

dr inż. Marek Matejun  
Katedra Zarządzania  
Politechnika Łódzka

# ZAKRES WSPÓŁPRACY W RAMACH OUTSOURCINGU RACHUNKOWOŚCI I DORADZTWA PODATKOWEGO W SEKTORZE MSP

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

## *Streszczenie*

*Jednym z obszarów wykorzystania outsourcingu w sektorze MSP może być stała obsługa zewnętrzna w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego realizowana przez biura rachunkowe. Ważnym problemem w tym przypadku staje się precyzyjne ustalenie zakresu współpracy z zewnętrznym dostawcą. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących tego zagadnienia przeprowadzone w grupie 110 małych i średnich firm z regionu łódzkiego.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Outsourcing określany jest jako metoda, która sprowadza się do zawężenia zakresu zadań realizowanych przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa i powierzenia ich do realizacji przez wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego<sup>1</sup>. Proces ten może dotyczyć zarówno komponentów, indywidualnych działań, funkcji, procesów działalności gospodarczej<sup>2</sup>, a nawet modułów produktu<sup>3</sup>.

Jednym z podstawowych zagadnień związanych z problematyką outsourcingu jest określenie zakresu współpracy pomiędzy partnerami w ramach wyodrębnionego obszaru działalności przedsiębiorstwa. Biorąc to pod uwagę, jak **cel artykułu** wyznaczono analizę zakresu współpracy w ramach outsourcingu usług na przykładzie relacji małych i średnich przedsiębiorstw z biurami rachunkowymi w przypadku stałej obsługi zewnętrznej w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego.

Podjęmowane przedsięwzięcia outsourcingowe modyfikują struktury organizacyjne przedsiębiorstw oraz rozwijają kontakty z otoczeniem. Mają zatem **charakter działań restrukturyzacyjnych**, dzięki którym następuje odchudzenie struktury organizacyjnej, często ograniczenie zatrudnienia, co prowadzi do zwiększenia elastyczności działania podmiotu<sup>4</sup>. Prawidłowo zaprojektowana i wdrożona koncepcja outsourcingu dla firm wydzielających działalność może prowadzić do licznych korzyści, wśród których wymienia się<sup>5</sup>:

- koncentrację zasobów przedsiębiorstwa na problemach strategicznych,
- ograniczenie kosztów i poprawę wyników ekonomicznych firmy,
- bezinwestycyjny rozwój poprzez dostęp do technologii i rozwiązań organizacyjnych,
- uproszczenie i odchudzenie struktur organizacyjnych oraz inne korzyści.

**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

---

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, iż w warunkach zmiennego i złożonego otoczenia oraz postępującej specjalizacji w ramach działalności gospodarczej prawie każda firma podejmuje działania wynikające z koncepcji outsourcingu, choć nie zawsze robi to świadomie<sup>6</sup>.

## 2. Zakres współpracy między stronami w koncepcji outsourcingu usług

W literaturze można zidentyfikować dwa podstawowe obszary zastosowania outsourcingu: obszar zaopatrzenia (co związane jest najczęściej z produkcją dóbr przez firmę) oraz obszar usług realizowanych w układzie funkcjonalnym (lub procesowym) przez służby przedsiębiorstwa. W przypadku drugiego z obszarów najczęściej zaleca się wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa prostych usług, których wykonanie wiązałoby się z zaangażowaniem przez organizację znacznych zasobów<sup>7</sup>, czynności rutynowych, lub takich, które cechują się niewielkimi możliwościami rozwoju. Wśród popularnych obszarów wykorzystania outsourcingu usług w praktyce gospodarczej wymienia się<sup>8</sup>:

- usługi informatyczne,
- działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi,
- usługi transportowe i logistyczne,
- obsługę klienta i marketing,
- usługi ochrony, porządkowe oraz inne obszary w klasycznym układzie realizowane przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa.

Popularnymi kierunkami wykorzystania outsourcingu są również usługi finansowe i prawne, w tym obszar **rachunkowości i doradztwa podatkowego**. W klasycznych modelach funkcjonalnych przedsiębiorstwa obszary te zaliczane są do funkcji kierowniczych. J. Zieleniewski określa takie obszary jako regulacyjne i stwierdza, że mają one z reguły decydujące znaczenie dla sprawności funkcjonowania organizacji, gdyż polegają na nadawaniu i stałym utrzymywaniu raz nadanego kierunku funkcjonowania całej instytucji<sup>9</sup>.

**Rachunkowość** jest systemem ewidencji zdarzeń gospodarczych, inwestycyjnych i finansowych, pomiaru majątku i źródeł jego finansowania, klasyfikacji i rejestracji księgowej przychodów i kosztów, ustalania wyniku finansowego, sprawozdawczości finansowej oraz informacji dla potrzeb zarządzania jednostką<sup>10</sup>. Zgodnie z ustawą o rachunkowości finalny cel rachunkowości polega na rzetelnym i jasnym przedstawieniu sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego jednostki<sup>11</sup>. Rozwój zakresu współczesnej rachunkowości spowodował jej podział na rachunkowość finansową, rachunkowość zarządczą oraz rachunkowość podatkową<sup>12</sup>.

