

Marek Matejun

OCENA WYBRANYCH KRYTERIÓW CHARAKTERYZUJĄCYCH JAKOŚĆ WSPÓŁPRACY W RAMACH OUTSOURCINGU RACHUNKOWOŚCI I DORADZTWA PODATKOWEGO

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

Wstęp

Koncepcja outsourcingu zakłada wykorzystanie zewnętrznych, niezależnych organizacyjno-prawnie podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa macierzystego¹. Zastosowanie tej metody wymaga zmian w sposobie myślenia i działania menedżerów, którzy muszą w większym zakresie zarządzać kontraktem niż ludźmi. Dodatkowo umiejętności organizacyjne związane z wykonywaniem odpowiednich zadań zostają zastąpione sztuką takiego kierowania, aby firma zewnętrzna odpowiednio wykonała swoje zadania². Ważnym elementem w tym procesie staje się monitorowanie i ocena jakości współpracy w ramach outsourcingu z zewnętrznym dostawcą.

Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono przedstawienie wybranych elementów (kryteriów) charakteryzujących jakość współpracy w ramach outsourcingu oraz analizę ich oceny dokonanej przez przedsiębiorców, którzy współpracują w zakresie stałej obsługi zewnętrznej w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego. W artykule przedstawiono wyniki badań prowadzonych w oparciu o metodę ankiety w 110 małych i średnich przedsiębiorstwach regionu łódzkiego które współpracują z niezależnymi, zewnętrznymi biurami rachunkowymi w zakresie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego.

¹ K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 116.

² S. Allen, A. Chandrashekar, *Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning*, „Business Horizons”, nr 3-4/2000.

1. Elementy charakteryzujące jakość współpracy w ramach outsourcingu

W literaturze można zidentyfikować **dwie główne obszary zastosowania outsourcingu** w przedsiębiorstwie. Teoretycy przedmiotu podkreślają, że outsourcing najczęściej dotyczy obszaru zaopatrzenia (co związane jest z produkcją dóbr albo procesem świadczenia usług przez organizację) albo obszaru usług realizowanych w układzie funkcjonalnym (lub procesowym) przez działy przedsiębiorstwa³. Współpraca w ramach outsourcingu może być źródłem określonych korzyści dla obu stron procesu. Do **zalet metody obsługi zewnętrznej** dla firm macierzystych można zaliczyć przede wszystkim: możliwość koncentracji na kluczowej działalności, obniżenie kosztów działalności, poprawę jakości realizowanych zadań, a także wiele innych korzyści.

Oprócz ilościowych i jakościowych efektów o całokształcie oceny outsourcingu decydować powinno również zachowanie odpowiednich standardów jakościowych współpracy i obsługi klienta. Ich występowanie będzie **jednym ze składników satysfakcji klientów**, która świadczyć może o postrzeganiu wysokiej jakości kooperacji w ramach obsługi zewnętrznej. **Jakość tej współpracy** może być określona jako wynik subiektywnego porównania oczekiwań i postrzegania pewnych atrybutów (właściwości) procesu obsługi klienta. Uczucie satysfakcji pojawia się wówczas, gdy w wyniku postrzegania oczekiwania dotyczące standardów obsługi zostają spełnione bądź przewyższone, co przyczynić się może do lojalności firm macierzystych i jednocześnie budowania przewagi konkurencyjnej przez dostawców outsourcingowych⁴.

Usatysfakcjonowani i lojalni klienci stają się podstawowym zasobem przedsiębiorstw i stanowią fundament rozwoju organizacji. Podejście takie jest charakterystyczne dla koncepcji budowania relacji z klientami czy tworzenia wartości dla klientów biznesowych, a do pomiaru jakości procesów usługowych i satysfakcji klientów wykorzystuje się sformalizowane metody, takie jak Servqual, czy Servpref.

Analiza i ocena korzyści oraz jakości współpracy z dostawcą w ramach outsourcingu powinna być etapem podsumowującym współpracę stron w procesie obsługi zewnętrznej. Nie może to być jednak czynność jednorazowa, a pomiar tych efektów powinien być dokonywany systematycznie i pozwalać na monitorowanie różnorodnych czynników warunkujących oczekiwany poziom współpracy.

