

Wioletta Molenda

Uniwersytet Łódzki
e-mail: wioletta.molenda@uni.lodz.pl
ORCID: 0000-0002-4786-5007

Dorota Burzyńska

Uniwersytet Łódzki
e-mail: dorota.burzyńska@uni.lodz.pl
ORCID: 0000-0002-0973-2115

Wybrane aspekty stosowania przez przedsiębiorstwa outsourcingu finansowo-księgowego

DOI: 10.15611/pn.2023.1.08

JEL Classification: H72, H76, H83, O18

© 2023 Wioletta Molenda, Dorota Burzyńska

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Molenda, W. i Burzyńska, D. (2023). Wybrane aspekty stosowania przez przedsiębiorstwa outsourcingu finansowo-księgowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(1).

Streszczenie: Zagadnienie outsourcingu jest ważne i aktualne, a jego skala (i co za tym idzie – znaczenie dla funkcjonowania nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale również całych gospodarek) systematycznie wzrasta. Szczególną uwagę poświęcono prezentacji czynników motywujących firmy do stosowania mechanizmu outsourcingu finansowo-księgowego (uwzględniając przy tym zmienność, a jednocześnie złożoność polskiego systemu prawnego, księgowego oraz podatkowego). Artykuł zawiera część badawczą, której treść stanowi analiza wyników badań własnych, zrealizowanych z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego – techniki ankietowej, w której za narzędzie badawcze posłużył autorski kwestionariusz ankietowy. W badaniu wzięło udział 38 osób – prezesów dużych przedsiębiorstw działających na terenie Polski, które korzystają z outsourcingu finansowo-księgowego. Ostatnia część artykułu zawiera holistyczne ujęcie rozważań będących treścią opracowania, co sprawia, że posiada ona pewne walory aplikacyjne – zarówno względem przedsiębiorstw rozważających skorzystanie z usług outsourcingu finansowo-księgowego, jak i podmiotów specjalizujących się w obsłudze finansowo-księgowej firm – chociażby ze względu na wyraźne wskazania ankietowanych w obszarze czynników decydujących o wyborze konkretnego dostawcy usług finansowo-księgowych.

Słowa kluczowe: outsourcing, usługi księgowe, usługi finansowe.

1. Wstęp

Outsourcing cieszy się obecnie rosnącą popularnością wśród przedsiębiorców prowadzących własną działalność gospodarczą. Popularność ta wynika z chęci wzmocnienia pozycji rynkowej firmy, zyskania przewagi konkurencyjnej, a także doskonalenia sposobu, w jaki funkcjonują poszczególne struktury przedsiębiorstwa. Aby móc w pełni zrozumieć istotę tej koncepcji, warto w pierwszej kolejności przybliżyć jej znaczenie. Outsourcing polega bowiem na przekazywaniu zadań własnych firmy poza jej struktury.

Potencjał outsourcingu finansowo-księgowego jest chętnie wykorzystywany przez duże podmioty gospodarcze o międzynarodowym zasięgu. Niewątpliwie wynika to zarówno z dynamicznego i zarazem sukcesywnego rozwoju outsourcingu, jak i z ciągłego rozwoju technologii informatycznych. W efekcie wielu przedsiębiorców decyduje się na przekazanie zadań o charakterze finansowo-księgowym firmom zewnętrznym. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą się koncentrować na rozwijaniu indywidualnej profesji i realizacji działań służących szeroko rozumianemu rozwojowi firmy.

Choć sam outsourcing jest dość silnie ugruntowany w normach zarządzania organizacjami, sposób jego postrzegania w ciągu ostatnich pięciu dekad uległ diametralnym zmianom. Przestał on bowiem być rozpatrywany jako metoda służąca jedynie do realizowania zadań biznesowych o prostym charakterze. Zamiast tego zaczął być postrzegany jako metoda umożliwiająca kształtowanie struktury działalności gospodarczej w sposób strategiczny (Marcinkowska i Sawicka, 2015, s. 170). Obecnie – tj. w trzeciej dekadzie XXI wieku – coraz więcej podmiotów gospodarczych decyduje się na wdrożenie outsourcingu. Chociaż wielkość przedsiębiorstwa pozostaje zasadniczo bez znaczenia, tendencja ta jest zauważalna przede wszystkim wśród dużych organizacji. W znacznej mierze jest to wynikiem chęci ograniczenia kosztów związanych z koniecznością samodzielnego dbania o kwestie księgowo-finansowe firmy. Środki te mogą być bowiem wykorzystane do poprawy jakości bądź standardów oferowanych produktów i usług.

Wybrane aspekty związane z korzystaniem przez przedsiębiorstwa z usług outsourcingu księgowo-finansowego poddano w niniejszym opracowaniu badaniom metodą sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankietowej.

