

Marek Matejun¹

WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU W ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM Z REGIONU ŁÓDZKIEGO

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

1. Wprowadzenie

Region łódzki należy do obszarów o dużym poziomie restrukturyzacji gospodarki, która w okresie ostatnich dziesięcioleci ukształtowana została w sposób tradycyjny – z wyraźną dominacją przemysłu włókienniczego, odzieżowego i skórzanego. Głęboka recesja w tych branżach połączona z przemianami społeczno-gospodarczymi i politycznymi lat dziewięćdziesiątych XX wieku doprowadziła do ograniczenia roli dużych firm działających w tradycyjnych branżach przemysłowych na rzecz dynamicznego rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw². Firmy sektora MSP dominują obecnie pod względem ilościowym w strukturze gospodarczej regionu łódzkiego, odgrywając równocześnie znaczącą rolę jakościową, zarówno w aspekcie gospodarczym, jak również społecznym.

Warunkiem aktywnego uczestnictwa małych i średnich przedsiębiorstw w grze rynkowej staje się **rozwój ich możliwości rynkowych**, który jest jednak często ograniczany przez różnorodne bariery i zagrożenia wynikające zarówno ze słabości wewnętrznych podmiotu, jak również z otoczenia organizacji. Konieczne wydaje się zatem poszukiwanie realnych sposobów **wspomagania i wykorzystywania potencjału rozwojowego** tkwiącego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, co jest akcentowane zarówno przez samych przedsiębiorców, liczne organizacje społeczne i gospodarcze, partie polityczne i specjalistów z zakresu ekonomii i zarządzania.

Na gruncie nauki o zarządzaniu formułuje się różnorodne metody i rozwiązania organizacyjne stymulujące i wspierające rozwój sektora MSP. Jedną z takich propozycji może być wykorzystanie koncepcji outsourcingu w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Różnorodnie formułowane definicje outsourcingu podkreślają, że jest to metoda, która sprowadza się do zawężenia zakresu zadań realizowanych przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa i powierzenia ich

¹ Dr inż., Adiunkt w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

² S. Lachiewicz (red.): *Mate firmy w regionie łódzkim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2003, str. 5.

realizacji partnerom zewnętrznym. Idea outsourcingu zakłada, że dla prawie każdego obszaru realizowanego w klasycznym wariacie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych przez zewnętrzne, wyspecjalizowane podmioty.

Popularnym kierunkiem wykorzystania outsourcingu w sektorze MSP jest współpraca przedsiębiorstw z podmiotami gospodarczymi realizującymi stałą, zewnętrzną obsługę w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego. Zewnętrzni dostawcy są tu najczęściej określani jako „biura rachunkowe”, a sam proces współpracy obejmuje różnorodne obszary bezpośrednio lub pośrednio związane z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego. **Celem artykułu** jest przedstawienie roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw regionu łódzkiego.

W dobie dzisiejszych wyzwań rynkowych i dynamicznych procesów gospodarczych outsourcing może stanowić ciekawą propozycję dla firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw, dzięki której mogą one koncentrować się na kluczowej działalności, budować przewagę rynkową i przełamywać ograniczenia w działaniu. Do metody obsługi zewnętrznej nie należy jednak podchodzić bezkrytycznie. Praktyczne zastosowanie outsourcingu wymaga bowiem analizy szeregu czynników i eliminacji różnorodnych zagrożeń właściwych dla tego procesu.

2. Teoretyczne ramy procesu rozwoju organizacji oraz koncepcji outsourcingu

Problematyka rozwoju i przekształceń organizacji, w tym również małych i średnich przedsiębiorstw jest w ostatnim okresie przedmiotem licznych badań i studiów teoretycznych na gruncie nauki organizacji i zarządzania. Pomimo tego zainteresowania brakuje w literaturze jednoznacznego podejścia i powszechnie akceptowanej definicji pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa. Pojęcie rozwoju organizacji jest bowiem kategorią abstrakcyjną, trudno mierzalną (uwzględniającą wiele aspektów jakościowych), ma charakter relatywny³ i związane jest z takimi kategoriami jak zmiana, postęp czy wzrost.

Encyklopedycznie rozwój rozumiany jest jako **długotrwały proces ukierunkowanych zmian**, w których można wyróżnić następujące po sobie fazy przemian⁴. Podobnie, J. Machaczka traktuje rozwój jako proces zmian zachodzący w czasie⁵. Rozwój ten dokonuje się dzięki zmianom, których przedmiotem są

³ M. Białasiewicz (red.): *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, str. 11.

⁴ por. *Encyklopedia powszechna PWN*, T. 4, PWN, Warszawa 1976, str. 73-74.

⁵ J. Machaczka: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998, str. 14.

poszczególne elementy systemu organizacyjnego oraz sposób realizacji poszczególnych funkcji zarządzania⁶.

W literaturze zwraca się uwagę na pewne relacje zachodzące pomiędzy pojęciami rozwoju i wzrostu organizacji. E. Mastyk-Musiał określa **wzrost jako kategorię tylko i wyłącznie ilościową**, i wskazuje, że oznacza on powiększenie rozmiaru i wielkości określonych aspektów działalności przedsiębiorstwa. Podobne stanowisko zajmuje Z. Pierścionek, który traktuje wzrost wyłącznie jako kategorię ilościową, natomiast **rozwój utożsamia ze zjawiskami jakościowymi w firmie**.⁷

Powyższe rozważania porządkuje w pewnym stopniu zastosowane przez D. Hahna rozróżnienie między wzrostem przedsiębiorstwa w wąskim i w szerokim znaczeniu. Przez wzrost w wąskim zakresie rozumie on jedynie ilościową zmianę w dłuższym okresie czasu, którą można obliczyć na podstawie danych statystycznych. Wzrost wielkości przedsiębiorstwa w szerokim znaczeniu to natomiast całość przeobrażeń w dłuższym okresie, obejmujących zarówno wzrost wielkości ilościowych, jak i zmiany jakościowe. Wzrost w szerokim znaczeniu Hahn traktuje właśnie **jako rozwój przedsiębiorstwa**.⁸ Wydaje się zatem, iż przez rozwój organizacji można rozumieć wzrost sprawności jej funkcjonowania zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym. W praktyce zmiany te następują zazwyczaj łącznie. Przykładem może być wzrost ilościowy produkcji lub zatrudnienia, który najczęściej wymaga wprowadzenia zmian organizacyjnych czy wejścia na nowe rynki zbytu⁹.