W literaturze zwraca się uwagę, iż proces tego pomiaru musi rozpocząć się już na samym początku przedsięwzięcia, wraz z określeniem jego celów oraz ustalenie

³ K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 58.

⁴ K. Bondarowska, *Ocena satysfakcji klienta elementem zarządzania przez jakość*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 60.

związanych z tymi celami odpowiednich kryteriów i miar⁵. Istotnym problemem staje się tutaj identyfikacja i dobór **kryteriów oceny jakości współpracy** w ramach outsourcingu. W opracowaniach dotyczących tego tematu autorzy koncentrują się zwykle na określaniu celów wydzielenia oraz postulatów dotyczących zakresu działalności przedsiębiorstwa po wprowadzeniu outsourcingu⁶. Kryteria jakości współpracy mają natomiast często charakter niemierzalny, a dodatkowo powinno się brać pod uwagę nie tylko jednostkowe elementy oceny, ale również relacje zachodzące między nimi. Sam proces powstawania odczucia satysfakcji ma również charakter wieloaspektowy, a na subiektywne postrzegane przez klientów określonych atrybutów obsługi może mieć wpływ wiele czynników, np.: osobiste relacje z dostawcą, zaangażowanie i kompetencje personelu, czas realizacji usług, jakość serwisu i inne⁷.

Dodatkowo należy uwzględnić kryteria oceny wspólne dla różnych przedsięwzięć outsourcingowych, a ponadto pewne atrybuty specyficzne dla metody obsługi zewnętrznej w określonym obszarze. Do pierwszej grupy można zaliczyć takie elementy, jak:

- zakres oferowanych usług,
- poziom i jakość obsługi,
- lokalizacja i dostępność dla klientów,
- cena i warunki płatności,

Analizując kryteria specyficzne dla konkretnego obszaru wydzielenia należy określić jego charakterystykę, zakres oraz pewną specyfikę wpływającą na poziom satysfakcji. Jednym z przykładów zastosowania outsourcingu może być stała współpraca przedsiębiorstw z biurami rachunkowymi w zakresie **zewnętrznej realizacji funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego**. Obsługa ta może być zdefiniowana jako względnie trwałe przeniesienie odpowiedzialności za realizację zadań lub procesów pośrednio bądź bezpośrednio związanych z obszarem rachunkowości i doradztwa podatkowego na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu korzyści ekonomicznych i jakościowych oraz przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji i dodawaniu nowej wartości, co umożliwi wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i rozwój przedsiębiorstwa⁸.

Charakterystyka outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wskazuje, iż do specyficznych kryteriów wpływających na jakość współpracy w tym obszarze można zaliczyć na przykład:

- zachowanie poufności danych i informacji o firmie klienta,

⁵ L.C. Gay, J.Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 140.

⁶ T. Małkus, *Kryteria oceny outsourcingu działań logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1/2002.

⁷ K. Bondarowska, *Ocena satysfakcji klienta...*, op. cit., s. 60.

⁸ M. Matejun, *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, tom 2*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 24.

- zakres otrzymywanych informacji o sytuacji ekonomiczno-podatkowej podmiotu, w tym o jakości i wysokości zobowiązań podatkowych, obowiązkach formalnoprawnych i innych,
- łatwość zrozumienia uzyskiwanych informacji,
- wysoką wiedzę pracowników biura rachunkowego na temat specyfiki działalności klienta,
- organizację współpracy w ramach outsourcingu, w tym sposoby wymiany informacji i dokumentacji.