2. Istota, pojęcie i cechy charakterystyczne outsourcingu finansowo-księgowego

Termin „outsourcing” pochodzi od anglojęzycznych słów *outside resource using*, które w dosłownym tłumaczeniu oznaczają „wykorzystywanie zasobów zewnętrznych”, czyli takich, które są kreowane poza wewnętrznymi strukturami firmy (Marcinkowska, 2012, s. 11). W literaturze przedmiotu można znaleźć również definicje, w których outsourcing oznacza umowę zawartą między dwiema stronami w celu

realizacji konkretnej funkcji przez obcy podmiot gospodarczy. Owa umowa stanowi swoistą odpowiedź organizacji macierzystej na dylemat, czy dane zadanie (proces) winno być realizowane wewnątrz firmy, czy efektywniejsze będzie „zakupienie” jego realizacji od wyspecjalizowanego w tym zakresie podmiotu (Kawa, 2012, s. 246).

Praktyka ta jest obecnie stosowana przez wiele firm. Zadania, które dotychczas realizowane były wewnątrz przedsiębiorstwa, są przekazywane wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym, np. zajmującym się sprawami księgowymi lub podatkowymi. Czynnikiem, który niewątpliwie wywiera wpływ na popularność tego rozwiązania, jest skomplikowany, a zarazem zmienny system prawny i podatkowy funkcjonujący w Polsce (Adamczyk, 2016, s. 7-10). Z tego względu stosowanie outsourcingu – w tym również finansowo-księgowego – staje się coraz bardziej powszechne. Warto przy tym zauważyć, iż systematycznie zwiększa się jego skala (Grześ, 2017, s. 45-50; Zitkiene i Dude, 2018, s. 342-355).

Zasadniczo wyróżnia się wiele rodzajów outsourcingu, zwyczajowo związanych z poszczególnymi branżami, takich jak wspomniany wcześniej outsourcing informatyczny, księgowy czy finansowo-księgowy. Dla przykładu outsourcing księgowy polega na przeniesieniu poszczególnych funkcji księgowych na podmioty zewnętrzne. Ma to na celu ograniczenie kosztów działalności firmy, a dodatkowo uzyskanie dostępu do umiejętności powszechnie uznawanych za rzadkie. W efekcie ograniczenie kosztów działalności firmy (na skutek ich redukcji związanej z korzystaniem z outsourcingu), które kolejno zostaną wykorzystane np. do usprawniania realizowanych procesów produkcyjnych (bądź podnoszenia jakości procesów usługowych), może pozytywnie wpłynąć na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa (Rogosic, 2019, s. 44-53). Biorąc natomiast pod uwagę outsourcing finansowo-księgowy, należy skupić się na istocie spojrzenia na zadania oraz funkcje realizowane przez służby finansowo-księgowe. Równie istotna jest analiza procesów, dzięki której możliwe staje się określenie obszarów, zadań i funkcji wymagających przekazania poza struktury organizacji (Hätönen, 2008, s. 55). Wiele osób błędnie porównuje outsourcing finansowo-księgowy z klasyczną współpracą na linii biuro rachunkowe – podmiot gospodarczy. Mechanizm ten cechuje się znacznie szerszym spektrum, a zakres uprawnień i możliwości powiązanych z działaniami finansowymi i księgowymi podejmowanymi przez zewnętrznych dostawców jest zauważalnie większy (Człapa, Dzedzej i Jakubowska, 2015, s. 11-12).

Omawiając typologię outsourcingu, warto zwrócić uwagę na co-sourcing. W ramach tej koncepcji, choć przedsiębiorstwo korzysta z usług zewnętrznego specjalisty, wciąż zatrudnia dotychczasowych pracowników. Ich zadaniem jest wykonywanie wskazanych przez specjalistów czynności o charakterze finansowo-księgowym. Zaletą tego rozwiązania jest silne wzmocnienie relacji pomiędzy współpracującymi ze sobą stronami (Marcinkowska i Sawicka, 2015, s. 172).

W polskich realiach outsourcing finansowo-księgowy uwzględnia trzy następujące formy (Kawa, 2017, s. 8):

- współpraca podmiotu gospodarczego z biurem rachunkowym,
- współpraca ze wspólnym centrum usług, jakie funkcjonuje w obrębie danej struktury organizacyjnej i działa na rzecz organizacji, z której je wydzielono,
- współpraca z centrum outsourcingowym wyspecjalizowanym w świadczeniu usług dużym organizacjom o międzynarodowym zasięgu.

Zasadniczo w każdym rodzaju outsourcingu wyróżnia się sześć poszczególnych faz. Podział ten dotyczy także outsourcingu finansowo-księgowego (Marcinkowska i Sawicka, 2015, s. 176). Poniżej zostały omówione poszczególne fazy.

Faza I: decyzja outsourcingu

W pierwszej kolejności podejmowana jest decyzja o outsourcingu. W tym zakresie przeprowadza się analizę wstępną, a także analizę przyczyn oraz skutków wdrożenia tego rozwiązania. Warto zauważyć, że planowanie strategiczne wymaga zidentyfikowania obszaru działalności firmy, jaki ma podlegać outsourcingowi (Trocki, 2001, s. 119-121).