**Rachunkowość finansowa** jest związana z prowadzeniem ksiąg rachunkowych<sup>13</sup> i informuje o stanie finansowo-majątkowym jednostki gospodarczej i wygospodarowanym przez nią wyniku finansowym. **Rachunkowość zarządcza** nakierowana jest na potrzeby informacyjne kierownictwa jednostki w zakresie efektywności i skuteczności działania w projektowanych przedsięwzięciach<sup>14</sup>. Istotą **rachunkowości podatkowej** jest natomiast bieżące, chronologiczne i systematyczne odzwierciedlenie na podstawie dokumentów księgowych za pomocą metody bilansowej w miernikach wartościowych wszelkich zjawisk i procesów gospodarczych występujących w jednostkach gospodarczych oraz ustalenie w wyniku tego odzwierciedlenia wielkości zobowiązań podatkowych i sporządzanie okresowych sprawozdań podatkowych<sup>15</sup>. J. Zieliński identyfikuje następujące obszary realizacji funkcji rachunkowości w przedsiębiorstwach<sup>16</sup>:

- sporządzanie 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 cząstkowe spraw pracowniczych małych firm,
- przetwarzanie danych osobowych potrzebnych do stworzenia deklaracji ZUS,

**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

---

– przetwarzanie danych potrzebnych do kontaktów z instytucjami finansowymi (takimi, jak banki, czy firmy leasingowe).

Z tak określoną funkcją rachunkowości związane mogą być również usługi w sferze finansów, obejmujące na przykład sporządzanie wniosków kredytowych i biznesplanów, pośrednictwo w kontaktach z instytucjami finansowymi, czy doradztwo w sprawach usług finansowo-bankowych.

Z prowadzeniem ewidencji rachunkowej lub podatkowej przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie rachunkowości podatkowej, blisko związane jest pojęcie **doradztwa podatkowego**. Zawód doradcy podatkowego jest zawodem stosunkowo nowym, którego wykonywanie podlega regulacjom prawnym ustawy z dnia 5 lipca 1996 roku o doradztwie podatkowym. Zgodnie z zapisami ustawy czynności doradztwa podatkowego obejmują<sup>17</sup>:

- 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.

Ważną grupę czynności wykonywaną przez doradców podatkowych stanowi również występowanie w charakterze pełnomocnika w postępowaniu przed organami administracji publicznej w sprawach obowiązków podatkowych podatników, płatników oraz inkasentów. Doradcy podatkowi mogą również występować w charakterze pełnomocnika w postępowaniu w zakresie sądowej kontroli decyzji administracyjnych w sprawach dotyczących obowiązków podatkowych, na przykład w postępowaniu przed Naczelnym Sądem Administracyjnym.

Wśród innych czynności, które mogą być realizowane przez doradców podatkowych można wymienić usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych, świadczenie usług doradztwa lub prowadzenie rozliczeń w zakresie innych zobowiązań publiczno-prawnych, a szczególnie związanych z ubezpieczeniami społecznymi i zdrowotnym, a także doradztwo prawne, ekonomiczne, czy finansowe<sup>18</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego może być zdefiniowany jako względnie trwałe przeniesienie odpowiedzialności za realizację omówionych wyżej obszarów działalności gospodarczej na stronę wyspecjalizowanego, uprawnionego partnera zewnętrznego (biura rachunkowego), przy uwzględnieniu korzyści ekonomicznych i jakościowych oraz przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa (jako celu zasadniczego outsourcingu) i dodawaniu nowej wartości do procesów realizowanych w firmie, co umożliwia wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i rozwój przedsiębiorstwa<sup>19</sup>.

Próba identyfikacji zakresu funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w małych i średnich przedsiębiorstwach wskazuje jednak na bardzo szerokie spektrum zadań i czynności, które mogą być przekazywane na zewnątrz w ramach outsourcingu. Ta złożona struktura funkcjonalna pozwala na dobór odpowiedniego zakresu współpracy, co pozwala na zastosowanie zarówno **pełnego outsourcingu** w tym obszarze (np. przekazanie całości spraw rachunkowo-księgowych oraz rozliczeń i sprawozdawczości budżetowej na rzecz podmiotu zewnętrznego), jak również **outsourcingu selektywnego** (obejmującego np. wyłącznie określenie zobowiązań podatkowych, czy doradztwo podatkowe). Ważne staje się zatem precyzyjne określenie zakresu współpracy w ramach opisywanego outsourcingu.

Uwzględniając specyfikę funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w tabeli 1 przedstawiono możliwy zakres współpracy w ramach analizowanych funkcji. Dodatkowo pojawiają się jednak pewne zadania, pośrednio związane z realizacją funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego, które w praktyce outsourcingu mogą być realizowane przez biura rachunkowe lub kancelarie podatkowe.

