróżnikiem opisywanych usług jest również fakt, że **bazują one na pracy ludzkiej**, tak więc ważną rolę odgrywa w nich osoba profesjonalisty. Jest ona nośnikiem wiedzy, którą dzięki swojej osobowości przekazuje klientom. Osoba profesjonalisty nie tylko przetwarza wiedzę na rozwiązanie problemów

klienta, ale dzięki swoim rozwiniętym umiejętnościom interpersonalnym jest w stanie te rozwiązania przekazać i wdrożyć. Kolejną cechą opisywanych usług jest ich **interaktywny charakter**. Oznacza to, że klient odgrywa aktywną rolę na wszystkich etapach świadczenia usługi, wpływając wydatnie na jakość jej procesu i wyniku, a także na relacje z obsługującym go profesjonalistą [M. Chłodnicki 2003, s.42].

Należy również zwrócić uwagę, iż opisywane usługi posiadają tę specyficzną cechę, że **ich efekt jest uzależniony również od klienta**. W tym przypadku jest on bowiem „producentem” większości dokumentów na podstawie których rozlicza się przedsiębiorstwo. Należy zwrócić uwagę, iż księgowy lub doradca podatkowy nie bierze zazwyczaj udziału w tworzeniu dokumentacji, a także kreowaniu zdarzeń, które mogą rodzić skutki podatkowe. To klient dostarcza „półprodukty”, które po odpowiednim przetworzeniu składają się na usługę w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego [W. Szewc 2003, s.38]. Przekazując je w określonych umowach terminach, dbając o ich jakość oraz stronę formalną znacząco wpływa na efekty realizowanej usługi. Bardzo istotna jest również wymiana informacji z klientem, na przykład w zakresie wcześniejszego informowania biura o swoich zamierzeniach [W. Szewc 2002, s.30]. Między innymi z tego powodu S. Kudert określa takiego klienta jako „prosumera” (*Producer/Consumer*), a więc osobę, która **jednocześnie współkształtuje jakość usług i ocenia ją jako konsument** [S. Kudert 2001, s.80].

2. Metodyka i zakres badań oraz charakterystyka respondentów

Uwzględniając przedstawione wyżej uwarunkowania w 2005 roku w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania ankietowe na temat roli outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstwach. Badania prowadzone były zarówno wśród biur rachunkowych, jak również wśród małych i średnich przedsiębiorstw korzystających z ich usług.

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. 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.

W badaniach **wzięło udział 37 właścicieli biur rachunkowych** oferujących stałą obsługę zewnętrzną dla małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie rachunkowości lub doradztwa podatkowego. Zdecydowana większość analizowanych biur rachunkowych to najmniejsze podmioty gospodarcze, mikro firmy zatrudniające w 2005 roku od 1 do 9 pracowników. Stanowiły one 86%

próby badawczej. Wśród ankietowanych biur jedynie 2 podmioty stanowiły firmy małe, zatrudniające do 49 osób. Biura rachunkowe, które wzięły udział w badaniach mają podpisane umowy o prowadzenie spraw księgowo-rachunkowych łącznie z 1660 małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

W trakcie prowadzonych prac badawczych przeprowadzono również ankiety w **110 małych i średnich przedsiębiorstwach**, które powierzyły prowadzenie swoich spraw księgowo-podatkowych na rzecz powyżej scharakteryzowanych 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. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to mikro przedsiębiorstwa, spełniające definicję z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Stanowią one 86% analizowanych podmiotów, z tym, że w tej grupie dla potrzeb analiz wyodrębniono przedsiębiorstwa prowadzące działalność bez zatrudniania pracowników (14%). W dalszych analizach, z powodu małej liczby średnich przedsiębiorstw, dokonano połączenia firm małych i średnich w jedną grupę małych/średnich podmiotów, które w sumie stanowią 14% próby.

Badane podmioty 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%).

3. Wyniki badań empirycznych

W badaniach poddano analizie podstawowe elementy charakteryzujące współpracę pomiędzy biurami rachunkowymi oraz małymi i średnimi przedsiębiorstwami z punktu widzenia występowania teoretycznych aspektów koncepcji outsourcingu.