Faza II: wybór dostawcy

Po podjęciu decyzji o wydzieleniu konkretnego obszaru działalności firmy na zewnątrz przeprowadzany jest wybór dostawcy. Wówczas należy szczegółowo przeanalizować korzyści oraz koszty tego rozwiązania. Opracowuje się też umowę o gwarantowanym poziomie świadczenia usług (*Service Level Agreement – SLA*). W efekcie tych analiz kierownictwo firmy powinno zyskać pewność, iż podejmowana decyzja jest słuszna. Po ich przeprowadzeniu możliwe staje się wybranie konkretnego, wykwalifikowanego dostawcy, który przejmie do realizacji ściśle określone obszary działalności przedsiębiorstwa (Marcinkowska i Sawicka, 2015, s. 177).

Faza III: zawarcie umowy

W dalszej kolejności podpisywana jest umowa, w której uwzględnia się takie kwestie, jak (Marcinkowska i Sawicka, 2015, s. 178-179):

- bezpieczeństwo danych,
- forma obiegu dokumentacji,
- odpowiedzialność poszczególnych stron,
- poufność danych,
- sankcje i kary,
- wynagrodzenie za usługę,
- zakres współdziałania między stronami umowy,
- zasady kontroli.

Faza IV: implementacja outsourcingu

Następnie dochodzi do wdrożenia outsourcingu i zarządzania nim. Odbywa się to w oparciu o ustalony wcześniej harmonogram, a także poszczególne zapisy umowy.

Faza V: kontrola i ocena

Następnie odbywa się kontrola i ocena outsourcingu, która swoim zakresem obejmuje ocenę realizacji oraz pomiar wyników. Warto nadmienić, iż pomiar korzyści w trakcie implementowania outsourcingu powinien uwzględniać cele, które dana firma chce osiągnąć wskutek wdrożenia tego mechanizmu (Marcinkowska i Sawicka, 2015, s. 179).

Faza VI: wygaśnięcie umowy

Ostatni z etapów, czyli wygaśnięcie umowy, może skutkować jej przedłużeniem. Wówczas przedsiębiorstwo, świadome korzyści wynikających z tego rozwiązania, powraca do decyzji o outsourcingu poszczególnych zadań (Marcinkowska i Sawicka, 2015, s. 176).

3. Przesłanki stosowania outsourcingu finansowo-księgowego

3.1. Determinanty stosowania outsourcingu finansowo-księgowego

Podmioty gospodarcze zajmują się realizacją zróżnicowanych procesów biznesowych. Wśród nich szczególnie istotne są te o charakterze finansowo-księgowym. Współczesne przedsiębiorstwa w różny sposób sprawują kontrolę nad tego typu procesami. W wielu przypadkach dochodzi do wydzielenia zadań finansowo-księgowych poza macierzystą organizację i przekazywania ich wyspecjalizowanym firmom outsourcingowym, które następnie zajmują się ich efektywną realizacją. Wdrażanie outsourcingu finansowo-księgowego jest uwarunkowane różnorodnymi determinantami.

Jednym z czynników wpływających na powszechność przekazywania zadań finansowo-księgowych firmom zewnętrznym jest skomplikowany i mało przejrzysty polski system prawny. Szczególnie dotkliwe problemy w tym zakresie odnotowuje się w sferze związanej z podatkami. Przepisy stale się zmieniają i pojawiają się nowe orzeczenia oraz wykładnie prawa. Z tego względu przedsiębiorcy zostają zmuszeni do śledzenia zmian i korygowania procedur księgowych, jakie były dotychczas stosowane (Marcinkowska i Sawicka, 2015, s. 172). Co więcej, przepisy są bardzo obszerne, a zarazem zawiłe. Dodatkowo częste wprowadzanie nowych aktualizacji okazuje się kolejnym utrudnieniem. W rezultacie, aby działania przedsiębiorstwa były efektywne i bezpieczne, a jednocześnie zgodne z przepisami, konieczna jest systematyczna aktualizacja zmian w przepisach oraz systemach księgowo-fi-

nansowych. Zadanie to jest bez wątpienia czasochłonne (Dominquez, 2009, s. 45). Aby móc w sposób bieżący realizować wymogi dokumentacyjne działalności firmy zgodnie z prawem, wielu przedsiębiorców decyduje się na wdrożenie outsourcingu finansowo-księgowego. Rozwiązanie to pozwala ograniczyć obowiązki związane z pracochłonnym obsługiwaniem faktur i przygotowaniem dokumentacji do obowiązkowych sprawozdań (Dudzik, 2011, s. 82).

Jak wskazują wyniki badania Deloitte i KDF Dialog, outsourcing pozwala na pozbycie się wielu kłopotliwych kwestii, takich jak (Raport z badania, 2010, s. 5):

- wyjaśnianie błędów na fakturach VAT i dokonywanie korekt (60%),
- czasochłonne generowanie faktur VAT i wprowadzanie ich do ksiąg (35%).

Dzięki przeniesieniu tych zadań do zewnętrznego dostawcy usług finansowo-księgowych możliwe jest usprawnienie działalności firmy i zmaksymalizowanie korzyści. Dotyczy to szczególnie aspektów związanych ze sprawozdawczością (wewnętrzną i zewnętrzną), z uzgadnianiem księgi głównej, zarządzaniem należnościami i zobowiązaniami, a także ze środkami trwałymi oraz windykacją.