Ocena jakości usług w ramach outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego może stanowić dla klienta istotny problem. Jest ona jednak niezbędna, jeśli usługa ma przynosić pozytywne, trwałe skutki i umożliwiać rozwój przedsiębiorstwa. Gdy klient jest niezadowolony z usług kooperanta może go wprowadzić do zmiany, jednak ze zmianą taką wiążą się koszty transakcyjne, dlatego dla obu stron byłoby korzystniej, gdyby nieusatsfakcjonowany klient mógł dokładnie określić przyczyny swego niezadowolenia, umożliwiając tym samym poprawę ich jakości⁹. Uważa się, że większość ocen powinna być dokonywana przynajmniej raz w miesiącu, a na ich podstawie menedżer lub koordynator współpracy z firmą zewnętrzną powinien sprawdzać, czy nie występują jakieś znaczące odchylenia w realizowaniu funkcji i czy wyniki są satysfakcjonujące dla zleceniodawcy. W miarę możliwości ocena działalności nie powinna być powierzana dostawcy usług w obawie przed fałszowaniem słabych ocen, zwłaszcza, gdy wpływa na wielkość wynagrodzenia¹⁰.

2. Metodyka i zakres prowadzonych badań empirycznych

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania 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. Jednym z celów tych badań była ocena jakości i poziomu współpracy z biurami rachunkowymi za pomocą wybranych kryteriów.

Badania przeprowadzono w małych i średnich przedsiębiorstwach, które, jako firmy macierzyste, przekazały obszar rachunkowości i doradztwa podatkowego na rzecz zewnętrznego, wyspecjalizowanego podmiotu gospodarczego (biura rachunkowego). Materiał empiryczny zbierano przy pomocy ankiety, stosując celowy dobór próby. Jako

⁹ S. Kudert, *Doradztwo podatkowe. Ekonomiczne podstawy zarządzania kancelarią doradcy podatkowego*, Datev, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 89.

¹⁰ M. Sobińska, *Problematyka oceny działalności outsourcingowej w doskonaleniu systemu informacyjnego*, [w:] A. Nowicki (red.), *Zarys teorii doskonalenia systemów informacyjnych w zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 158.

obszar przestrzenny badań wyznaczono mikroregion łódzki, obejmujący miasto Łódź wraz z sąsiednimi powiatami: łódzkim-wschodnim, brzezińskim, pabianickim i zgierskim.

Badania prowadzono w 110 firmach sektora MSP, a respondentami byli właściciele lub kadra zarządzająca tych podmiotów. Większość badanych firm działa jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68% respondentów). Ankietowani byli przede wszystkim mężczyźni (63%), osoby w wieku 41 – 50 lat (43%), z wykształceniem średnim (47%), Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to mikro przedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 pracowników (86% analizowanych podmiotów). Badane firmy działają przede wszystkim w sektorze usług (35%) oraz handlu i produkcji (po 27%).

3. Opinie przedsiębiorców z sektora MSP na temat jakości współpracy w ramach outsourcingu

Mali i średni przedsiębiorcy biorący udział w badaniach zostali poproszeni o **ocenę poziomu i jakości współpracy z dostawcą outsourcingowym** z punktu widzenia pewnych kryteriów organizacyjnych i finansowych, mających wpływ na satysfakcję klientów biur rachunkowych. Respondenci dokonywali oceny w skali od -3 (bardzo negatywna ocena czynnika) do -1 (niska negatywna ocena) oraz od 1 (niska pozytywna ocena) do 3 (bardzo pozytywna ocena).

Analizując odpowiedzi z punktu widzenia zakresu pozytywnych i negatywnych ocen zdecydowana większość respondentów **pozytywnie oceniła wszystkie zaproponowane w ankiecie kryteria**. Wszyscy ankietowani pozytywnie ocenili zachowanie poufności danych i informacji o firmie, zakres oferowanych usług przez biura rachunkowe, a także łatwość zrozumienia otrzymywanych informacji.