**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

Należy jednak nadmienić, iż istnieją określone czynności, dla których występuje obowiązek lub wygoda wykonywania w przedsiębiorstwie macierzystym. Przepisy prawa oraz uwarunkowania organizacyjne prowadzenia działalności gospodarczej wymagają bowiem, aby pewien zakres czynności związanych z ewidencjonowaniem działalności był wykonywany bezpośrednio w firmie wydzielającej działalność. Do czynności takich można zaliczyć między innymi prowadzenie w miejscu wykonywania działalności ewidencji sprzedaży, czy też wystawianie bieżących faktur sprzedaży i rachunków dla klientów.

Tabela 1: Zakres współpracy w ramach outsourcingu funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP.

<b>Potencjalny zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP</b>	<b>Podstawowe czynności z zakresu rachunkowości i doradztwa podatkowego, możliwe do wydzielenia zewnętrznego.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych,</li> <li>– usługowe prowadzenie ewidencji podatkowych,</li> <li>– prowadzenie dodatkowych urzędzeń księgowych,</li> <li>– prowadzenie ewidencji i rozliczeń w podatku od towarów i usług,</li> <li>– określanie wysokości zobowiązań podatkowych,</li> <li>– sporządzanie i składanie deklaracji podatkowych oraz sprawozdań bilansowych,</li> <li>– reprezentacja podatnika przez urząd skarbowy oraz w postępowaniu podatkowym,</li> <li>– kształtowanie polityki i strategii podatkowej przedsiębiorstwa,</li> <li>– doradztwo podatkowe w bieżących sprawach,</li> <li>– osobiste doradztwo podatkowe dla właścicieli przedsiębiorstwa.</li> </ul>
	<b>Inne czynności, których realizacji można oczekiwać w ramach outsourcingu funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego.</b>
<b>Czynności realizowane wewnątrz firmy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie rozliczeń pracowniczych (listy płac, karty przychodów pracowników),</li> <li>– prowadzenie spraw pracowniczych,</li> <li>– prowadzenie sprawozdawczości do ZUS,</li> <li>– prowadzenie sprawozdawczości do GUS,</li> <li>– reprezentacja przedsiębiorcy przed urzędami,</li> <li>– wypełnianie przelewów,</li> <li>– opracowywanie analiz ekonomicznych, biznes planów, wypełnianie wniosków kredytowych na przykład dla potrzeb instytucji finansujących,</li> <li>– pomoc prawna i podatkowa przy zakładaniu, likwidowaniu oraz przekształcaniu przedsiębiorstwa,</li> <li>– porady z zakresu organizacji i zarządzania, marketingu, zarządzania finansami,</li> <li>– inne czynności, uzależnione od możliwości organizacyjnych i merytorycznych podmiotu.</li> </ul>
	<b>Podstawowe czynności z zakresu rachunkowości realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa macierzystego</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie w miejscu wykonywania działalności ewidencji sprzedaży,</li> <li>– prowadzenie w miejscu wykonywania działalności ewidencji przebiegu pojazdu i innych niezbędnych ewidencji,</li> <li>– prowadzenie w miejscu sprzedaży ewidencji sprzedaży za pomocą kas rejestrujących,</li> <li>– wystawianie faktur sprzedaży, rachunków.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Podatnicy, którzy podejmą decyzję o prowadzeniu księgi przychodów i rozchodów przez biuro rachunkowe mają obowiązek prowadzić w miejscu wykonywania działalności ewidencję sprzedaży oraz ewidencję przebiegu pojazdu, a w przypadku wykonywania działalności w zakresie udzielania pożyczek oraz zakupu i sprzedaży wartości dewizowych, prowadzić właściwe ewidencje<sup>20</sup>. Podobnie podatnicy dokonujący dostawy towarów i świadczący usługi, w tym

**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

---

również w zakresie handlu i gastronomii, na rzecz osób fizycznych nie prowadzących działalności gospodarczej oraz rolników indywidualnych, są obowiązani do prowadzenia ewidencji obrotu i kwot podatku należnego przy zastosowaniu kas rejestrujących (tzw. kas fiskalnych), w punktach sprzedaży lub na stanowiskach kasowych<sup>21</sup>. Uwarunkowania organizacyjne sprawiają również, iż bezpośrednio w przedsiębiorstwach wystawiane są faktury VAT, czy różne dowody wewnętrzne związane z prowadzoną działalnością.

Szczegółowe ustalenie zakresu współpracy pomiędzy stronami w procesie outsourcingu musi być tym bardziej szczegółowe i dokładne, czym większy jest podział pracy pomiędzy firmą macierzystą a dostawcą usług oraz czym więcej zadań chce przejąć sam przedsiębiorca, aby na przykład zaoszczędzić na honorarium dla biura rachunkowego<sup>22</sup>. W umowie outsourcingowej powinien znaleźć się również zapis powołujący się na określone przepisy prawa, na podstawie których będą świadczone poszczególne czynności oraz usługi.