Kolejną determinantą wdrażania outsourcingu finansowo-księgowego jest niewątpliwie pracochłonna konieczność prowadzenia kompleksowej obsługi kredytów, pożyczek oraz ubezpieczeń. Równie czasochłonne okazują się obieg dokumentów oraz ich archiwizacja. Decyzja o przekazaniu tych obowiązków do zewnętrznych dostawców jest też uwarunkowana chęcią rzetelnej realizacji płatności na rzecz pracowników i innych kontrahentów (Kawa, 2017 s. 42-43).

3.2. Korzyści wynikające z wdrażania outsourcingu finansowo-księgowego

Wdrożenie outsourcingu finansowo-księgowego w przedsiębiorstwie pozwala na uzyskanie wielowymiarowych korzyści, począwszy od zwiększenia dynamiki rozwoju firmy poprzez uzyskanie przez nią przewagi konkurencyjnej, kończąc na utrzymaniu wysokiej pozycji na rynku. Dzięki temu mechanizmowi możliwe jest również zwiększenie wydajności podstawowej działalności przedsiębiorstwa, a także intensyfikacja działań powiązanych z logistyką, planowaniem i prowadzeniem firmy (Ozdemir, Bayat i Kocaturk, 2021, s. 1-18).

Omawiając zalety przeniesienia obowiązków związanych z finansami i księgowością do zewnętrznego podmiotu, warto zwrócić szczególną uwagę na oszczędności – zarówno finansowe, jak i czasowe. Bez wątpienia oba te aspekty są niezwykle istotne w każdej firmie, która dąży do dalszego rozwoju. Należy zauważyć, iż oszczędności finansowe generowane dzięki outsourcingowi wynikają nie tylko z redukcji kosztów zatrudnienia księgowych, ale też z braku konieczności ponoszenia wydatków na szkolenia pracowników zajmujących się kwestiami finansowo-księgowymi, na ich sprzęt komputerowy czy oprogramowanie. Nie bez znaczenia pozostają też ubezpieczenie ryzyka popełnienia ewentualnego błędu i związane z nim obciążenia, które częściowo przenoszone jest na wykonawcę usługi. Warto też zwrócić uwagę na ograniczenie kosztów związanych z przechowywaniem i organizowaniem

obiegu dokumentów księgowych (Dominquez, 2009, s. 32). Co więcej, dzięki lepszemu dostępowi do profesjonalnych usługodawców wzrasta szybkość wykonywania poszczególnych zadań. Kolejnym istotnym czynnikiem sprzyjającym korzystaniu z outsourcingu finansowo-księgowego jest wzrost jakości funkcji księgowych. Ścisłej ujmując, wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny posiada lepszą orientację w zmianach, jakie zachodzą w otoczeniu gospodarczym, dzięki czemu chroni zlecniodawcę przed możliwością popełnienia kosztownych błędów – chociażby tych wynikających ze wspomnianej nieznajomości przepisów (Czubakowska, 2007, s. 206-208).

Korzyści ekonomiczne związane z outsourcingiem wynikają więc przede wszystkim z braku konieczności zatrudniania księgowych, ograniczenia ryzyka związanego z popełnieniem błędów księgowych, a także możliwości skoncentrowania się na podstawowym zakresie działalności przedsiębiorstwa. Jednocześnie dochodzi do rozwoju kluczowych kompetencji firmy i wzmocnienia jej przewagi konkurencyjnej (Kawa, 2017, s. 41).

3.3. Ryzyko oraz źródła niepowodzeń związanych z outsourcingiem finansowo-księgowym

Choć outsourcing finansowo-księgowy wywiera pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo, istnieje wiele potencjalnych niebezpieczeństw, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Jednym z głównych zagrożeń w tym obszarze jest nierzetelność podmiotu, któremu zlecane jest świadczenie usług finansowo-księgowych, przy czym nierzetelność ta może być wielowymiarowa. Wyjątkowo niebezpiecznym jej wymiarem zdaje się postępowanie w sprzeczności z obowiązującymi regulacjami prawnymi (może ono bowiem mieć bardzo negatywne konsekwencje dla firmy korzystającej z outsourcingu), ale także możliwość stania się ofiarą oszustwa finansowego (Egiyi i Florence, 2020, s. 3-7). Aby zminimalizować takie ryzyko, należy nie tylko zaznajomić się z opiniami pozostałych klientów danego dostawcy usług outsourcingowych, ale też zweryfikować licencję, na podstawie której prowadzi on działalność oraz upewnić się, czy składki na ubezpieczenie OC są przez niego regularnie opłacane. Równie istotne jest sprawdzenie rzetelności posiadanych informacji oraz analiz poszczególnych problemów w przedsiębiorstwie (Marcinkowska i Sawicka, 2015, s. 179).