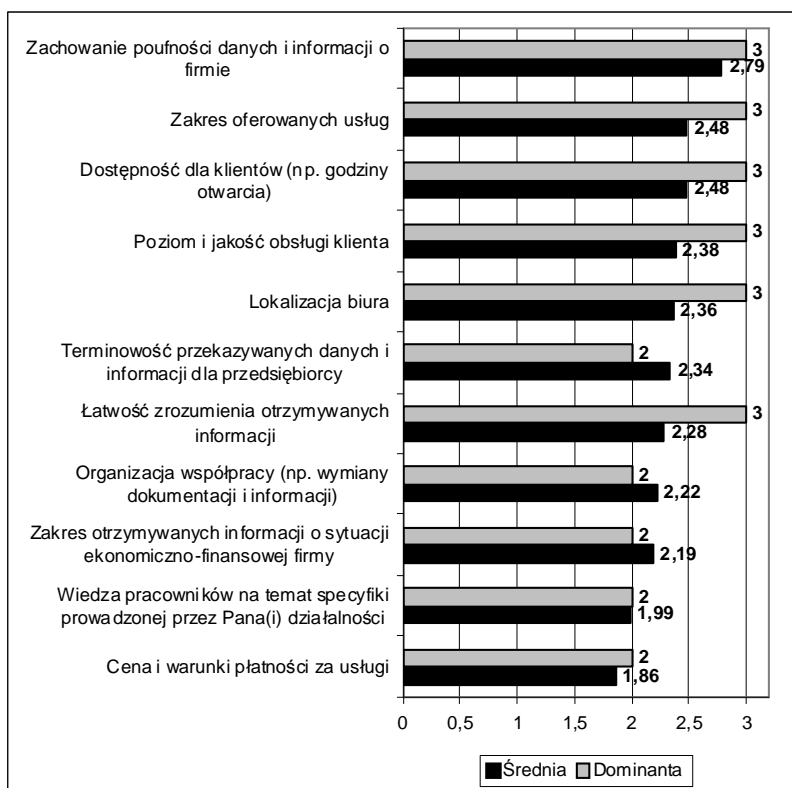
Przedsiębiorcy zdecydowanie rzadziej wskazywali na **negatywną ocenę współpracy**. Jedynie 3% przedsiębiorców negatywnie oceniło poziom cen i warunków płatności za usługi, a 2% respondentów także aspekty organizacyjne, takie jak dostępność dla klientów (np. godziny otwarcia) oraz lokalizację biura. Należy zwrócić uwagę, iż negatywne wskazania stanowią marginalną część opinii klientów biur rachunkowych, a zdecydowanie przeważają **pozytywne oceny współpracy**.

Analizując odpowiedzi z punktu widzenia siły wskazań¹¹ najwyżej oceniono obszar związany z **poufnością danych i zachowaniem w tajemnicy informacji o sytuacji ekonomiczno-finansowej klienta** (średnia siła wskazania wyniosła tu 2,79, przy najwyższej dominancie oraz jednocześnie najniższym odchyleniu standardowym).

¹¹ siłę wskazań wyznaczono jako średnią arytmetyczną ocen dokonanych przez respondentów.

Źródło: Matejun M., Ocena wybranych kryteriów charakteryzujących jakość współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego [w:] Czakon W., Komańda M. (red.), *Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2011, s. 60-67.

Wydaje się, że klienci biur rachunkowych nie muszą obawiać się przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji. Pomimo początkowych obaw, badani przedsiębiorcy obecnie nie wskazują na występowanie problemów w tym zakresie¹². Jest to jednocześnie jeden z najważniejszych obszarów dla biur rachunkowych, które na zaufaniu starają się budować w największym stopniu swoją przewagę rynkową¹³. Miary statystyczne obrazujące oceny kryteriów charakteryzujących jakość współpracy z biurem rachunkowym dokonane przez respondentów z sektora MSP przedstawiono na rysunku 1



Rys. 1. Ocena kryteriów charakteryzujących jakość współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego dokonana przez respondentów z sektora MSP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

¹² zob. S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 129.

¹³ zob. A. Adamik, M. Matejun, *Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 41.

Bardzo wysoko oceniono również **zakres usług** oferowanych przez zewnętrznych dostawców oraz **poziom i jakość obsługi klienta**. Wydaje się, że biura rachunkowe starają się dostosowywać do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. Proces wzbogacania i dostosowywania oferty z pewnością będzie trwał jeszcze jakiś czas, jednak wyniki badań wskazują, iż dostawcy outsourcingowi dobrze rozumieją problemy i potrzeby klientów z sektora MSP.