Rozwój jest jednym z najbardziej pożądaných stanów w biznesie komercyjnym. Często zwraca się uwagę, iż ostatecznym celem przedsiębiorstwa zarobkującego jest maksymalizacja zysku długookresowego i **rozwój przedsiębiorstwa**. Współcześnie rozwój przedsiębiorstw odbywa się jednak w warunkach dynamicznego i turbulentnego otoczenia. Można tu mówić o *messy situations*, czyli sytuacjach trudnych, nieuporządkowanych, będących wynikiem nasilających się zaburzeń w otoczeniu, czyli jednocześnie jego niepewności i złożoności¹⁰. W tej sytuacji nawet najlepiej przygotowana pod względem organizacji, techniki i zasobów instytucja nie jest w stanie przeprowadzić we wszystkich dziedzinach, czy realizowanych funkcjach w przedsiębiorstwie.

⁶ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski: *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1995, str. 225.

⁷ Z. Pierścionek: *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, str. 11.

⁸ D. Hahn: *Wachstumspolitik industriellen Unternehmen* [w:] *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 11/1970, [za:] J. Kortan (red.): *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 1997, str. 153.

⁹ S. Lachiewicz (red.): *Małe firmy w regionie łódzkim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2003, str. 94.

¹⁰ J. Penc: *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część 1*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, str. 62.

Stając wobec tych nowoczesnych wyzwań wiele firm oddaje określone funkcje, lub obszary działalności innym wyspecjalizowanym podmiotom, które spełniają rolę specjalisty we wskazanym zakresie¹¹. Prowadzi to do uzasadnienia **wykorzystania koncepcji outsourcingu**, którą utożsamia się z takimi działaniami, jak¹²:

- zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa,
- przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne,
- import pośrednich nakładów przez przedsiębiorstwa krajowe z zagranicy,
- globalne wykorzystywanie źródeł, przeniesienie produkcji do miejsca o taniej sile roboczej,
- najem tymczasowych pracowników¹³,

Outsourcing może odbywać się poprzez **wydzielenie** ze struktury organizacyjnej funkcji realizowanych dotychczas w firmie i na bazie infrastrukturalnej, organizacyjnej, kapitałowej, a nawet kadrowej stworzenie nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy (outsourcing kapitałowy). Inną możliwością jest tu likwidacja dotychczas realizowanej funkcji i nawiązanie współpracy na podstawie umowy z zewnętrznym, niezależnym dostawcą, który zapewnia realizację zadania (outsourcing kontraktowy). Istnieje jeszcze sytuacja, kiedy przedsiębiorstwo nigdy nie miało danej funkcji w swojej strukturze i właśnie za pomocą kooperacji w ramach otusourcingu zamierza związać się kapitałowo lub za pomocą kontraktu z zewnętrznym oferentem¹⁴. Takie rozwiązanie określane jest jako **zlecenie funkcji**¹⁵ i może odbywać się w wariantcie kontraktowym (na podstawie umowy z niezależnym dostawcą) lub w wariantcie kapitałowym, poprzez wykup udziałów w firmie świadczącej wymagane usługi.

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 daje możliwość racjonalnego funkcjonowania w

¹¹ Cz. Rydecki: *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, str. 23.

¹² M. Pańkowska: *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Prace Naukowe, Zakład Poligrafii Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998, str. 14.

¹³ A. Heshmati: *Productivity Growth, Efficiency and Outsourcing in Manufacturing and Service Industries*, Stockholm School of Economics, 2000, str. 14.

¹⁴ Sz. Zimniewicz: *Kluczowe kompetencje, outsourcing a logistyka*, [w:] M. Ciesielski: *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, str. 137.

¹⁵ M. Bielecki: *Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] J. Lewandowski (red.): *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2004, str. 14.

warunkach zmiennego otoczenia. Należy pamiętać jednak o dużo szerszym spektrum korzyści płynących ze skutecznego zastosowania koncepcji wykorzystania zasobów zewnętrznych, w tym również korzyści rozwojowych dla małych i średnich przedsiębiorstw, które zostaną szczegółowo omówione w dalszej części pracy.

Z drugiej strony niewłaściwe zastosowanie tej koncepcji, źle przygotowany kontrakt, czy wreszcie powierzchowne monitorowanie realizacji outsourcingu może być przyczyną różnorodnych turbulencji i problemów biznesowych. Do innych zagrożeń właściwych dla procesu outsourcingu można zaliczyć¹⁶:

- niewłaściwe lub niskie jakościowo wykonywanie prac przez zewnętrzne firmy usługowe,
- niebezpieczeństwo utraty tożsamości i niezależności przez firmę macierzystą,
- wzrost cen usług zewnętrznych oferentów,
- napięcia we współpracy i dużą skalę konfliktów na linii firma macierzysta – przedsiębiorstwo usługowe,
- wysokie nakłady finansowe związane z rozpoczęciem współpracy w ramach outsourcingu,
- trudności w odtworzeniu wydzielonych funkcji w przypadku niepowodzenia działalności outsourcingowej.

W praktyce gospodarczej można zidentyfikować **dwa główne obszary zastosowania outsourcingu**. Koncepcja ta najczęściej dotyczy albo obszaru zaopatrzenia (co związane jest z produkcją dóbr albo procesem świadczenia usług przez organizację) lub też obszaru usług realizowanych w układzie funkcjonalnym przez działy przedsiębiorstwa.

Dlatego też outsourcing w praktyce obejmuje często takie dziedziny jak: usługi informatyczne, finansowe i prawne, w tym związane z podatkami i rachunkowością, transportowe i logistyczne, obsługę klienta, marketing, utrzymanie budynków i czystości, ochronę i zabezpieczenie mienia i wiele innych. Analizując kierunki wykorzystania outsourcingu zwraca się jednak uwagę, iż do przekazania na zewnątrz najbardziej nadają się usługi proste i mało zintegrowane z podstawową działalnością firmy¹⁷.

¹⁶ S. Lachiewicz, M. Matejun: *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] W. Błaszczyk, *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, str. 119.

¹⁷ M. Hirzel: *Mit und ohne Partner. Alternativen beim Outsourcing von Verwaltungsdienst*, „IO Management”, nr 3/1997, str. 25, [za:] Zimmewicz K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, str. 62.

3. Możliwości wykorzystania outsourcingu w procesie rozwoju firm sektora MSP

Większość nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania wywodzi się z doświadczeń dużych przedsiębiorstw. W przypadku outsourcingu jednak, jego zastosowanie praktyczne w dużym zakresie może dotyczyć również firm sektora MSP. Stosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, w tym metody outsourcingu, w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw powinno uwzględniać jednak różnorodne, specyficzne uwarunkowania funkcjonowania tego sektora gospodarki.