Omawiając wady tego rozwiązania, należy uwzględnić też następujące kwestie:

- dostęp zewnętrznego podmiotu do wrażliwych danych,
- możliwość wypłynięcia danych wrażliwych,
- ujawnienie ukrytych kosztów lub ich gwałtowny wzrost,
- utrata kontroli nad istotną częścią działalności przedsiębiorstwa.

Wszystkie z wymienionych czynników mogą sprawić, że zaufanie do partnera outsourcingowego ulegnie znacznemu ograniczeniu (Czubakowska, 2007, s. 206-208).

4. Wdrażanie outsourcingu w świetle badań własnych. Cel i przedmiot badań

Celem badań własnych było określenie wpływu outsourcingu procesów finansowo-księgowych na efektywność funkcjonowania działów finansowo-księgowych w przedsiębiorstwie.

Badania zrealizowano w okresie od 7 lutego 2021 do 31 maja 2022 roku. Zastosowano celowy dobór próby – badania skierowane były do przedsiębiorstw dużych (tj. zatrudniających 250 lub więcej pracowników), które korzystają z usług outsourcingu finansowo-księgowego. Przyjęto metodę sondażu diagnostycznego, który zrealizowano techniką ankiety. Za narzędzie badawcze posłużył autorski kwestionariusz ankietowy, który zawierał osiem pytań, przy czym:

- dwa pytania miały charakter zamknięty (były to tzw. pytania metryczkowe, dotyczące charakterystyk badanych przedsiębiorstw),
- pięć pytań miało charakter półotwarty – respondenci mieli do wyboru określone odpowiedzi, a ponadto mogli dodać własną, autorską odpowiedź,
- jedno pytanie wymagało oceny określonych cech na pięciostopniowej skali.

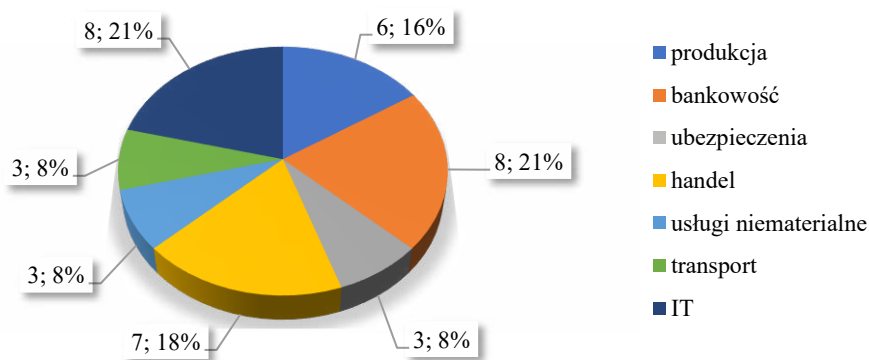
Adresatami ankiet byli prezesi badanych przedsiębiorstw. Kwestionariusze ankietowe rozesłano w całości drogą elektroniczną do prezesów 65 przedsiębiorstw. Informację zwrotną otrzymano od 47 adresatów, przy czym właściwie wypełnione zostały kwestionariusze 38 z nich. Wszystkie posiadały osobowość prawną (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne). Ponadto wszystkie przedsiębiorstwa były płatnikami VAT.

Zastosowanie przyjętej metody badawczej pozwoliło na uzyskanie informacji na temat interesujących z perspektywy niniejszego opracowania zagadnień, mianowicie: przesłanek korzystania przez przedsiębiorstwa z usług outsourcingu, czynników decydujących o wyborze dostawcy usług outsourcingowych, a także korzyści oraz zagrożeń związanych z wdrożeniem outsourcingu w przedsiębiorstwie. Ponadto liczebność próby umożliwiła statystyczne opracowanie i przedstawienie poruszanych zagadnień.

4.1. Analiza wyników przeprowadzonych badań

Pierwsze dwa pytania ankietowe (tzw. pytania metryczkowe) dotyczyły podstawowych charakterystyk przedsiębiorstw – branży, w której funkcjonują, oraz liczby zatrudnianych osób (rys. 1-2).

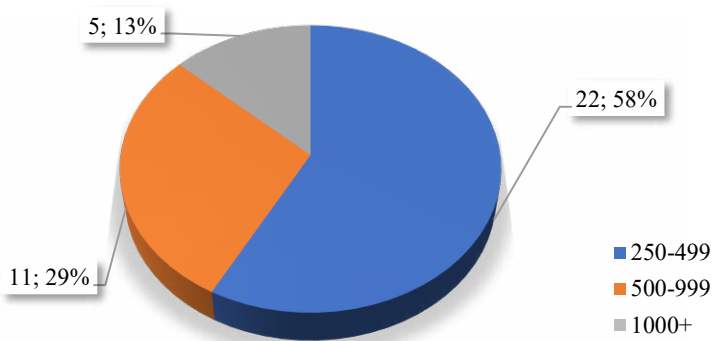
W przeprowadzonym badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa, które korzystają z usług outsourcingu. Największym udziałem w ich strukturze branżowej cechowały się te funkcjonujące w branżach: bankowość i IT (ponad 8% ogółu każda) i handel (odpowiednio, ponad 7% udziału). Nieco ponad 6% próby stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, a udziałem w wysokości niemal 4% cechowały się podmioty z branży ubezpieczeniowej, usług niematerialnych i transportowej.