W większości małych i średnich przedsiębiorstw (55%) od początku istnienia funkcja rachunkowości i doradztwa podatkowego była realizowana przez biuro rachunkowe. W tym przypadku można zatem zidentyfikować **zlecenie funkcji**. Natomiast w pozostałych przypadkach sprawy księgowo-podatkowe były kiedyś prowadzone w przedsiębiorstwie i nastąpiło ich wydzielenie na rzecz zewnętrznego, niezależnego podmiotu gospodarczego (biura rachunkowego). W tej sytuacji można mówić o **klasycznym outsourcingu (wydzieleniu) obszaru działalności**. Żaden z klientów nie był przy tym powiązany kapitałowo z dostawcą outsourcingowym, w związku z czym współpraca wśród badanych podmiotów ma **charakter outsourcingu kontraktowego**. Opisywaną funkcję najczęściej

wydzielano w firmach bez pracowników, natomiast zlecenie funkcji najczęściej miało miejsce w firmach małej i średniej wielkości.

Analiza metod prowadzenia księgowości w badanych przedsiębiorstwach w latach 2000-2005 wskazuje, że firmy współpracują z jednym biurem rachunkowym **w dłuższej perspektywie czasowej**. W ponad 50% badanych przedsiębiorstwach obecne biuro rachunkowe prowadzi sprawy księgowo-podatkowe co najmniej 5 lat. W 22% badanych przedsiębiorstwach w trakcie okresu objętego analizą nastąpiło jednak przejście z jednego biura rachunkowego do innego dostawcy.

Zdecydowana większość umów regulujących współpracę badanych podmiotów (96%) **została zawarta na czas nieokreślony**. Tylko 4% kontraktów zostało zawartych na określony okres czasu, przy czym w przypadku 3% wyznaczono określony czas powyżej 1 roku, a tylko jedna umowa ma charakter krótkoterminowy, poniżej 1 roku czasu. Oznacza to, że kooperacja w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego posiada zdecydowanie długoterminowy charakter, a nawet może być utożsamiana **ze stałą obsługą zewnętrzną we wskazanym zakresie**.

Okazuje się, że zdecydowana większość respondentów z grupy małych i średnich przedsiębiorstw (85% ankietowanych osób) traktuje relację z biurem rachunkowym jako **strategiczną dla firmy, długoterminową współpracę**. Tylko 13% przedsiębiorców uważa, że outsourcing jest w tym przypadku tymczasowym rozwiązaniem organizacyjnym.

Z powodu bliskiej i wielowymiarowej współpracy 64% respondentów z sektora MSP przekazujących funkcję rachunkowości i doradztwa podatkowego na zewnątrz traktuje biuro rachunkowe jako **zewnętrzny dział księgowości** związany z nimi specyficzną więzią kontraktową. Taki układ w pełni odpowiada teoretycznej koncepcji outsourcingu, w której zwraca się uwagę na budowanie trwałych relacji partnerskich i mocne osadzenie w nich obu stron kontraktu. Jedynie 6% respondentów traktuje biuro rachunkowe jako obcą firmę, nie związaną bliżej z ich przedsiębiorstwem. Jednocześnie 10% przedsiębiorców wskazuje na istotną rolę zewnętrznych dostawców w procesie rozwoju ich firmy określając ich jako instytucje wspierania przedsiębiorczości. Dwóch respondentów określiło swój stosunek do biur rachunkowych łącząc wariant "działu księgowości" oraz "instytucji wspierania przedsiębiorczości".

Również większość badanych właścicieli biur rachunkowych (55,5% respondentów) określa swoją rolę we współpracy z przedsiębiorcami **jako zewnętrzny dział księgowości** powiązany kontraktem z firmą macierzystą. W tym przypadku jednak nieco częściej respondenci wskazywali na specjalistyczny, doradczo-konsultingowy charakter swojej roli w procesie kooperacji (na wariant ten wskazało 30,5% właścicieli biur rachunkowych wobec 18% małych i średnich przedsiębiorców). Jeden z właścicieli biura rachunkowego określił ponadto swoje miejsce we współpracy jako "część składową przedsiębiorstwa, powołaną do obsługi i pomocy prawno-podatkowej", podkreślając w ten sposób bardzo bliski

związek z klientami. Żadne biuro rachunkowe nie określiło przy tym swojej roli w procesie kooperacji jako "obcej firmy nie związanej bliżej z klientem".

