

**Marek Matejun**  
Politechnika Łódzka

## **ORGANIZACJA WSPÓŁPRACY W RAMACH OUTSOURCINGU RACHUNKOWOŚCI I DORADZTWA PODATKOWEGO W SEKTORZE MSP**

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

### **Wprowadzenie**

Jednym z czynników warunkujących skuteczność outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw jest właściwa organizacja i logistyka współpracy pomiędzy firmą macierzystą, a partnerem zewnętrznym. Celem artykułu jest przedstawienie modelu współpracy pomiędzy stronami kontraktu w ramach omawianego outsourcingu, a także prezentacja opinii przedsiębiorców na temat wybranych barier współpracy pomiędzy podmiotami macierzystymi oraz biurami rachunkowymi jako podmiotami świadczącymi usługi obsługi zewnętrznej.

### **Organizacja współpracy pomiędzy stronami kontraktu outsourcingowego**

Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego jest jednym z rodzajów metody obsługi zewnętrznej wg kryterium funkcjonalnego<sup>1</sup> i dotyczy kierowniczych funkcji organizacji<sup>2</sup>. Może on być zdefiniowany jako długoterminowe (względnie trwałe) przeniesienie odpowiedzialności za realizację zidentyfikowanych obszarów działalności gospodarczej, pośrednio lub bezpośrednio związanych z realizacją funkcji

---

<sup>1</sup> zob. szerzej: M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe PŁ „Organizacja i Zarządzanie”, nr 42, Łódź 2006, s. 24.

<sup>2</sup> funkcje działalności gospodarczej są analizowane m.in. w pracach: J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 400; M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 20-26;

**Źródło:** Matejun M., Organizacja współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - nowe kierunki, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, nr 129, Poznań 2009, s. 349-356.

---

rachunkowości i doradztwa podatkowego na stronę wyspecjalizowanego, uprawnionego partnera zewnętrznego (biura rachunkowego), przy uwzględnieniu korzyści ekonomicznych i jakościowych oraz przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i dodawaniu nowej wartości do procesów realizowanych w firmie, co umożliwi wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i rozwój przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Analizując outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego należy zwrócić uwagę, iż usługi te są specyficzne z uwagi na to, że ich efekt jest uzależniony w znacznym stopniu od klienta. W tym przypadku jest on bowiem „producentem” większości dokumentów na podstawie których rozlicza się przedsiębiorstwo. Między innymi z tego powodu określa się go jako „prosumera” (Producer/Consumer), a więc osobę, która jednocześnie współkształtuje jakość usług i ocenia ją jako konsument<sup>4</sup>. Jednym z czynników warunkujących skuteczności omawianego outsourcingu jest zatem właściwa organizacja i logistyka współpracy pomiędzy firmą macierzystą, a partnerem zewnętrznym usługowo realizującym przedmiotową obsługę.

J. Zieliński określa przedmiot logistyki w procesie świadczenia usługi outsourcingowej z zakresu rachunkowości i doradztwa podatkowego, jako wszelkie działania związane z fizycznym przepływem wszystkich dokumentów źródłowych pomiędzy firmą macierzystą, a dostawcą zewnętrznym, zapewniające, że wszelkie dokumenty wyjściowe, na przykład w postaci deklaracji podatkowych lub ZUS (w zależności od potrzeb lub obowiązków wynikających z przepisów prawa) zostaną dostarczone w odpowiednim czasie do odpowiedniego urzędu lub miejsca<sup>5</sup>. Konieczne wydaje się jednak rozszerzenie tej definicji o dodatkowe aspekty procesu logistycznego, takie jak proces dwukierunkowej komunikacji z klientem i przekazywania danych zarówno charakteryzujących sytuację finansową i podatkową przedsiębiorstwa, jak również innych informacji, w zależności od zapotrzebowania.