Rys. 1. Podział przedsiębiorstw ze względu na obszar prowadzonej działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

Drugie pytanie metryczkowe dotyczyło liczby zatrudnionych osób (rys. 2).



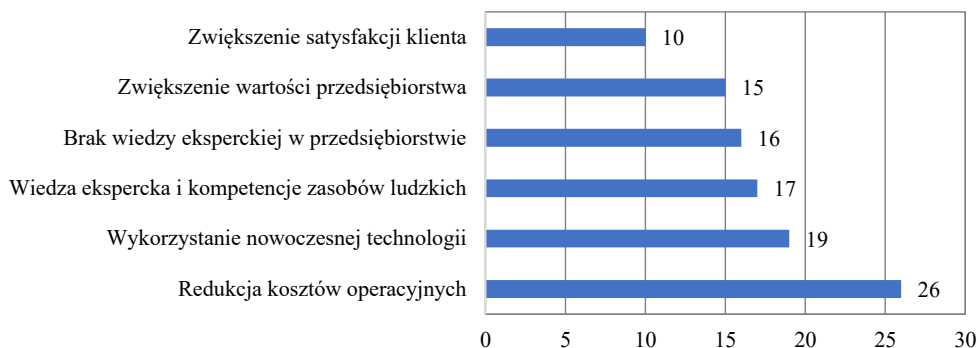
Rys. 2. Podział przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie ze wskazaniami w tym pytaniu ankietowym największą część badanych przedsiębiorstw korzystających z usług outsourcingu finansowo-księgowego stanowiły te zatrudniające od 250 do 499 pracowników (niemal 23% próby). Nieco ponad 11% próby stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 500 do 999 osób, a pozostałe 5% – te, które zatrudniają więcej niż 1000 osób. Takie kształtowanie się sytuacji może być przesłanką do przypuszczenia, że przedsiębiorstwa w drugiej i trzeciej grupie (tj. zatrudniające: 500-999 pracowników oraz ponad 1000 pracowników) posiadają własne działy finansowo-księgowe, o wystarczającym poziomie specjalizacji (dla potrzeb działalności konkretnego przedsiębiorstwa).

4.2. Przyczyny wdrożenia outsourcingu oraz obszary nim obejmowane

Kolejne pytanie ankietowe – tzw. pytanie właściwe, czyli bezpośrednio dotyczące poruszanej tematyki – dotyczyło przesłanek wdrożenia outsourcingu finansowo-księgowego. Wskazania respondentów zilustrowano na rys. 3.



Rys. 3. Przesłanki korzystania z outsourcingu w zakresie procesów finansowo-księgowych

Źródło: opracowanie własne.

Wśród przyczyn wdrożenia outsourcingu finansowo-księgowego ankietowani najczęściej wymieniali chęć:

- redukcji kosztów operacyjnych,
- wykorzystywania nowoczesnej technologii,
- pozyskiwania wiedzy eksperckiej i wyspecjalizowanych kompetencji zasobów ludzkich,
- zniwelowania negatywnych następstw braku wiedzy eksperckiej w przedsiębiorstwie,
- zwiększenia wartości przedsiębiorstwa,
- zwiększenia satysfakcji klienta.

Następnie poproszono ankietowanych o wskazanie rodzajów procesów finansowo-księgowych realizowanych w ich przedsiębiorstwie, które podlegają outsourcingowi. Zestawienie ich wskazań przedstawiono na rys. 4.

Wśród procesów finansowo-księgowych najczęściej zleczanych wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym (w ramach outsourcingu) wymieniano rozliczanie: zobowiązań (24% ogółu wskazań), należności (odpowiednio – 23% wskazań), delegacji pracowniczych (21% wskazań) oraz płac (20% wskazań). Znacznie rzadziej wskazywano na prowadzenie księgi głównej (7% wskazań) czy rozliczenia podatkowe (6% wskazań).

Na podstawie wyników przeprowadzonych dotychczas badań uzyskano informację na temat ekonomicznych i jakościowych przesłanek korzystania z usług outso-

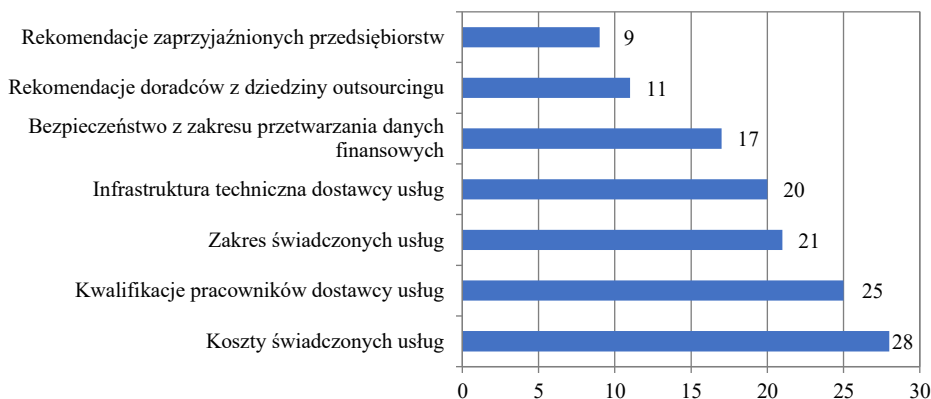
Wśród pozostałych czynników 13% ankietowanych (5 osób) wskazało, że wybór danego dostawcy usług outsourcingowych podyktowany był zapoznaniem się z ogłoszeniem jego usług, a 24% osób zadeklarowało inne czynniki (których jednak nie doprecyzowano).