Należy zwrócić uwagę, iż **struktury organizacyjne** małych firm posiadają z reguły uproszczony charakter. Zazwyczaj jest to struktura jednoszczeblowa, z jednym centrum decyzyjnym i o dużej elastyczności funkcjonowania¹⁸. Małe przedsiębiorstwa nie są często w stanie tworzyć niektórych działów funkcjonalnych zajmujących się na przykład badaniami rynku, reklamą, inwestycjami, rozwojem wyrobów, analizami ekonomicznymi, wzornictwem przemysłowym i wieloma innymi dziedzinami funkcjonującymi w dużych koncernach. Ze względu na ograniczone środki finansowe organizacja takiej firmy jest z reguły bardzo uproszczona, a służby pozaprodukcyjne zredukowane do minimum¹⁹, co może sprzyjać wykorzystaniu outsourcingu.

W początkowych fazach rozwoju zastosowanie outsourcingu może pomóc w rozwiązaniu problemów, na których przedsiębiorca się nie zna oraz pozwala za pomocą mniejszych środków zdobyć określone zasoby. Wzrost i rozwój małego przedsiębiorstwa odbywa się głównie na drodze specjalizacji. Przedsiębiorca odczuwając nadmierne obciążenie funkcjami wykonawczymi przekazuje je kolejno zatrudnianym pracownikom-wykonawcom. Następnie tworzy pośrednie szczeble kierownicze, zatrudniając menedżerów – nadzorców, odpowiedzialnych za pracę podległych ludzi. Alternatywą dla rozbudowy struktur pomocniczych w tym przypadku również staje się powierzenie tych czynności partnerom zewnętrznym, co umożliwi dodatkowo skorzystanie z profesjonalnej wiedzy i wzmocnienie jakości realizacji funkcji. Podstawową zaletą stosowania outsourcingu przez małe i średnie przedsiębiorstwa jest **możliwość korzystania przez nie z rozwiązań stosowanych przez duże przedsiębiorstwa**, jednak bez konieczności ponoszenia znacznych kosztów, jak również bez konieczności poświęcania czasu na pozyskiwanie nowych, wykwalifikowanych pracowników i zarządzanie nimi²⁰. Jedną z najważniejszych zalet outsourcingu dla małych i średnich przedsiębiorstw jest dostęp do zasobów lub umiejętności, których przedsiębiorstwo nie posiada w swojej strukturze, na które go nie stać lub ich pozyskanie jest ekonomicznie nieuzasadnione. Wykorzystanie outsourcingu pozwala powierzyć pewien obszar organizacji grupie fachowców, którzy wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem przewyższają zwykle pracowników. Dodatkową

¹⁸ S. Lachiewicz (red.): *Małe firmy w regionie łódzkim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2003, str. 11.

¹⁹ J. Gemza: *Specyfika organizowania controllingu w małej firmie produkcyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8/1998, str. 57.

²⁰ M.F. Cook: *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 282.

korzyścią jest tu racjonalizacja wydatków, bowiem firma outsourcingowa pracuje wtedy, gdy jest coś do zrobienia, obniżając koszty w stosunku do stale funkcjonującej, wewnętrznej komórki. Przykładem może być tu konieczność zwiększenia działań logistycznych w związku z jednorazowym, większym zamówieniem towaru.

Dla małych firm borykających się z dostępem do kapitału, outsourcing może stanowić pomoc wpływając na zmniejszenie zapotrzebowania na środki finansowe i ograniczenie niepotrzebnych inwestycji. E. Mroczek wymienia outsourcing jako jedną ze strategicznych metod redukcji kosztów małego i średniego przedsiębiorstwa²¹. W tym przypadku bowiem ponoszony jest koszt usługi, nie trzeba natomiast inwestować w infrastrukturę. Przedsięwzięcia outsourcingowe w praktyce prowadzą do zmniejszenia wielkości zasobów kapitałowych potrzebnych do prowadzenia bezpośredniej działalności w dotychczasowym zakresie²². Zaletą jest tu brak konieczności natychmiastowego i trwałego angażowania kapitału firmy w sferę obsługiwaną przez zewnętrznego dostawcę. Outsourcing dla małych i średnich przedsiębiorstw może zatem stanowić formę **bezinwestycyjnego rozwoju** niektórych sfer przedsiębiorstwa. Dostawca usługi sam bowiem inwestuje w technologię, która umożliwia prowadzenie usług i zwycięstwo w walce o klienta²³.

Kolejną istotną zaletą outsourcingu dla małych i średnich przedsiębiorstw jest przeniesienie ryzyka starzenia się wykorzystywanych technologii na barki firmy outsourcingowej, możliwość dostępu do najnowszych osiągnięć z dziedziny organizacji i zarządzania, wsparcie telefoniczne, czy korzystanie z osiągnięć teleinformatycznych²⁴.

Na zagadnienie outsourcingu w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw należy patrzeć z dwóch punktów widzenia. Firmy sektora MSP występują tu bowiem zarówno jako przedsiębiorstwa wydzielające obszary działalności (firmy macierzyste), jak również jako dostawcy usług outsourcingowych, między innymi w ramach podwykonawstwa. Bardzo często zleceniodawcami są duże firmy, co może stwarzać korzystny efekt synergiczny takiej kooperacji. Współpraca taka może dotyczyć nawet przedsiębiorstw z dużych sektorów infrastrukturalnych, takich jak energetyka, telekomunikacja, kolejnictwo, czy dostarczanie wody. Na przykład w sektorze energetycznym przedsiębiorstwa poddane presji konkurencji lub regulacji bodźcowej mogą podejmować działania restrukturyzacyjne wydzielając ze swoich struktur różnego rodzaju działalności. Są to najczęściej działania o charakterze pomocniczym, takie jak

²¹ E. Mroczek: *Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8/1996, str. 41.

²² S. Wesołowski: *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4/2003, str. 9.

²³ Cz. Rydecki: *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, str. 26.

²⁴ M. Rękas: *Wykorzystanie usług outsourcingowych w zarządzaniu nowoczesną firmą*, [w:] T. Orzeszko (red.): *Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, str. 171.

Źródło: Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu w rozwoju małych i średnich firm z regionu łódzkiego, [w:] Lewandowska L. (red.), Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział w Łodzi, Łódź 2008, s. 143-161.

działalność remontowa, transportowa, utrzymanie porządku, ochrona obiektów, sprawdzanie liczników, czy wystawianie faktur za zużytą energię, co w rezultacie tworzy obszary mogące być naturalnym polem działania dla MSP²⁵.