Jedną z podstawowych czynności, rozpoczynających proces logistyczny jest dostarczenie dokumentów źródłowych i informacji księgowych dla kancelarii podatkowej. Sprawność procesu logistycznego oraz właściwej realizacji usługi outsourcingowej jest również uzależniona od wewnętrznej organizacji pracy biura rachunkowego. Właściwa organizacja wewnętrzna zapewnia odpowiednią realizację wewnętrznej części procesu logistycznego, a także stanowi szkielet zapewniający komunikację z klientem. Proces logistyczny powinien być uzupełniony o wewnętrzne

---

<sup>3</sup> M. Matejun, *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego*, w: *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, red. A. Stabryła, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 24, por. także: M. Matejun, *Zakres współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP*, w: *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji*, red. R. Borwiecki, A. Jaki, Wydawnictwo UEK w Krakowie, Kraków 2008, s. 498-499.

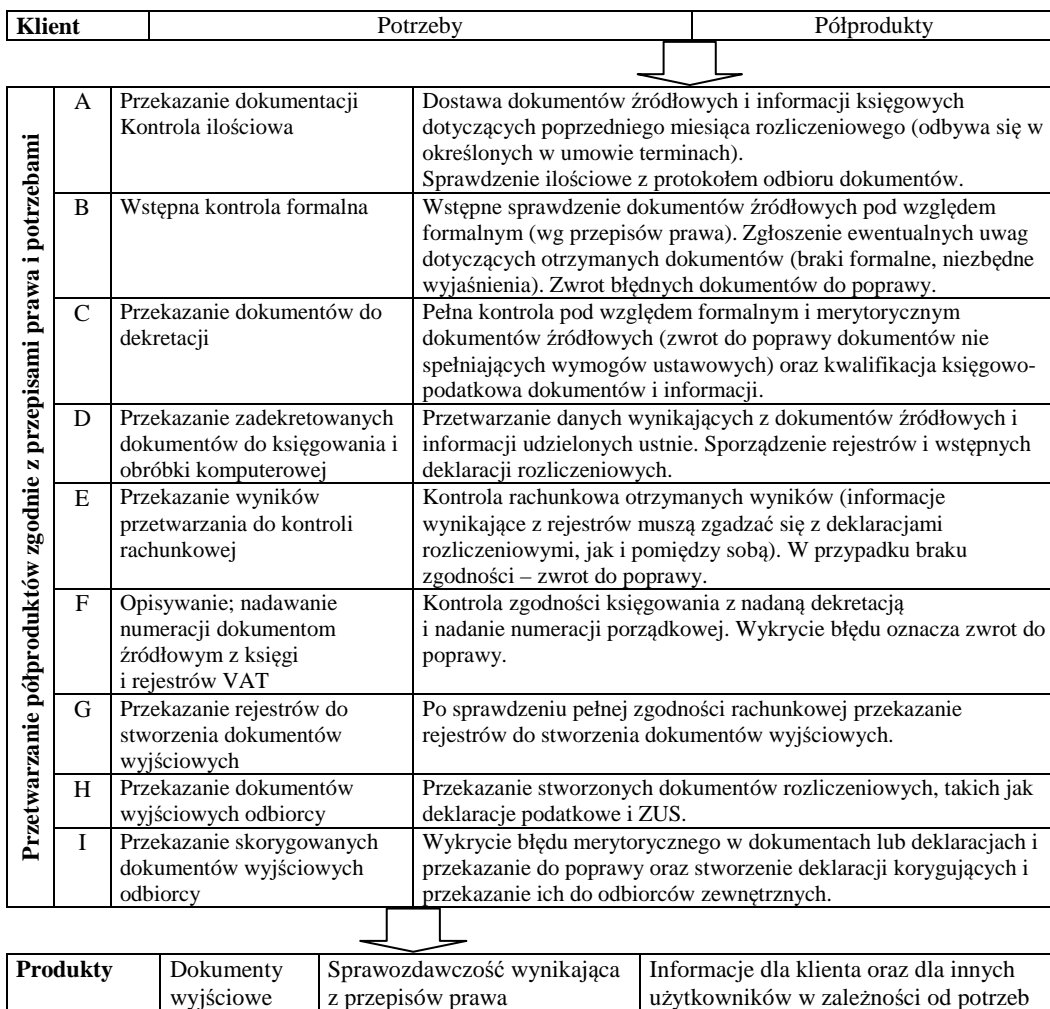
<sup>4</sup> S. Kudert, *Doradztwo podatkowe. Ekonomiczne podstawy zarządzania kancelarią doradcy podatkowego*, Datev, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 80.