Warto podkreślić, że poza walorem informacyjnym (tj. poznanie determinant wyboru konkretnego dostawcy usług outsourcingowych spośród innych oferujących tożsame usługi), wskazania te mogą mieć walor aplikacyjny – względem podmiotów oferujących usługi outsourcingu mogących na ich podstawie konstruować strategię marketingową (w którą będą zaangażowani doradcy i która będzie kierowana do określonej grupy przedsiębiorstw, np. funkcjonujących w konkretnej branży).

Następnie poproszono respondentów o wskazanie kryteriów, jakie uwzględniali oni, decydując się na skorzystanie z usług konkretnego dostawcy outsourcingowego. Zgodnie z uzyskanymi w tym pytaniu odpowiedziami głównym kryterium wyboru w tym obszarze były koszty usług zleczanych podmiotowi zewnętrznemu (w ramach usług outsourcingu) – na ten czynnik wskazało 28 z 38 ankietowanych (niemal 74% próby). Kolejno wśród czynników decydujących o wyborze konkretnego dostawcy usług finansowo-księgowych (w ramach outsourcingu) wymieniono również takie czynniki, jak:

- kwalifikacje pracowników dostawcy usług (wskazanie 66% próbno),
- zakres świadczonych usług (55%),
- infrastruktura techniczna dostawcy usług (53%).

Odpowiednie zestawienie przedstawiono na rys. 6.



Rys. 6. Kryteria uwzględniane przy wyborze dostawcy usług outsourcingowych

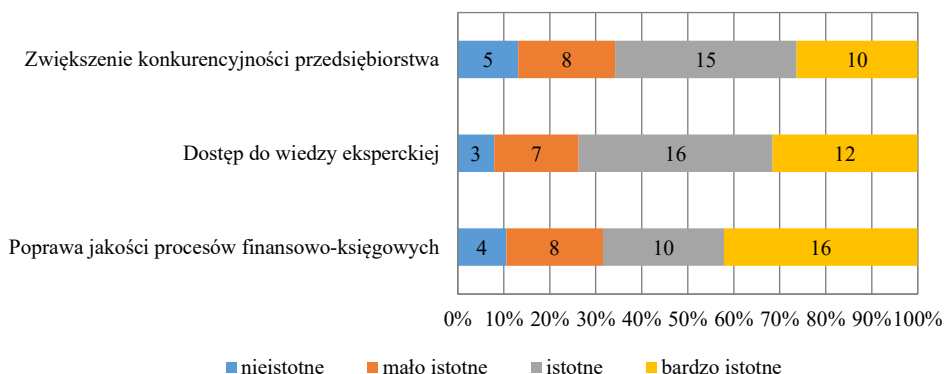
Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe kryteria, na jakie wskazywali ankietowani w tym pytaniu, to: bezpieczeństwo danych finansowych (głównie w obszarze ich przetwarzania – wskazanie 17 osób), rekomendacje doradców z dziedziny outsourcingu (wskazanie 11 osób) oraz rekomendacje zaprzyjaźnionych przedsiębiorstw (wskazanie 9 osób).

4.4. Korzyści wynikające z outsourcingu

Wyodrębnia się szereg pozytywnych skutków korzystania z usług outsourcingu, takich jak chociażby umożliwianie przedsiębiorstwom dynamicznego rozwoju, uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej czy utrzymywanie określonej pozycji rynkowej. Przeniesienie zakresu obowiązków do zewnętrznego usługodawcy nierzadko pozwala na zintensyfikowanie działań logistycznych, planowania oraz usprawnienia prowadzenia i zwiększenia działalności podstawowej. Ankietowani przedsiębiorcy, zapytani o znaczenie poszczególnych korzyści związanych z korzystaniem z outsourcingu finansowo-księgowego, największą wagę przypisywali poprawie jakości procesów finansowo-księgowych (16 z 38 osób uznało ten czynnik za bardzo istotny, a kolejne 10 – za istotny).

Zestawienie wszystkich zgromadzonych odpowiedzi na to pytanie zilustrowano na rys. 7.