Poza szczegółowym określeniem zakresu merytorycznych czynności związanych z realizacją określonych zadań wynikających z funkcji rachunkowości w przedsiębiorstwie, należy również uzgodnić takie elementy, jak odpowiedzialność za prawidłowe funkcjonowanie środowiska informatycznego, ochrona tajemnicy handlowej i innych informacji w ramach obowiązujących przepisów. Ustaleniu podlegają również czynności związane z dystrybucją informacji wynikającej z zamknięcia roku rozliczeniowego, a także przekazanie dokumentów i baz danych w razie zawarcia i wygaśnięcia umowy<sup>23</sup>.

### 3. Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka respondentów

W 2005 roku w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania ankietowe na temat roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. W trakcie procesu badawczego podjęto analizę zakresu współpracy pomiędzy stronami w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego.

Badania prowadzone były wśród właścicieli i kadry menedżerskiej małych i średnich przedsiębiorców będących klientami biur rachunkowych. Materiał empiryczny zbierano przy pomocy kwestionariuszy ankiety wykorzystując warstwowy dobór próby. Ankiety dla przedsiębiorców były przekazywane za pośrednictwem biur rachunkowych. Jako obszar przestrzenny badań wyznaczono mikroregion łódzki, wydzielony z województwa łódzkiego na podstawie kryterium administracyjnego i obejmujący miasto Łódź wraz z sąsiednimi powiatami, na terenie których funkcjonują urzędy skarbowe.

Łącznie przekazano biurom rachunkowym 321 kwestionariuszy ankiet dla małych i średnich przedsiębiorców, z czego otrzymano zwrot 113 ankiet. Po weryfikacji otrzymanych materiałów do ostatecznej analizy zakwalifikowano 110 kwestionariuszy ankiet.

Respondentami byli właściciele lub menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem w imieniu i na rzecz właścicieli. W badaniach wzięło udział 103 właścicieli przedsiębiorstw i 3 menedżerów najemnych. (4 respondentów nie określiło swojej relacji do sfery własności). Byli to najczęściej 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, uwzględniając również kryterium przychodowe i bilansowe oraz niezależności właścicielskiej podmiotu. Stanowią one 86% analizowanych podmiotów. 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%). Firmy biorące udział w badaniach w większości prowadzą ewidencję księgową w formie podatkowej księgi przychodów i rozchodów (71%) lub ksiąg handlowych (19%). Zdecydowana większość przedsiębiorstw jest także podatnikami podatku od towarów i usług (95%).

#### 4. Wyniki badań prowadzonych w sektorze MSP

Wszystkie badane przedsiębiorstwa przekazały do zewnętrznej realizacji na rzecz biura rachunkowego funkcję rachunkowości i doradztwa podatkowego. Z powodu szerokiego zakresu zadań wchodzących w skład tego obszaru działalności gospodarczej, w ankiecie wyodrębniono 15 przykładowych grup czynności bezpośrednio lub pośrednio związanych z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. W pierwszym etapie badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy poszczególne czynności są w ogóle realizowane (wewnątrz lub na zewnątrz firmy). Drugi etap badań polegał na określeniu czy ich realizacja następuje wewnątrz przedsiębiorstwa macierzystego, w całości przez zewnętrzne biuro rachunkowe, lub też częściowo wewnątrz i na zewnątrz firmy. Żaden z respondentów nie wskazał dodatkowo innych czynności wchodzących, jego zdaniem, w zakres omawianej funkcji.

Pośród zaproponowanych w ankiecie czynności większość zadań **wchodzących bezpośrednio** w zakres funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego jest realizowana przez wszystkie badane przedsiębiorstwa lub zdecydowaną ich większość. Należą do nich przede wszystkim: prowadzenie księgowości, sortowanie i kontrola merytoryczna dokumentów księgowych, a także prowadzenie sprawozdawczości do urzędów skarbowych. Do innych powszechnych zadań należy też prowadzenie rozliczeń z ZUSem i reprezentacja firmy przed urzędem skarbowym. Do czynności bezpośrednio związanych z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego, które są rzadziej realizowane w badanych firmach należy natomiast kształtowanie polityki i strategii podatkowej firmy, a także przygotowywanie zestawień i analiz ekonomiczno-finansowych dla potrzeb rachunkowości zarządczej, co związane jest prawdopodobnie z niewielkim zakresem wykorzystania ksiąg rachunkowych jako ewidencji księgowej.

Ponadto respondenci wskazują na realizację **czynności pośrednio związanych** z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego, które jednak znajdują się w ofercie biur rachunkowych. Są to przede wszystkim: wypełnianie wniosków o pomoc finansową do instytucji finansujących (realizowane przez 64% badanych przedsiębiorstw) oraz opracowywanie planów działalności gospodarczej (43% badanych firm). Stosunkowo dużo badanych przedsiębiorców sporządza pisemne umowy dla potrzeb prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej. Analiza wykorzystania poszczególnych czynności wchodzących w zakres funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego wskazuje, że w większości przypadków przedsiębiorstwa realizują znaczącą liczbę zadań z tego obszaru, co z jednej strony wynika z obowiązków przedsiębiorców (prowadzenie księgowości lub sprawozdawczości do urzędów), a z drugiej – z potrzeb firm sektora MSP (sporządzanie zestawień ekonomiczno-finansowych, czy przygotowywanie umów gospodarczych).