<sup>5</sup> J. Zieliński, *Logistyka w procesie świadczenia usługi outsourcingowej z zakresu doradztwa podatkowego i rachunkowości*, cz. 1, „Forum Doradztwa Podatkowego”, nr 10/2001, s. 27.

**Źródło:** Matejun M., Organizacja współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - nowe kierunki, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, nr 129, Poznań 2009, s. 349-356.

czynności biura rachunkowego, usprawniające wykonywanie usługi. Można wśród nich wymienić narady z pracownikami w celu zwrócenia uwagi na istotne zmiany i rozstrzygnięcia prawa podatkowego, czy wprowadzenie metod ciągłego ulepszania stosowanych rozwiązań organizacyjnych<sup>6</sup>.

Na podstawie potrzeb organizacyjnych wynikających ze współpracy pomiędzy stronami kontraktu, można podjąć próbę określenia ogólnego modelu procesu logisty-



**Rys. 1. Model procesu logistycznego usługi outsourcingowej w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 41; W. Szewc, W. Podemski, *Jak zrozumieć potrzeby Klienta – znaczenie komunikacji w obsłudze*, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 8/2003, s. 38.

<sup>6</sup> W. Szewc, *Procedura – sposób na skuteczność*, cz. 2, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 10/2002, s. 34.

**Źródło:** Matejun M., Organizacja współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - nowe kierunki, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, nr 129, Poznań 2009, s. 349-356.

---

czego w zakresie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, co zostało przedstawione na rysunku 1.

W trakcie współpracy w ramach opisywanego outsourcingu mogą pojawić się jednak różnorodne problemy organizacyjne, zakłócające prawidłowy przebieg procesu logistycznego i w efekcie obniżające poziom realizacji funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego. Można wśród nich wymienić: nie dostarczanie na czas dokumentów do biura, problemy związane z nieterminowym regulowaniem należności za obsługę przez klientów, popełnianie błędów merytorycznych przez biuro lub kancelarię, opóźnienia w przekazywaniu informacji zwrotnych o sytuacji podatkowej i finansowej firmy macierzystej i inne problemy<sup>7</sup>.

### **Napięcia organizacyjne we współpracy w ramach outsourcingu na podstawie badań**

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania ankietowe na temat współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP. Badania przeprowadzono w 110 małych i średnich przedsiębiorstwach (firmach macierzystych), które wydzieliły ze swojej struktury lub zleciły funkcję rachunkowości i doradztwa podatkowego na rzecz zewnętrznego podmiotu. Były to w większości (86%) firmy mikro, działające jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68%) lub spółki cywilne (20%). Respondentami byli tu właściciele lub menedżerowie tych podmiotów.

Z drugiej strony badaniom poddano także biura rachunkowe, działające jako dostawcy outsourcingowi we opisywanym zakresie funkcjonalnym. Badania zostały przeprowadzone w 37 takich firmach. W większości były to mikroprzedsiębiorstwa (94%) działające jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (84%) lub spółki z o.o. (11%). Badane podmioty posiadały uprawnienia doradcy podatkowego (41%), certyfikat księgowy Ministerstwa Finansów (46%) lub oba rodzaje uprawnień (13%).

W badaniach poddano identyfikacji i ocenie występowanie pewnych napięć organizacyjnych, które mogą pojawić się w trakcie współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP. Badani wskazywali na określone problemy oraz określali częstotliwość ich występowania w skali opisowej.