Wymogi nowoczesnej, burzliwej konkurencji wymuszają także na małych i średnich przedsiębiorstwach stosowanie nowoczesnych modeli organizacji, a szczególnie takich, które działają na rynku globalnym, organizacji inteligentnych, wirtualnych i zwinnych. Charakteryzują się one zarówno umiejętnością zarządzania wiedzą, jak również zawieraniem aliansami i związkami strategicznymi w poprzek granic państw, przemysłów, rynków, sfer działania – prowadzącymi często do organizacji typu sieć²⁶.

Współcześnie uznaje się, że firmy mogą tworzyć organizacje sieciowe, które nie są wielkimi organizacjami w tradycyjnym rozumieniu, lecz „ławicami” małych, przedsiębiorczych organizacji²⁷. Wykorzystanie outsourcingu wydaje się dobrym rozwiązaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw, które z tą pomocą mogą tworzyć sieci organizacyjne składające się z coraz mniejszych jednostek ogniskujących w sobie jedynie podstawowe, kluczowe umiejętności, dające w określonej konfiguracji przewagę konkurencyjną. Wszystkie czynności obsługi i takie, które można wykonać gdziekolwiek lepiej i taniej „wypychane” są na zewnątrz organizacji z wykorzystaniem koncepcji outsourcingu²⁸ na rzecz dostawców zewnętrznych, którzy dysponują kluczowymi umiejętnościami w tych obszarach.

Wzmocnienie kluczowej działalności powinno przełożyć się na wzrost satysfakcji i lojalności klientów, zwiększenie udziału w rynku, korzyści finansowe (między innymi wzrost zysku netto) oraz wzrost wartości dla właściciela (udziałowców) przedsiębiorstwa²⁹. Podobnie jak w sektorze dużych przedsiębiorstw również w przypadku firm sektora MSP podstawowym problemem może być jednak określenie kluczowej działalności, co wiąże się ze świadomością rynkową oraz wiedzą z zakresu zarządzania i marketingu.

W sytuacji wysokiego partnerstwa obu stron kontraktu dostawcy outsourcingowi mogą być traktowani jako **wirtualne działy funkcjonalne małego przedsiębiorstwa**, zapewniając mu zdolność do pełnego funkcjonowania w

²⁵ A.T. Szablewski: *Liberalizacja europejskiego rynku energii elektrycznej - implikacje dla MSP*, [w:] J. Otto, R. Stanisławski: *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim, tom II: Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, str. 267.

²⁶ W. Grudzewski, I. Hejduk: *Konkurencyjność przedsiębiorstw z Europy Środkowej na rynku europejskim*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 9/2001, str. 7.

²⁷ J. Strużyńska: *Bariery doskonalenia zarządzania w małych przedsiębiorczych organizacjach*, [w:] K. Zimmewicz (red.): *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, „*Zeszyty Naukowe*” nr 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, str. 326.

²⁸ W. Grudzewski, I. Hejduk: *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 1/2002, str. 6.

²⁹ M.F. Greaver: *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, str. 91.

warunkach zmiennego otoczenia i wymagań konkurencyjnego rynku. W tym wymiarze outsourcing może być traktowany jako przejaw zewnętrznego rozwoju organizacji, a mała firma może dysponować zasobami, które dotąd były zarezerwowane dla większych przedsiębiorstw. Dlatego też istotnym warunkiem outsourcingu w sektorze MSP jest partnerstwo w kreowaniu wspólnych przedsięwzięć.

Wykorzystanie outsourcingu stwarza również możliwość **rozwoju i wspierania przedsiębiorczości** wśród małych i średnich przedsiębiorców, którzy muszą szukać bardziej efektywnych metod zarządzania przedsiębiorstwem w zmieniających się warunkach ekonomicznych³⁰. W tym przypadku podstawowa rola firmy outsourcingowej związana jest z niwelowaniem zewnętrznych oraz wewnętrznych barier działalności i rozwoju MSP. Jest to rozwiązanie szczególnie korzystne dla nowopowstałych i młodych przedsiębiorstw, ponieważ umożliwia im dostęp do szerokiego spektrum usług związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w fazie początkowej, jak również dla przedsiębiorstw, które zamierzają rozszerzyć skalę działania, nie dysponując odpowiednimi zasobami. Atrakcyjnym rozwiązaniem wydaje się ponadto wymiana doświadczeń między przedsiębiorstwami, ośrodkami wspierania przedsiębiorczości, izbami przemysłowo-handlowymi oraz uczelniami na temat szans i zagrożeń wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania. Taki transfer wiedzy jest szczególnie przydatny dla firm sektora MSP, gdyż nie dysponują one zwykle sztabami specjalistów lub możliwościami angażowania konsultantów na szerszą skalę³¹.

4. Metodyka i zakres badań oraz charakterystyka respondentów

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania w 2005 roku w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto obszerne badania ankietowe na temat roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Podstawowym celem prac badawczych było określenie korzyści prorozwojowych możliwych do osiągnięcia przez firmy sektora MSP dzięki współpracy z biurami rachunkowymi.

Jako obszar przestrzenny badań wyznaczono mikroregion łódzki, wydzielony z województwa łódzkiego na podstawie kryterium administracyjnego i obejmujący miasto Łódź wraz z sąsiednimi powiatami. Przyjęto, że w analizowanym obszarze znajdzie się miasto Łódź oraz powiaty: łódzki-wschodni, brzeziński, pabianicki i zgierski. Wyboru tego dokonano kierując się zmianami, jakie następują w strukturze przemysłowej tego regionu wraz z przemianami

³⁰ A. Lemańska-Majdzik: *Outsourcing jako przejaw przedsiębiorczości*, [w:] Z. Warzocha: *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2003, str. 295.

³¹ *Popularyzacja nowych metod w małych i średnich firmach*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 2/1997, str. 42.

społeczno-gospodarczymi i procesami transformacji gospodarki polskiej. Po znaczącym ograniczeniu działania dużych przedsiębiorstw nastąpił tu znaczny rozwój sektora małych i średnich firm, a wsparcie dla takich działań jest jednym z założeń strategii rozwoju województwa łódzkiego.