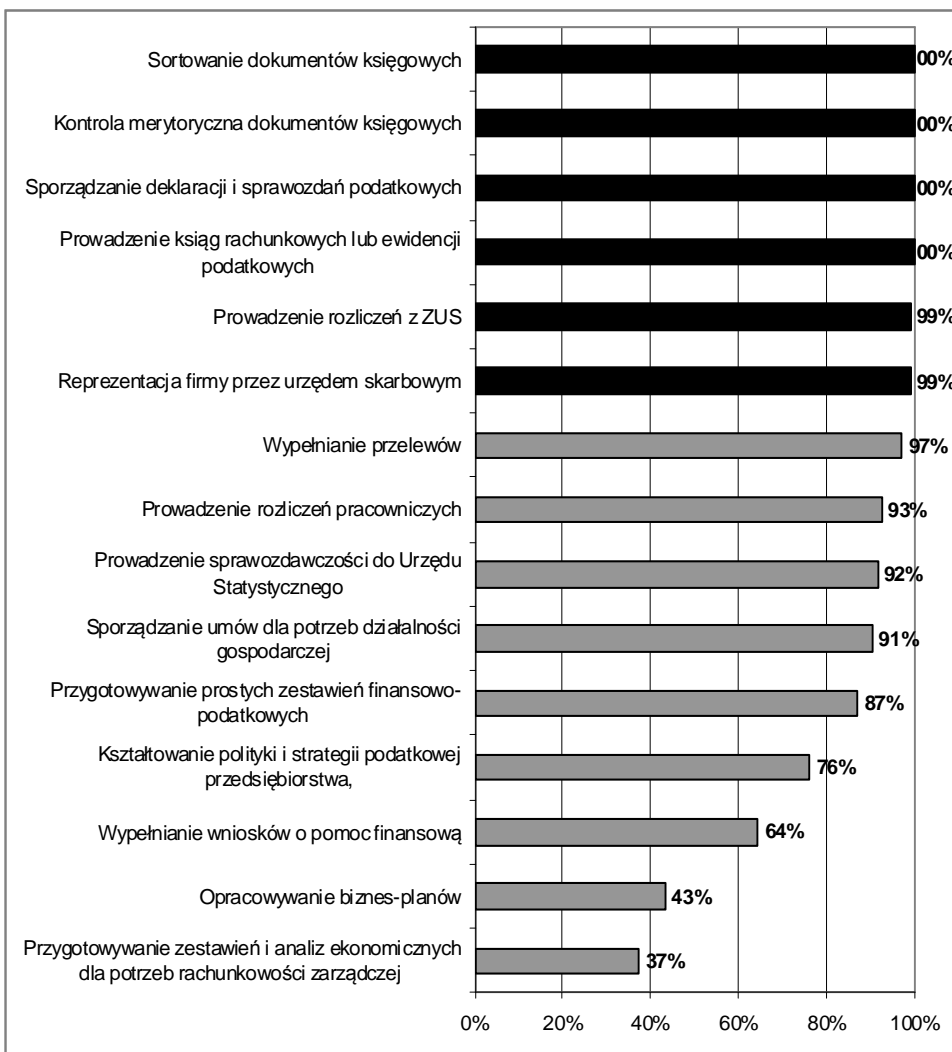
Zestawienie czynności bezpośrednio lub pośrednio wchodzących w zakres funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego realizowanych przez badane przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 1.

Drugim etapem badań było określenie **kierunku realizacji powyższych czynności** – czy są one realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa – przez służby wewnętrzne, czy na zewnątrz firmy – przez biuro rachunkowe, co wskazuje na zakres współpracy podmiotów w obszarze opisywanego outsourcingu. Analiza kierunku realizacji czynności wchodzących w zakres funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego wskazuje, że zewnątrzni dostawcy w całości zajmują się przede wszystkim **prowadzeniem ksiąg rachunkowych lub ewidencji dla celów podatkowych** (tylko jeden podmiot wskazał, że prowadzi je we własnym zakresie), a także **prowadzeniem rozliczeń z ZUS**. Wśród zadań realizowanych w całości przez biura rachunkowe dominuje również:

- sortowanie dokumentów księgowych,
- kontrola merytoryczna przekazywanej do biura dokumentacji,
- przygotowywanie prostych zestawień ekonomiczno-finansowych, np. o strukturze przychodów lub kosztów działalności,
- reprezentacja firmy przed urzędem skarbowym,

**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

Rysunek 1: Czynności związane z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego realizowane przez badane przedsiębiorstwa.