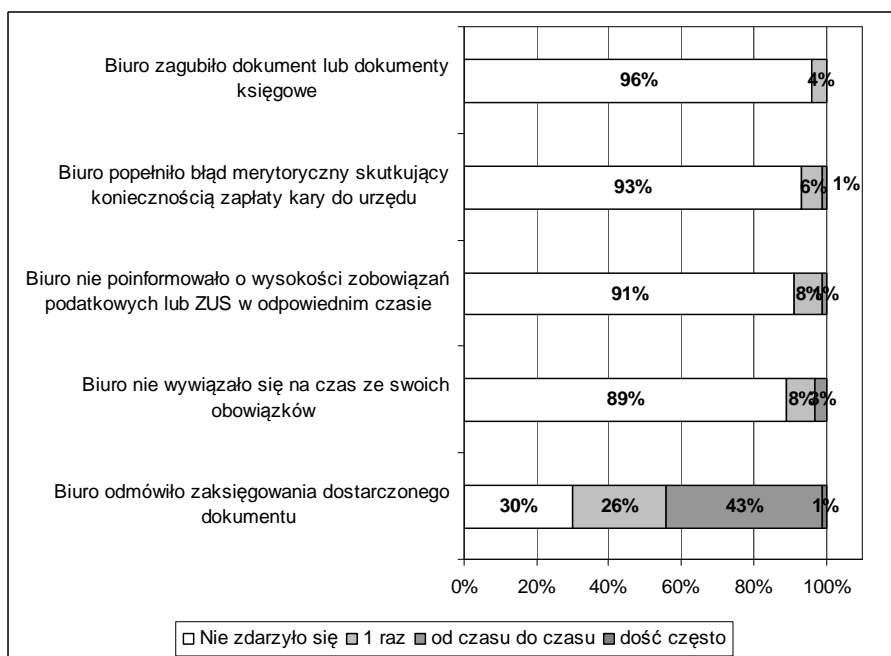
---

<sup>7</sup> szerzej na ten temat: A. Welsyng-Zielony, W. Szewc, W. Cieśliński, *Skuteczne zarządzanie kancelarią podatkową i biurem rachunkowym*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2002, s. 85, W. Späth, *Rozbroić zagrożenie*, „Forum Doradców Podatkowych” nr 7-8/2002, s. 60, J. Bobrowska, *Znać przepisy to nie wszystko*, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 11/2002, s. 32.

**Źródło:** Matejun M., Organizacja współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - nowe kierunki, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, nr 129, Poznań 2009, s. 349-356.

Respondenci z firm macierzystych wskazują, że negatywne sytuacje organizacyjne powodowane przez biura rachunkowe zdarzają się bardzo rzadko. Jedynie w przypadku 6% badanych przedsiębiorstw biuro raz popełniło błąd merytoryczny, który spowodował konieczność zapłacenia kary do urzędu skarbowego. Również, tylko 3% respondentów z sektora MSP stwierdziło, że dostawcy outsourcingowi od czasu do czasu nie wywiązują się ze swoich obowiązków na czas. Podobnie, w większości przypadków biura informują swoich klientów o wysokości zobowiązań podatkowych lub ZUS w czasie umożliwiającym bezproblemowe dokonanie płatności.

Bardzo rzadko zdarza się również, iż biura rachunkowe gubią dokumenty księgowe przekazywane przez klientów. Tylko 4% badanych przedsiębiorstw wskazało, że taka sytuacja miała miejsce jeden raz. Wyniki wskazują, iż klienci biur rachunkowych częściej spotykają się z sytuacją, w której biuro rachunkowe odmawia zaksięgowania dostarczonego dokumentu. Z takim problemem spotyka się od czasu do czasu 43% respondentów. Należy jednak zwrócić uwagę, iż odmowa zaksięgowania dostarczonych dokumentów księgowych może być wynikiem odmowy ujęcia w ewidencji księgowej dokumentu wadliwego lub nierzetelnego. Zakres występowania negatywnych sytuacji w procesie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego, powodowanych przez biura rachunkowe w opinii przedsiębiorstw macierzystych przedstawiono na rysunku 2.