Na analizowanym obszarze przedsiębiorcy mogą spodziewać się niższych kosztów wynajmu powierzchni biurowych i magazynowych niż w innych dużych miastach. Niższe są tu także ceny gruntów, czy koszty robocizny³². Korzystne jest również centralne położenie oraz rozbudowa sieci autostrad, co stanowi dodatkowy atut dla firm logistycznych oraz centrów zaopatrzeniowych. Na rozpatrywanym terenie skoncentrowany jest również silny potencjał edukacyjny i naukowy, stanowiący wsparcie dla firm sektora MSP. Realizowane są też duże inwestycje, które dodatkowo ożywiają potencjał społeczno-gospodarczy regionu. Powyższe uwarunkowania sprawiają, że w regionie łódzkim tworzą się dalsze, korzystne perspektywy dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, co sprawia, że analiza możliwości rozwojowych tego sektora na tym obszarze wydaje się być w pełni uzasadniona.

Materiał empiryczny w małych i średnich firmach zbierano przy pomocy **ankiety**. Wykorzystano tu **warstwowy dobór próby**, a ankiety dla przedsiębiorców były przekazywane za pośrednictwem biur rachunkowych. Każdemu z biur, które zgodziły się na wzięcie udziału w badaniach przekazano od 2 do 30 ankiet dla klientów, w zależności od deklaracji właściciela biura rachunkowego odnośnie zaangażowania swoich klientów w proces badawczy. Żaden z właścicieli biur biorących udział w badaniach nie wyraził zgody na podanie danych teleadresowych swoich klientów. Niemożliwy więc był bezpośredni kontakt z przedsiębiorcami. Właściciele biur rachunkowych podkreślali tu konieczność zachowania wysokiej anonimowości zbieranego materiału.

Łącznie przekazano biurom rachunkowym 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.

Większość badanych przedsiębiorców to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68% respondentów). Wśród innych form organizacyjno-prawnych analizowanych przedsiębiorstw występowały spółki cywilne (20%), założone najczęściej przez 2 wspólników, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (9%), w tym przypadku najczęściej 2 lub 3 osobowe, spółka jawna, spółka akcyjna oraz stowarzyszenie (po 1%).

Respondentami byli tu właściciele lub menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem w imieniu i na rzecz właścicieli. W badaniach wzięło udział 103

³² Na podstawie materiałów z opracowania *Dlaczego warto inwestować w Łodzi*, Urząd Miasta Łodzi, 2004.

właściciele przedsiębiorstw i 3 menedżerów najemnych. (4 respondentów nie określiło swojej relacji do sfery własności). W badaniach wzięli udział przede wszystkim mężczyźni (63%), osoby w wieku 41 – 50 lat (43%), z wykształceniem średnim (47%), w kierunku technicznym (61%).

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%) 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%). Zdecydowana większość przedsiębiorstw jest także podatnikami podatku od towarów i usług (95%).

W większości przypadków (55%) od początku istnienia przedsiębiorstwa funkcja rachunkowości i doradztwa podatkowego była realizowana przez biuro rachunkowe. Mamy tutaj do czynienia ze **zlecaniem kontraktowym**. 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 **wydzieleniu kontraktowym**.

5. Wyniki prowadzonych badań ankietowych

Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach licznych barier i zagrożeń, przede wszystkim o charakterze zewnętrznym. W ankiecie respondenci zostali poproszeni o wskazanie występowania określonych barier rozwojowych oraz określenie wagi zagrożenia tym problemem, w stosunku do innych trudności, w skali od 1 (bardzo niska ocena zagrożenia) do 4 (bardzo wysoka ocena). Spośród wszystkich barier zaproponowanych w kwestionariuszu ankiety respondenci najczęściej i najsilniej wskazywali na następujące problemy:

- wysokość obciążeń ZUS (siła problemu 3,8),
- wysokość obciążeń podatkowych (siła problemu 3,5),
- wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (siła problemu 3,4),
- brak jasności i czytelności przepisów prawnych (siła problemu 3,3),
- duża konkurencja rynkowa (siła problemu 3,3),
- zmienność przepisów prawnych (siła problemu 3,3).

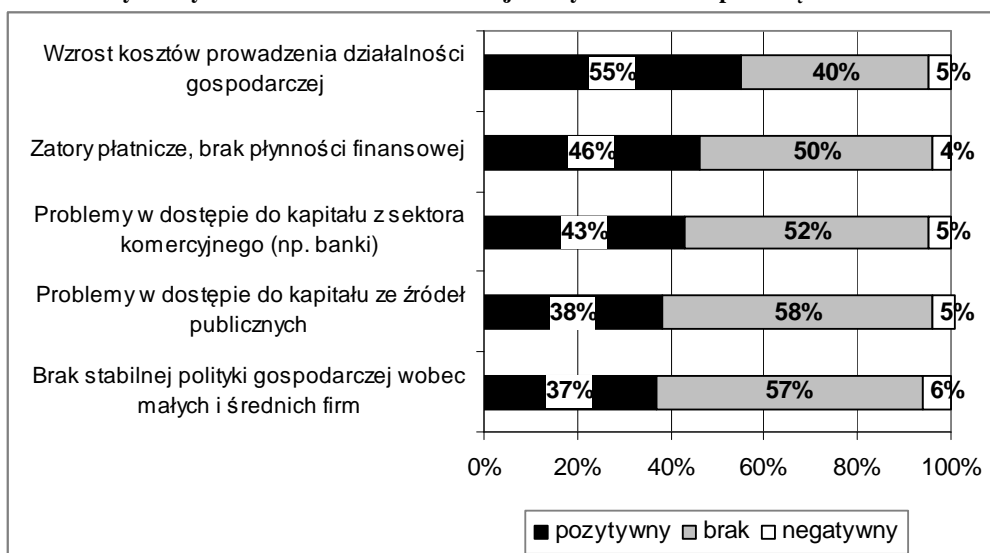
Wśród największych barier działalności i rozwoju badanych przedsiębiorców dominują zatem przede wszystkim związane z systemem prawno-podatkowym i ZUS oraz pewne zagrożenia rynkowe, takie jak wysokie koszty prowadzenia działalności i nasilona konkurencja rynkowa.

Źródło: Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu w rozwoju małych i średnich firm z regionu łódzkiego, [w:] Lewandowska L. (red.), Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział w Łodzi, Łódź 2008, s. 143-161.

W dalszej części badań podjęto próbę określenia, czy współpraca z biurem pozwala na ograniczanie i łagodzenie zewnętrznych trudności firm sektora MSP. W ankiecie respondenci zostali poproszeni o ocenę, w jaki sposób usługi dostawcy outsourcingowego wpływają na zidentyfikowane wcześniej ograniczenia i problemy zewnętrzne w skali od -1 (wpływ negatywny, współpraca z biurem jeszcze pogarsza sytuację), 0 (brak wpływu), do +1 (wpływ pozytywny, współpraca z biurem pozwala ograniczyć negatywny wpływ problemu na firmę).