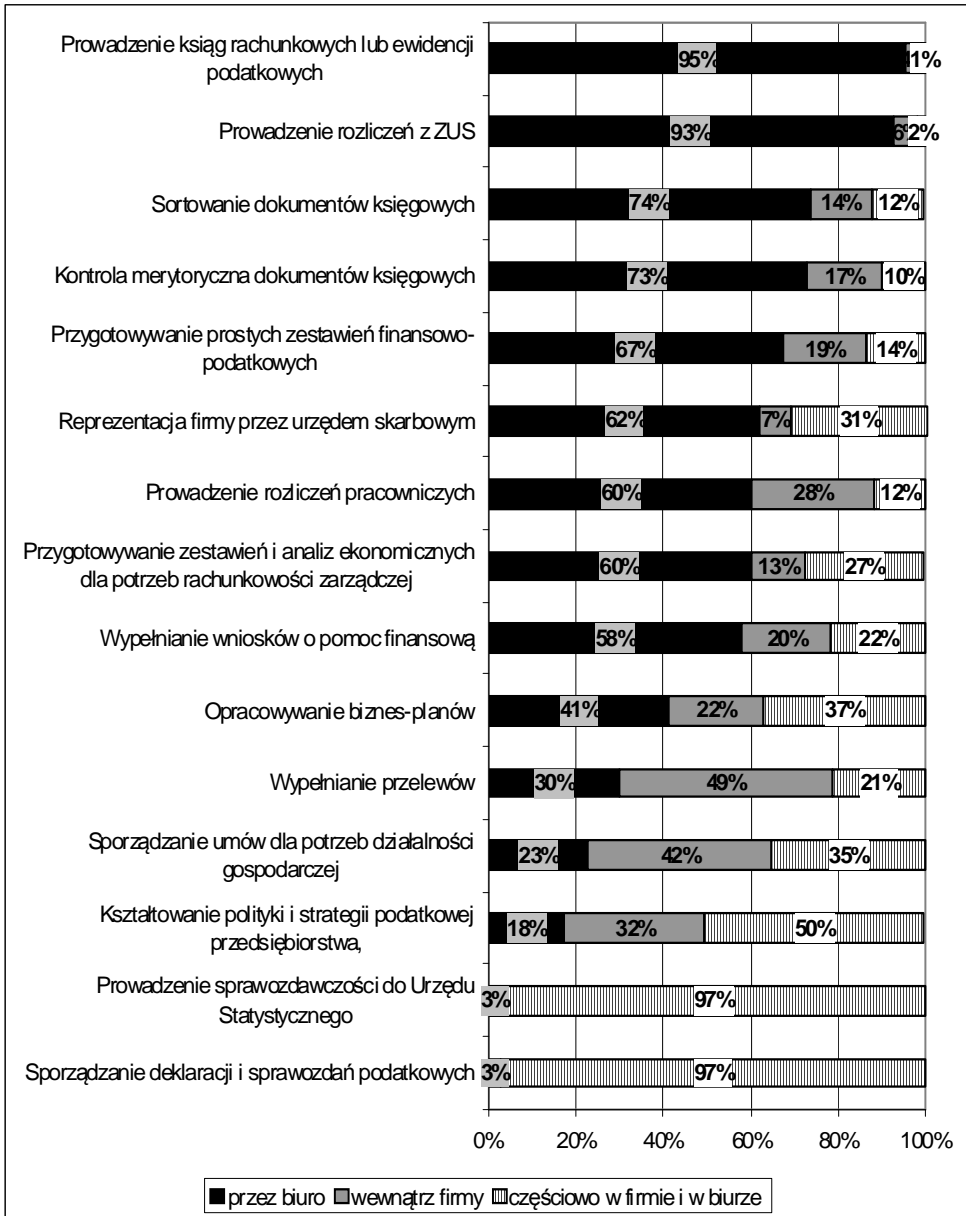


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spośród tych czynności badane przedsiębiorstwa we własnym zakresie w znacznym stopniu realizują jednak prowadzenie rozliczeń pracowniczych (28% firm). Analizę miejsca realizacji czynności wchodzących w zakres funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego wykonywanych przez badane przedsiębiorstwa lub przez biura rachunkowe przedstawiono na rysunku 2.

**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

Rysunek 2: Analiza miejsca realizacji czynności wchodzących w zakres funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w badanych przedsiębiorstwach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

---

Analiza kierunku wykonywania czynności wskazuje również na istotną rolę biur rachunkowych w procesie pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania działalności gospodarczej. W tym przypadku aż 58% przedsiębiorców realizujących to zadanie w całości zleca wypełnienie wniosków o pomoc finansową biur rachunkowym, a 22% w znacznym zakresie korzysta z ich pomocy. Również opracowywanie biznes-planów jest często realizowane samodzielnie przez biura rachunkowe lub przy znacznej ich pomocy.