Respondenci wysoko oceniają także aspekty organizacyjne współpracy z dostawcą, takie jak **dostępność dla klientów** (np. godziny otwarcia) oraz **lokalizacja biur**, co z pewnością wpływa na wygodę przedsiębiorców. Brak problemów w tym zakresie wskazuje na występowanie bliskiej kooperacji pomiędzy stronami zaangażowanymi w proces obsługi zewnętrznej. Pomimo braku więzi służbowych i hierarchicznych w trakcie współpracy badania dowodzą, że biura rachunkowe z powodzeniem mogą być traktowane przez klientów jako wyodrębnione działy księgowo-podatkowe powiązane z firmą macierzystą specyficzną relacją kontraktową.

Wśród kolejno ocenionych wskazań wymieniono terminowość przekazywanych danych i informacji dla przedsiębiorcy, łatwość zrozumienia otrzymywanych informacji, aspekty organizacyjne współpracy związane z wymianą dokumentacji i informacji oraz zakres otrzymywanych informacji o sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy.

Klienci najniżej oceniają natomiast **wiedzę pracowników biur rachunkowych na temat specyfiki prowadzonej przez siebie działalności** oraz **cenę i warunki płatności za usługi**. Niska ocena związana z pierwszym obszarem wynika prawdopodobnie z oddalenia organizacyjnego biura rachunkowego od firmy macierzystej i w konsekwencji pojawienia się trudności w bieżącej analizie prowadzonych przez klienta działań. Właściciele i pracownicy prowadzą sprawy rachunkowo-podatkowe wielu przedsiębiorców co powoduje, iż nie mają możliwości ciągłej analizy procesów zachodzących w firmie. Należy także pamiętać, iż kontakty z biurem rachunkowym są ograniczone często do wymiany dokumentacji i informacji, co powoduje, iż dostawcy outsourcingowi nie mogą na bieżąco śledzić działalności swoich klientów.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki wskazują na **pozytywną i wysoką ocenę** jakości współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego przez przedsiębiorców z sektora MSP. Należy zwrócić uwagę, iż pozytywna ocena, przekładająca się na satysfakcję klientów biur rachunkowych dotyczy zarówno kryteriów wspólnych dla każdego rodzaju outsourcingu, jak również specyficznych dla metody obsługi zewnętrznej w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego.

Źródło: Matejun M., Ocena wybranych kryteriów charakteryzujących jakość współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego [w:] Czakon W., Komańda M. (red.), Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2011, s. 60-67.

Do zadań obu stron procesu należy monitorowanie, ocena i analiza standardów jakościowych współpracy i w razie zauważenia odchyłeń od normy – podjęcie działań korygujących.

Wydaje się, że wysoka satysfakcja klientów przekłada się na trwały charakter współpracy w ramach opisywanego outsourcingu – 85% ankietowanych traktuje relację z biurem rachunkowym jako strategiczną dla firmy, długoterminową kooperację, a 99% respondentów planuje kontynuować lub rozszerzyć współpracę z biurem rachunkowym w perspektywie najbliższych kilku lat.

Bibliografia

- Adamik A., Matejun M., *Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych*, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Allen S., Chandrashekar A., *Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning*, "Business Horizons", nr 3-4/2000.
- Bondarowska K., *Ocena satysfakcji klienta elementem zarządzania przez jakość*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.
- Gay L.C., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Kudert S., *Doradztwo podatkowe. Ekonomiczne podstawy zarządzania kancelarią doradcy podatkowego*, Datev, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] Błaszczak W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Małkus T., *Kryteria oceny outsourcingu działań logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1/2002.
- Matejun M., *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego*, [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, tom 2, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, , Warszawa 2000.
- Sobińska M., *Problematyka oceny działalności outsourcingowej w doskonaleniu systemu informacyjnego*, [w:] Nowicki A. (red.), *Zarys teorii doskonalenia systemów informacyjnych w zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.