W przypadku barier zewnętrznych o charakterze rynkowym współpraca w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego pozytywnie wpływa przede wszystkim na **niespodziewany wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej** (na pozytywny wpływ w tym zakresie wskazało 55% respondentów). Wśród kolejnych problemów, łagodzonych pozytywnie dzięki współpracy z biurem rachunkowym respondenci wskazali bariery o charakterze finansowym, takie jak **zatory płatnicze** i będący ich konsekwencją brak płynności finansowej, a także **problemy w dostępie do źródeł finansowania**, pochodzących zarówno z sektora komercyjnego, jak również ze źródeł publicznych (np. z instytucji wspierających małe i średnie firmy, czy z funduszy Unii Europejskiej). Wpływ współpracy z biurem rachunkowym na przełamywanie zewnętrznych, rynkowych barier działalności i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Wpływ współpracy z biurem rachunkowym na przełamywanie zewnętrznych, rynkowych barier działalności i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw



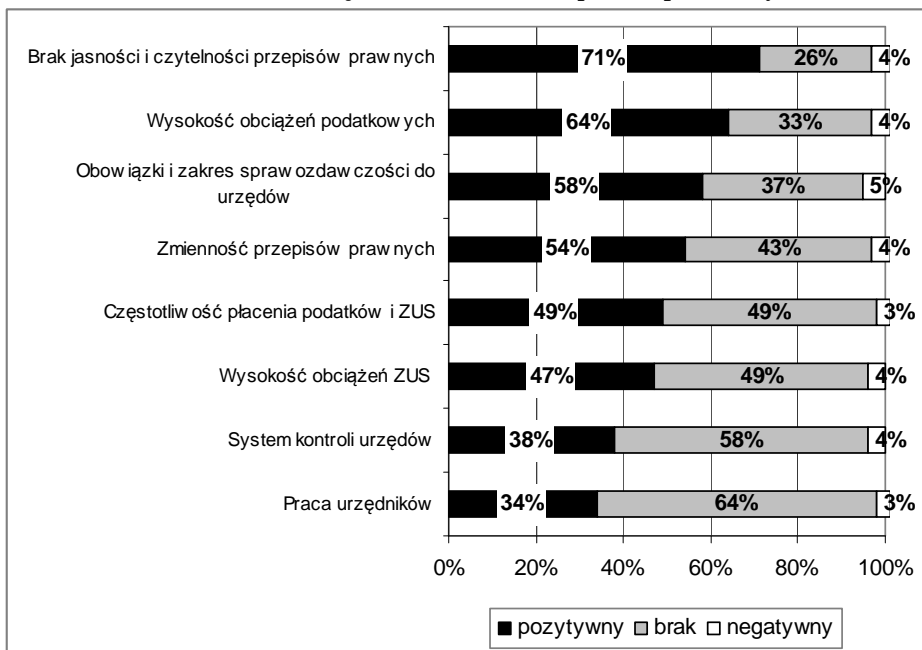
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań Katedry Zarządzania PŁ.

Na znacznie większy pozytywny wpływ współpracy na przełamywanie barier działalności i rozwoju respondenci wskazują w przypadku zewnętrznych trudności o charakterze prawno-podatkowym i związanych z obowiązkami wobec ZUS. Tutaj kooperacja z biurem rachunkowym w największym stopniu rozwiązuje problem **braku jasności i czytelności przepisów podatkowych**. Przedsiębiorcy mogą zwrócić się do biura rachunkowego z prośbą o wyjaśnienie trudnych kwestii podatkowo-prawnych, czy udzielenie pewnych wskazówek odnośnie ich prawidłowej interpretacji, w tym również wykorzystania ich w praktyce gospodarczej. Respondenci bardzo pozytywnie ocenili również wpływ współpracy w ramach outsourcingu na **wysokość obciążeń podatkowych**.

Ponieważ biura rachunkowe w wielu przypadkach samodzielnie przekazują deklaracje oraz reprezentują podatników przed organami podatkowymi, przedsiębiorcy wskazują, iż usługi outsourcingu pozytywnie wpływają również na ich **obowiązki i zakres sprawozdawczości do urzędów**. Konieczność ciągłego poszerzania swojej wiedzy przez właścicieli i pracowników biur rachunkowych, w tym powszechny dostęp do informacji w internecie oraz stała prenumerata prasy fachowej pozwalają również na ograniczanie negatywnego wpływu **zmienności przepisów prawnych** dla przedsiębiorców. Prawie połowa respondentów pozytywnie ocenia również wpływ współpracy na **częstotliwość płacenia podatków i ZUS**. Prawdopodobnie jest to związane z brakiem konieczności śledzenia przez klientów biur rachunkowych różnych terminów wpłat należności publicznoprawnych. W mniejszym zakresie usługi biur rachunkowych rozwiązują natomiast problemy zbyt wysokich obciążeń ZUS, wynikające z systemu kontroli urzędów oraz spowodowane nieprzychylną i złą pracą urzędników skarbowych. Wpływ współpracy z biurem rachunkowym na przełamywanie zewnętrznych barier działalności i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw o charakterze prawno-podatkowym przedstawiono na rysunku 2.

Źródło: Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu w rozwoju małych i średnich firm z regionu łódzkiego, [w:] Lewandowska L. (red.), Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział w Łodzi, Łódź 2008, s. 143-161.

Rysunek 2. Wpływ współpracy z biurem rachunkowym na przełamywanie zewnętrznych barier działalności i rozwoju MSP o charakterze prawno-podatkowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań Katedry Zarządzania PŁ.

Określając wpływ współpracy z biurem rachunkowym na pokonywanie wyżej wymienionych barier o charakterze zewnętrznym niewielka grupa respondentów (z reguły 3%-5%) wskazywała na negatywne skutki wykorzystania outsourcingu, również w obszarze problemów prawno-podatkowych. Może to być związane z ogólnym odczuciem przedsiębiorców o występowaniu licznych trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej i o braku możliwości ich łagodzenia. Negatywne wskazania mogą być jednak również w pewnym stopniu wynikiem błędnej interpretacji pytania ankiety i dokonania niewłaściwej oceny wpływu współpracy z dostawcą outsourcingowym, tym bardziej, że niektórzy respondenci wskazywali na negatywny wpływ współpracy na większość analizowanych obszarów, co wydaje się mało prawdopodobne.