Do czynności wykonywanych w największym zakresie samodzielnie przez badanych przedsiębiorców należy natomiast:

- wypełnianie przelewów,
- sporządzanie umów dla potrzeb działalności gospodarczej,
- a także kształtowanie polityki i strategii podatkowej podmiotu, które jednak w połowie przypadków jest realizowane w bardzo bliskim porozumieniu z biurem rachunkowym.

Wyniki przedstawione na rysunku 2 wskazują natomiast, że prowadzenie sprawozdawczości do urzędów skarbowych oraz do Urzędu Statystycznego realizowane jest częściowo wewnątrz przedsiębiorstwa, a częściowo przez biura rachunkowe. W pierwszym przypadku chodzi prawdopodobnie o wypełnianie i przekazywanie do urzędów między innymi osobistych sprawozdań właścicieli lub wspólników przedsiębiorstwa, natomiast sprawozdania do Urzędu Statystycznego wymagają podania różnych danych dostępnych wewnątrz firmy.

## 5. Zakończenie

Badania prowadzone w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw regionu łódzkiego wskazują, iż firmy realizują bardzo zróżnicowane czynności wchodzące w zakres obszaru rachunkowości i doradztwa podatkowego. Wszystkie badane podmioty realizują zadania wynikające z powszechnych obowiązków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Są to przede wszystkim: prowadzenie księgowości i sprawozdawczości do urzędów skarbowych oraz prowadzenie rozliczeń z ZUSem. W mniejszym stopniu wykonywane są natomiast działania nie wynikające z obowiązków publiczno-prawnych, takie jak strategiczne kształtowanie polityki podatkowej firmy, wypełnianie wniosków o pomoc finansową. W najmniejszym zakresie realizowane są natomiast czynności związane ze sferą ekonomiczno-finansową, takie jak opracowywanie biznes-planów czy zestawień dla potrzeb rachunkowości zarządczej.

Analiza zakresu współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wskazuje, iż biura rachunkowe pełnią znaczącą rolę w realizacji poszczególnych czynności wchodzących w skład opisywanego obszaru. Pełny outsourcing dotyczy najczęściej następujących czynności:

- prowadzenia ksiąg rachunkowych lub ewidencji dla celów podatkowych,
- prowadzenia rozliczeń z ZUS,
- sortowania dokumentów księgowych,
- kontroli merytorycznej dokumentacji,
- przygotowywania prostych zestawień ekonomiczno-finansowych,
- reprezentacji firmy przed urzędem skarbowym,
- prowadzenia rozliczeń pracowniczych,
- przygotowywania analiz dla potrzeb rachunkowości zarządczej.

Wyniki badań wskazują również na istotną rolę biur rachunkowych w procesie realizacji czynności pośrednio związanych z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego, w tym przede wszystkim pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Należy również zwrócić uwagę, iż badane firmy sektora MSP blisko współpracują z biurami rachunkowymi przy realizacji pozostałych czynności, w tym przede wszystkim przy prowadzeniu sprawozdawczości do urzędów skarbowych oraz do Urzędu Statystycznego.

Z powodu szczególnego charakteru funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego wymagana jest ścisła współpraca pomiędzy przedsiębiorcami a dostawcami outsourcingowymi,

**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

---

związana z obustronnym przepływem informacji oraz dokumentacji. Z tego powodu pomiędzy obiema stronami tworzy się specyficzna więź, uregulowana w znacznej części zapisanymi w kontrakcie outsourcingowym prawami i obowiązkami. Pewne jej aspekty mają jednak z pewnością charakter nieformalny, kształtujący się w miarę rozwoju współpracy.

#### **Bibliografia:**

1. Famielec J., *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, /W:/ *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, red. naukowy: B. Olszewska, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
2. Gos W., *Prowadzenie ksiąg rachunkowych w małych firmach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1998.
3. Jagusztyn-Grochowska S., *Outsourcing funkcji informatycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2002, nr 2.
4. Lachiewicz S., Matejun M., *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, /W:/ *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, red. naukowy: W. Błaszczak, Wydawnictwo UE, Łódź 2006.
5. Laskowska A., *Outsourcing – zastępowanie produkcji własnej przez zakupy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 1995, nr 9.
6. Markowski W., *ABC small business`u*, Wydawnictwo Marcus, Łódź 2004.
7. Matejun M., *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego*, /W:/ *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Tom 2, red. naukowy: A. Stabryła, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
8. Napiórkowska H., *Podatkowa księga przychodów i rozchodów w 2002 roku*, Difin, Warszawa 2002.
9. Olczak-Kołodziejczyk I., Olczak A., *ABC zarządzania*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2003.
10. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. naukowy: J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
11. Rękas M., *Wykorzystanie usług outsourcingowych w zarządzaniu nowoczesną firmą*, /W:/ *Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, red. naukowy: T. Orzeszko, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
12. Sasin W., *Zakładowy plan kont dla spółki z o.o.*, Wydawnictwo Sigma, Skierniewice 2003.
13. Schneider K., *Instrumenty polityki bilansowej i podatkowej w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998.
14. Sobińska M., *Problematyka oceny działalności outsourcingowej w doskonaleniu systemu informacyjnego*, /W:/ *Zarys teorii doskonalenia systemów informacyjnych w zarządzaniu*, red. naukowy: A. Nowicki, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
15. Späth W., *Rozbroić zagrożenie*, „Forum Doradców Podatkowych”, 2002, nr 7-8.
16. Szewc W., Podemski W., *Jak zrozumieć potrzeby klienta – znaczenie komunikacji w obsłudze*, „Forum Doradców Podatkowych”, 2003, nr 8.
17. Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
18. *Ustawa z dnia 29 września 1994 o rachunkowości* (Dz. U. z 1994 roku, nr 121 poz. 591 z późn. zmianami).
19. *Ustawa z dnia 5 lipca 1996 o doradztwie podatkowym* (Dz. U. z 1996 roku Nr 102 poz. 465 z późn. zmianami).
20. *W czym mogę pomóc?*, „Doradca Podatkowy”, Biuletyn Klientów Kancelarii, 2002, nr 2.
21. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.
22. Zieliński J., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.