Analiza celów outsourcingu określanych przez przedsiębiorstwa macierzyste wskazuje, iż oczekują oni przede wszystkim **przeniesienia na biuro rachunkowe odpowiedzialności za prowadzenie spraw rachunkowo-podatkowych** podmiotu (na oczekiwania w tym zakresie wskazało 81% ankietowanych przedsiębiorców). W tym przypadku prawie wszystkie badane biura rachunkowe (84%) są w stanie zapewnić swoim klientom powyższą potrzebę.

Nawiązując do profesjonalnego charakteru usług w zakresie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego właściciele biur rachunkowych podkreślają **znaczenie podnoszenia kwalifikacji zawodowych**, zarówno swoich, jak również zatrudnionych w biurze pracowników. W ich opinii działania te w największym stopniu zapewniają konkurencyjność rynkową podmiotu.

4. Podsumowanie

Wyniki badań wskazują, iż współpraca wszystkich badanych przedsiębiorstw z dostawcami outsourcingowymi odbywa się na podstawie pisemnych kontraktów, przede wszystkim o charakterze długoterminowym. Obie strony układu outsourcingowego w większości postrzegają rolę biura rachunkowego jako zewnętrznego działu księgowości powiązanego z firmą macierzystą specyficzną, trwałą więzią kontraktową. Przedsiębiorcy w zdecydowanej większości określają przy tym kooperację jako strategiczną dla firmy, długoterminową współpracę. Ich podstawowym celem jest przeniesienie odpowiedzialności za realizację funkcji na rzecz zewnętrznych dostawców. Biura rachunkowe wskazują natomiast przede wszystkim na rolę wiedzy i profesjonalnego przygotowania w kształtowaniu swojej przewagi konkurencyjnej, co jest jednym z wyróżników usług w omawianym zakresie.

Badania wskazują zatem, iż współpraca biur rachunkowych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami bardzo wyraźnie wpisuje się w ramy teoretyczne koncepcji outsourcingu. Po kooperacji badanych podmiotów można zatem oczekiwać klasycznych korzyści wynikających z koncepcji outsourcingu, jak również zagrożeń i mankamentów wykorzystania tego rozwiązania organizacyjnego w praktyce gospodarczej.

Bibliografia

- Banachowicz E., Czy firma wszystko musi robić sama?, „Manager”, 9/1998.
Bielecki M., Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych, [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004.

- Chłodnicki M., Kompetencje wyróżniające jako element budowania przewagi konkurencyjnej, cz. 1, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 8/2003.
- Dzierżanowski W., Stachowiak M., Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1999-2000, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
- Famielec J., Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Olszewska B. (red.) Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Gay L.C. Essinger J., Outsourcing strategiczny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Izydorzyc T., Kear A.T., Cosourcing - patent na efektywność?, „Manager”, nr 5/1998.
- Krejner-Nowecka A., Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), Przedsiębiorstwo partnerskie, Difin, Warszawa 2002.
- Kudert S., Doradztwo podatkowe. Ekonomiczne podstawy zarządzania kancelarią doradcy podatkowego, Datev, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.
- Laskowska A., Outsourcing - zastępowanie produkcji własnej przez zakupy, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 9/1995.
- Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Markowski W., ABC small business'u, Wydawnictwo Marcus, Łódź 2004.
- Matejuk J., Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji, Wydawnictwo Pret, Warszawa 2003.
- Penc J., Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Rydecki Cz., Rola outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu miejskiego, [w:] Zarządzanie lokalnym transportem publicznym na tle uregulowań prawnych Unii Europejskiej, VI Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska”; materiały konferencyjne, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Warszawa 2002.
- Sobińska M., Problematyka oceny działalności outsourcingowej w doskonaleniu systemu informacyjnego, [w:] Nowicki A. (red.), Zarys teorii doskonalenia systemów informacyjnych w zarządzaniu, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Szewc W., Podemski W., Jak zrozumieć potrzeby Klienta - znaczenie komunikacji w obsłudze, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 8/2003.
- Szewc W., Procedura - sposób na skuteczność, cz. 1, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 9/2002.
- Ustawa z dnia 5 lipca 1996 o doradztwie podatkowym, Dz. U. 1996 Nr 102 poz. 465 z późn. zmianami.
- Zieliński J., Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.
- Zimmewicz Sz., Kluczowe kompetencje, outsourcing a logistyka, [w:] Ciesielski M. (red.), Logistyka we współczesnym zarządzaniu, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003.