W ankiecie skierowanej do przedsiębiorców z sektora MSP poproszono respondentów o wskazanie, czy firmy odniosły korzyści rozwojowe, **których oczekiwali po współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego.**

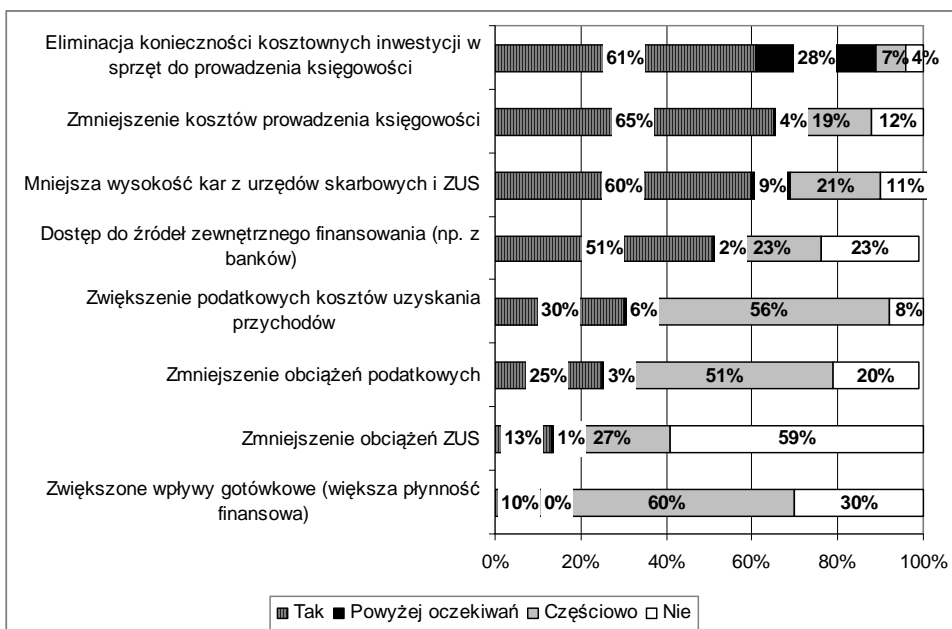
Wśród przedsiębiorców, którzy oczekiwali uzyskania w wyniku współpracy z biurem rachunkowym ilościowych korzyści rozwojowych najwięcej respondentów w pełni odniosło korzyści w postaci **wyeliminowania kosztownych inwestycji w sprzęt i wyposażenie do prowadzenia księgowości** (na fakt pełnego uzyskania

Źródło: Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu w rozwoju małych i średnich firm z regionu łódzkiego, [w:] Lewandowska L. (red.), Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział w Łodzi, Łódź 2008, s. 143-161.

oczekiwanych korzyści lub osiągnięcia nawet wyższych rezultatów niż zakładane w tym zakresie wskazało łącznie 89% respondentów oczekujących korzyści). Z drugiej strony tylko 4% respondentów oczekujących wyeliminowania nakładów na infrastrukturę do prowadzenia księgowości wskazało, że nie odniosło oczekiwanych efektów w tym zakresie. Do odniesionych, oczekiwanych korzyści ekonomicznych, również powszechnie wskazywanych przez respondentów, należy też **zmniejszenie kosztów prowadzenia księgowości** oraz **mniejsza wysokość sankcji z urzędów skarbowych i ZUS**. W tym ostatnim przypadku 9% respondentów wskazało, iż kary i mandaty zmniejszyły się nawet powyżej oczekiwanego przez nich poziomu.

Najmniej uzyskanych korzyści oczekiwanych przez ankietowanych przedsiębiorców dotyczy zmniejszenia obciążeń ZUS. W tym przypadku aż 59% respondentów, którzy oczekiwali oszczędności w tym zakresie nie odniosło spodziewanych efektów. Zakres uzyskania ilościowych korzyści rozwojowych, które były oczekiwane przez przedsiębiorców w wyniku nawiązania współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy firma odniosła ilościowe korzyści rozwojowe, spodziewane w wyniku outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań Katedry Zarządzania PŁ.

Wśród jakościowych (nie związanych bezpośrednio z efektami ekonomicznymi) korzyści rozwojowych oczekiwanych przez przedsiębiorców respondenci w największym zakresie wskazali na osiągnięcie efektów w postaci poprawy jakości

obsługi księgowej oraz zwiększenia ilości czasu przeznaczanego na zajmowanie się kluczową działalnością firmy. Wśród kolejno wskazywanych przez respondentów osiągniętych korzyści można wymienić:

- większy komfort psychiczny w prowadzeniu własnej firmy,
- przeniesienie na biuro odpowiedzialności za sprawy księgowe,
- uporządkowanie procedur prowadzenia własnej firmy,
- zmniejszenie uciążliwości kontroli podatkowych.

Na osiągnięcie powyższych efektów wskazało ponad 80% respondentów oczekujących korzyści w tych obszarach, przy jednoczesnym bardzo niskim (1%-2%) wskazaniu na brak oczekiwanych rezultatów.

Wśród efektów jakościowych, których osiągnięcie w największym stopniu wiązało się z uzyskaniem korzyści powyżej oczekiwań przedsiębiorców, respondenci wskazali przede wszystkim większą wiedzę z zakresu spraw prawno-podatkowych prowadzenia działalności gospodarczej oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy księgowej i podatkowej. Oznaczać to może, że outsourcing realizuje również pewne funkcje edukacyjne wśród przedsiębiorców i pozwala na większą świadomość prawną prowadzenia własnej firmy.

W przypadku oczekiwanych korzyści jakościowych, istotne wydają się również te związane ze sferą ekonomiczno-finansową, takie jak: większa kontrola przychodów i kosztów przedsiębiorstwa, czy zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, jak również korzyść związana z większą motywacją do pracy na rzecz własnej firmy. Pojawienie się powyższych efektów w stopniu co najmniej oczekiwanym przez respondentów zaobserwowano w ponad 70% przypadków.

Respondenci z sektora MSP biorący udział w badaniach zostali poproszeni o wskazanie, jakie inne, **pośrednie korzyści jakościowe** zaobserwowali w trakcie współpracy z biurem rachunkowym. W tym przypadku najwięcej przedsiębiorców (53%) wskazało, że dzięki outsourcingowi nastąpiło w większym stopniu upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego w firmie. Może to oznaczać zwiększenie umiejętności analizy zjawisk ekonomicznych zachodzących w przedsiębiorstwie, co w połączeniu ze wskazywaną przez 63% respondentów większą wiedzą z zakresu spraw prawno-podatkowych prowadzenia działalności gospodarczej pozwala w bardziej profesjonalny sposób zarządzać firmą. 51% ankietowanych przedsiębiorców stwierdziło również, że dzięki obsłudze zewnętrznej we wskazanym zakresie nastąpiło uświadomienie potrzeby zmian i ulepszeń w przedsiębiorstwie. Może to pozytywnie wpłynąć na dalsze perspektywy rozwojowe analizowanych przedsiębiorstw oraz umożliwić lepsze i łatwiejsze dostosowanie do wymagań i sytuacji rynkowej.