**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

## **THE COOPERATION DUTIES IN THE OUTSOURCING OF ACCOUNTANCY AND TAX ADVICE IN THE SECTOR OF SMES**

*One of the area where outsourcing in the sector of SMEs can be used may be the service of accountancy and tax advice offered by accountancy offices. In this case, it is crucial to settle the precise range of their duties. The article presents the results of the researches carried out in the group of 110 small and medium enterprises from the region of Lodz.*

### **Przypisy**

<sup>1</sup> por. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. naukowy: J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 228.

<sup>2</sup> J. Famielec, *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, /W:/ *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, red. naukowy: B. Olszewska, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 201.

<sup>3</sup> A. Laskowska, *Outsourcing – zastępowanie produkcji własnej przez zakupy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 1995, nr 9, s. 186.

<sup>4</sup> M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 14.

<sup>5</sup> S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, /W:/ *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, red. naukowy: W. Błaszczyk, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006, s. 119.

<sup>6</sup> M. Sobińska, *Problematyka oceny działalności outsourcingowej w doskonaleniu systemu informacyjnego*,

/W:/ *Zarys teorii doskonalenia systemów informacyjnych w zarządzaniu*, red. naukowy: A. Nowicki, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 148.

<sup>7</sup> I. Olczak-Kołodziejczyk, A. Olczak, *ABC zarządzania*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2003, s. 28.

<sup>8</sup> zob. np. S. Jagusztyn-Grochowska, *Outsourcing funkcji informatycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2002, nr 2, s. 12, M. Rękas, *Wykorzystanie usług outsourcingowych w zarządzaniu nowoczesną firmą*, /W:/ *Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, red. naukowy: T. Orzeszko, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 173.

<sup>9</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 400.

<sup>10</sup> W. Sasin, *Zakładowy plan kont dla spółki z o.o.*, Wydawnictwo Sigma, Skierniewice 2003, s. 9.

<sup>11</sup> art. 4 ust. 1 ustawy z dnia 29 września 1994 o rachunkowości (Dz. U. z 1994 roku, nr 121 poz. 591 z późn. zmianami).

<sup>12</sup> K. Schneider, *Instrumenty polityki bilansowej i podatkowej w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998, s. 40.

<sup>13</sup> por. W. Gos, *Prowadzenie ksiąg rachunkowych w małych firmach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1998, s. 9.

<sup>14</sup> K. Schneider, *Instrumenty polityki ..., op. cit.*, s. 40.

<sup>15</sup> ibidem, s. 41.

<sup>16</sup> J. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 23-24.

<sup>17</sup> art. 2 ust. 1 ustawy z dnia 5 lipca 1996 o doradztwie podatkowym (Dz. U. z 1996 roku Nr 102 poz. 465 z późn. zmianami)

<sup>18</sup> *W czym mogę pomóc?*, „Doradca Podatkowy”, Biuletyn Klientów Kancelarii, 2002, nr 2, s. 1-2.

<sup>19</sup> M. Matejun, *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego*, /W:/ *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Tom 2, red. naukowy: A. Stabryła, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 24.

**Źródło:** Matejun M., Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 497-508.

---

<sup>20</sup> H. Napiórkowska, *Podatkowa księga przychodów i rozchodów w 2002 roku*, Difin, Warszawa 2002, s. 272.

<sup>21</sup> W. Markowski, *ABC small business'u*, Wydawnictwo Marcus, Łódź 2004, s. 198.

<sup>22</sup> W. Späth, *Rozbroić zagrożenie*, „Forum Doradców Podatkowych”, 2002, nr 7-8, s. 61.

<sup>23</sup> W. Szewc, W. Podemski, *Jak zrozumieć potrzeby klienta – znaczenie komunikacji w obsłudze*, „Forum Doradców Podatkowych”, 2003, nr 8, s. 37.