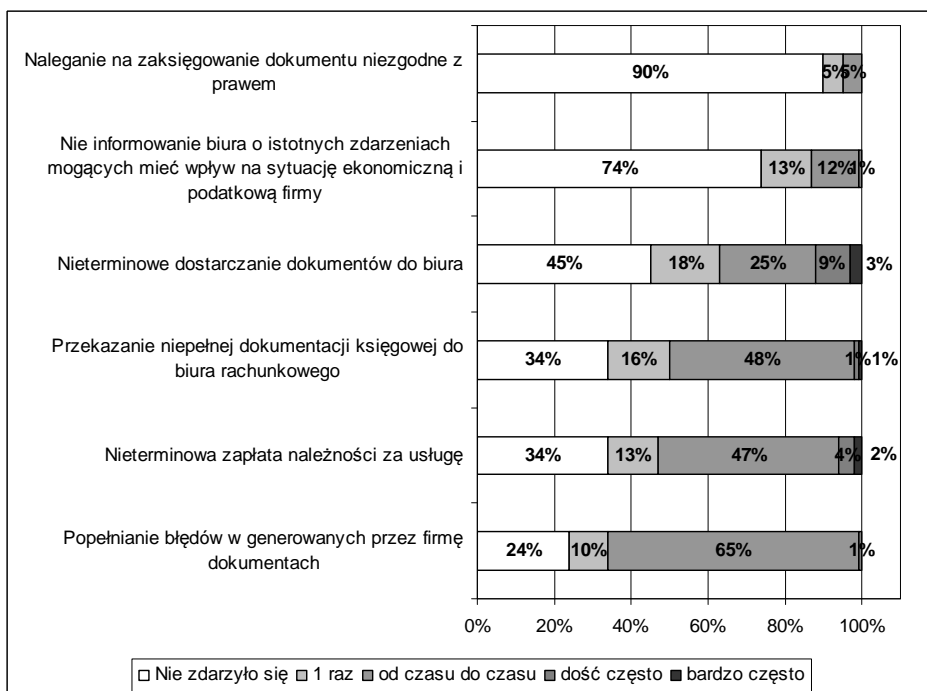
**Rys.2. Zakres występowania negatywnych sytuacji w procesie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego, powodowanych przez biura rachunkowe**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Źródło:** Matejun M., Organizacja współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - nowe kierunki, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, nr 129, Poznań 2009, s. 349-356.

Znacznie więcej napiętych i negatywnych sytuacji pomiędzy stronami kontraktu powodują klienci biur rachunkowych. Ponad 65% respondentów przyznaje, iż od czasu do czasu popełniają błędy w generowanych przez swoje firmy dokumentach księgowych. Bardzo istotnym problemem wydaje się również nieterminowe regulowanie należności za usługi przez klientów - ponad 50% firm macierzystych od czasu do czasu i częściej opóźnia zapłatę należności. Napięcia organizacyjne mogą być też wywoływane przez nieterminowe przekazywanie dokumentów do biura - 12% przedsiębiorców deklaruje, że sytuacja taka zdarza się często i bardzo często.

Istotnym problemem wydaje się również przekazywanie niepełnej dokumentacji księgowej do biura rachunkowego. W przypadku 50% ankietowanych przedsiębiorców sytuacja taka zdarza się „od czasu do czasu” lub częściej, co może utrudniać wywiązywanie się przez biuro z powierzonych obowiązków. Na szczęście zdecydowana większość klientów zawsze informuje swoich dostawców outsourcingowych o istotnych zdarzeniach mogących mieć wpływ na sytuację ekonomiczną i podatkową firmy. Zakres występowania negatywnych sytuacji w procesie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego, powodowanych przez firmy macierzyste przedstawiono na rysunku 3.