Podsumowanie

Analiza zakresu uzyskania oczekiwanych korzyści rozwojowych osiągniętych w wyniku outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wskazuje, że ankietowani przedsiębiorcy w znacznym stopniu osiągnęli zakładane rezultaty. W największym stopniu ich realizacja dotyczy korzyści jakościowych, głównie związanych ze sferą motywacji do prowadzenia własnej firmy. Ważne są jednak też korzyści ekonomiczne, które pozwoliły na uzyskanie pewnych oszczędności finansowych i w efekcie wzrost ilościowy firmy.

Wyniki wskazują, że ankietowani klienci biur rachunkowych są zadowoleni z osiągniętych efektów. 34% z nich wskazuje nawet na bardzo wysokie zadowolenie i stwierdza, że korzyści ze współpracy przerosły ich oczekiwania. Tylko jeden respondent stwierdził, że jest niezadowolony ze współpracy, po której oczekiwał większych korzyści. Najlicniejsza grupa przedsiębiorców stwierdziła natomiast, że ogólnie jest zadowolona z korzyści, jakie przyniosła im opisywana obsługa zewnętrzna.

Wskazuje to na istotną rolę biur rachunkowych w stymulowaniu korzyści umożliwiających rozwój kategorii małych i średnich przedsiębiorstw. Zdecydowana większość ankietowanych przedsiębiorców wskazuje również bezpośrednio, że współpraca z biurem rachunkowym umożliwia rozwój ich przedsiębiorstw. 13% respondentów zwraca przy tym uwagę, że kooperacja w ramach outsourcingu zdecydowanie ułatwia rozwój firmy, a współpraca z biurem rachunkowym jest jednym z głównych czynników prorozwojowych. 60% przedsiębiorców mniej zdecydowanie, ale również pozytywnie wskazuje na korzyści rozwojowe płynące z outsourcingu („współpraca w korzystny sposób wpływa na rozwój mojej firmy”). Co ciekawe jednak, aż 27% respondentów z sektora MSP twierdzi, że współpraca z biurem rachunkowym nie ma żadnego znaczenia dla rozwoju ich przedsiębiorstw. Żaden z ankietowanych nie podał przy tym wariantu wskazującego na negatywny wpływ outsourcingu i hamowanie rozwoju w wyniku współpracy z biurem rachunkowym. Wydaje się, że w przypadku pewnej części respondentów osiągnięte korzyści mogą nie być uznawane za przejaw wzrostu, czy rozwoju przedsiębiorstwa, lecz są identyfikowane jako standardowe efekty zakupu zewnętrznej usługi. Aby w pełni wykorzystać efekty rozwojowe outsourcingu ważne wydaje się tu również zaangażowanie przedsiębiorców i chęć otrzymania pomocy ze strony biura rachunkowego.

Źródło: Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu w rozwoju małych i średnich firm z regionu łódzkiego, [w:] Lewandowska L. (red.), Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział w Łodzi, Łódź 2008, s. 143-161.

Bibliografia

1. Białasiewicz M. (red.): *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
2. Bielecki M.: *Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] Lewandowski J. (red.): *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2004.
3. Cook M.F.: *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. *Dlaczego warto inwestować w Łodzi*, Urząd Miasta Łodzi, 2004.
5. *Encyklopedia powszechna PWN*, T. 4, PWN, Warszawa 1976.
6. Gemza J.: *Specyfika organizowania controllingu w małej firmie produkcyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8/1998.
7. Greaver M.F.: *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999.
8. Grudzewski W., Hejduk I.: *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1/2002.
9. Grudzewski W., Hejduk I.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw z Europy Środkowej na rynku europejskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9/2001.
10. Hahn D.: *Wachstumspolitik industriellen Unternehmen* [w:] *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 11/1970.
11. Heshmati A.: *Productivity Growth, Efficiency and Outsourcing in Manufacturing and Service Industries*, Stockholm School of Economics, 2000.
12. Hirzel M.: *Mit und ohne Partner. Alternativen beim Outsourcing von Verwaltungsdienst*, „IO Management”, nr 3/1997.
13. Kaczmarek B., Sikorski Cz.: *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1995.
14. Lachiewicz S. (red.): *Małe firmy w regionie łódzkim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2003.
15. Lachiewicz S., Matejun M.: *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] Błaszczak W., *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
16. Lemańska-Majdzik A.: *Outsourcing jako przejaw przedsiębiorczości*, [w:] Warzocha Z.: *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2003.
17. Machaczka J.: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
18. Mroczek E.: *Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8/1996.

Źródło: Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu w rozwoju małych i średnich firm z regionu łódzkiego, [w:] Lewandowska L. (red.), Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział w Łodzi, Łódź 2008, s. 143-161.

19. Pańkowska M.: *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Prace Naukowe, Zakład Poligrafii Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
20. Penc J.: *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część I*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
21. Pierścionek Z.: *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
22. *Popularyzacja nowych metod w małych i średnich firmach*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 2/1997.
23. Rękas M.: *Wykorzystanie usług outsourcingowych w zarządzaniu nowoczesną firmą*, [w:] Orzeszko T. (red.): *Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
24. 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.
25. Strużyna J.: *Bariery doskonalenia zarządzania w małych przedsiębiorczych organizacjach*, [w:] Zimniewicz K. (red.): *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe” nr 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
26. Szablewski A.T.: *Liberalizacja europejskiego rynku energii elektrycznej - implikacje dla MSP*, [w:] Otto J., Stanisławski R.: *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim, tom II: Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
27. Wesołowski S.: *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4/2003.
28. Zimniewicz Sz.: *Kluczowe kompetencje, outsourcing a logistyka*, [w:] Ciesielski M.: *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003.

Streszczenie

Outsourcing może stanowić ciekawą propozycję dla firm sektora MSP, dzięki której mogą one koncentrować się na kluczowej działalności, budować przewagę rynkową i przełamywać ograniczenia w działaniu. W artykule przedstawiono rolę outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw z regionu łódzkiego.