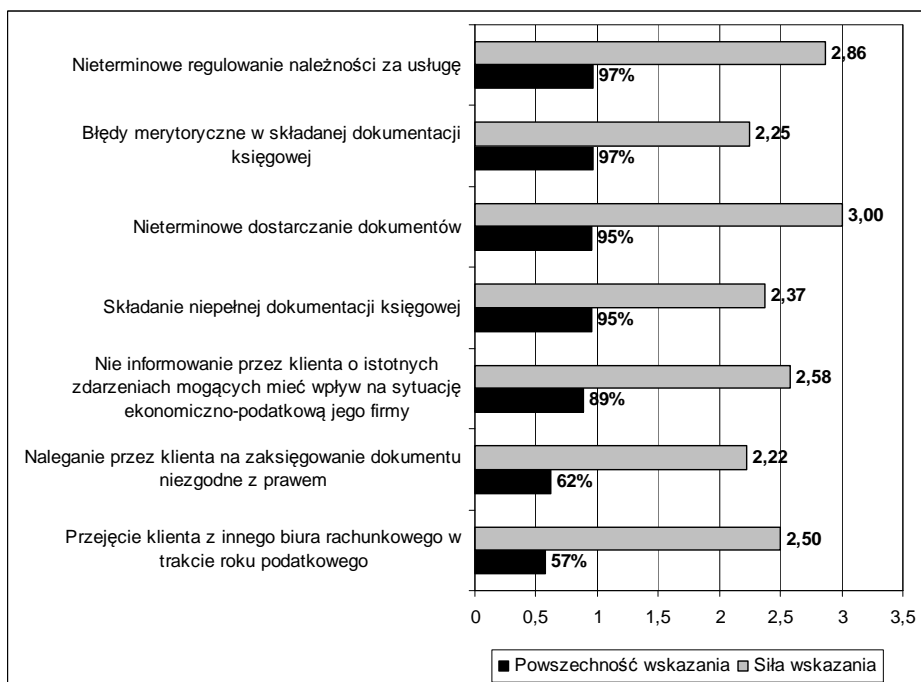
**Rys. 3. Zakres występowania negatywnych sytuacji w procesie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego, powodowanych przez firmy macierzyste**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z drugiej strony w ankiecie skierowanej do właścicieli biur rachunkowych poddano ocenie uciążliwość występowania powyższych problemów organizacyjnych powodowanych przez klientów. Ankietowani wskazywali na występowanie określonych problemów oraz oceniali poziom obaw z nimi związanych w skali od 1 (bardzo mały problem) do 4 (bardzo duży problem we współpracy).

Respondenci z biur rachunkowych najczęściej podkreślali problemy związane z nieterminowym regulowaniem należności za usługę oraz z występowaniem błędów merytorycznych w składanej dokumentacji księgowej. Należy zwrócić uwagę, iż te dwie grupy negatywnych sytuacji są właśnie najczęściej wskazywane przez klientów biur rachunkowych. Wydaje się zatem, że w praktyce te dwie grupy zdarzeń powodują w największym stopniu napięcia we współpracy pomiędzy stronami zaangażowanymi w proces outsourcingu.

Zakres uciążliwości problemów organizacyjnych we współpracy w ramach outsourcingu dla biur rachunkowych przedstawiono na rysunku 4.



**Rys. 4. Zakres uciążliwości problemów organizacyjnych we współpracy w ramach outsourcingu w opinii właścicieli biur rachunkowych<sup>8</sup>**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>8</sup> Powszechność wskazania oznacza udział biur rachunkowych określających daną sytuację jako problem we współpracy, natomiast siła wskazania jest średnią arytmetyczną poziomu obaw związanych z danym problemem.

**Źródło:** Matejun M., Organizacja współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - nowe kierunki, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, nr 129, Poznań 2009, s. 349-356.

---

Mali i średni przedsiębiorcy nie wskazują zatem na powszechne występowanie problemów zawinionych przez dostawców usługi. Sami powodują jednak wiele uciążliwych dla dostawców sytuacji powodujących napięcia organizacyjne we współpracy.

## **Podsumowanie**

Przedmiotem logistyki w procesie świadczenia usług outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego są działania związane z fizycznym przepływem wszystkich dokumentów źródłowych i informacji pomiędzy firmą macierzystą, a podmiotem usługowym. Występuje tu zatem dwukierunkowa wymiana dokumentacji i informacji, która jest jedną z cech charakterystycznych koncepcji outsourcingu.

W trakcie współpracy w ramach outsourcingu pojawiają się liczne problemy organizacyjne, przy czym są one powodowane przede wszystkim przez klientów biur rachunkowych i dotyczą błędów w dokumentacji, nieterminowego regulowania należności za usługę oraz przekazywania niepełnej dokumentacji księgowej.

Najbardziej uciążliwe dla biur rachunkowych napięcia we współpracy związane są przede wszystkim z nieterminowym regulowaniem płatności za usługi oraz popełnianiem błędów merytorycznych i nieterminowym składaniem dokumentacji księgowej do kancelarii.