Rys. 7. Korzyści związane z korzystaniem z usług outsourcingu procesów finansowo-księgowych

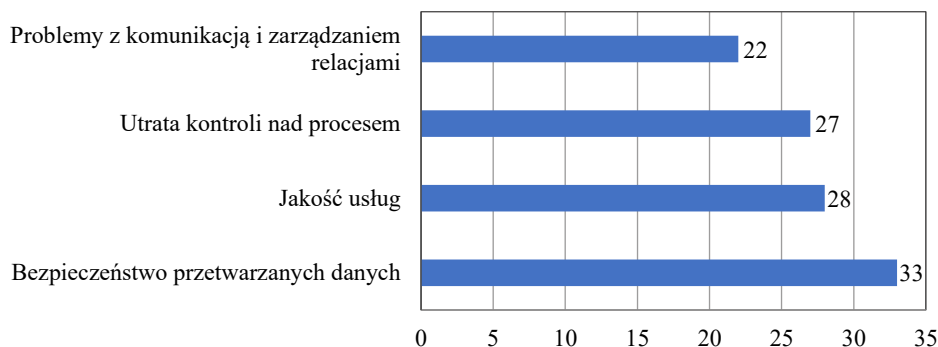
Źródło: opracowanie własne.

Za drugą w kolejności – pod względem wagi dla właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa – uznano korzyść wynikającą z dostępu do wiedzy ekspertów zatrudnionych w podmiotach, którym zlecana jest realizacja procesów finansowo-księgowych (18 osób uznało tę korzyść za istotną, w tym 12 – za bardzo istotną), natomiast za trzecią – wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (15 osób uznało tę korzyść za istotną, w tym 10 – za bardzo istotną).

4.5. Zagrożenia związane z outsourcingiem

Każdy mechanizm realizowany w ramach działalności gospodarczej (a niekiedy nawet samo jej prowadzenie) obarczony jest pewnym ryzykiem. Nie inaczej kształtuje się sytuacja w przypadku podjęcia decyzji o oddelegowaniu obsługi gospodarki księgo-

wo-finansowej przedsiębiorstwa podmiotowi zewnętrznemu (dostawcy usług outsourcingowych). W związku z tym zapytano ankietowanych przedsiębiorców o rodzaje zagrożeń, jakie ich zdaniem wiążą się właśnie z decyzją korzystania z outsourcingu księgowo-finansowego. Zestawienie ich wskazań zaprezentowano na rys. 8.



Rys. 8. Zagrożenia związane z korzystaniem z usług outsourcingu procesów finansowo-księgowych

Źródło: opracowanie własne.

Największa część ankietowanych przedsiębiorców (33 z 38 osób, co odpowiadało niemal 87% próby) zadeklarowało, że głównym zagrożeniem związanym z korzystaniem z outsourcingu usług księgowo-finansowych jest brak odpowiedniego zabezpieczenia danych finansowych. Kolejno, 28 osób (czyli 74% próby) wskazało, że obawia się niewystarczającej jakości usług outsourcingowych, a 27 osób (71% próby) – utraty kontroli nad gospodarką księgowo-finansową przedsiębiorstwa. Ponadto 22 ankietowane osoby (czyli 58% próby) wyraziły obawy związane z niewłaściwą komunikacją między przedsiębiorstwem a podmiotem świadczącym usługi outsourcingu finansowo-księgowego.

5. Zakończenie

Outsourcing usług finansowo-księgowych jest zjawiskiem coraz powszechniejszym, ponieważ znaczna większość przedsiębiorstw przekazuje wybrane obszary działalności podmiotom zewnętrznym. O ważności tego zagadnienia świadczą również coraz częściej podejmowane na jego temat rozważania – również to stanowiące treść niniejszego opracowania.

Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań własnych najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, że przedsiębiorstwa zlecają obsługę finansowo-księgową firmom zewnętrznym, są koszty takiej obsługi (wskazano, że taniej jest przekazać obsługę finansowo-księgową podmiotowi zewnętrznemu). Kolejną korzyścią

z wdrażania outsourcingu okazała się możliwość wykorzystania nowej technologii – przedsiębiorcy nie muszą wyposażać swoich przedsiębiorstw w najnowsze rozwiązania technologiczne, ponieważ dzięki outsourcingowi korzystają z nich bez konieczności subskrybowania programów i modernizacji infrastruktury informatycznej. Oprócz tego outsourcing zapewnia profesjonalną obsługę wykwalifikowanych pracowników – zakłada się, że przedsiębiorstwa zajmujące się określoną gałęzią wiedzy regularnie szkolą swoich pracowników i dbają o aktualność ich wiedzy, co przy dynamicznie zmieniających się regulacjach podatkowo-fiskalnych na polskim rynku jest bardzo istotne. Sami przedsiębiorcy przyznali, że brakuje takiej eksperckiej wiedzy w ich przedsiębiorstwach.

Na outsourcing finansowo-księgowy przedsiębiorcy decydują się zazwyczaj pod wpływem porady specjalisty oraz opinii innych przedsiębiorstw. Kryterium wyboru firmy obsługującej przedsiębiorstwo w zakresie finansowo-księgowym są przede wszystkim koszty (dążenie do ich redukcji), kwalifikacje personelu, zakres świadczonych usług oraz posiadana przez przedsiębiorstwo zewnętrzna infrastruktura. Elementy te są bardzo istotne ze względu na ryzyko, jakie może nieść ze sobą outsourcing – w tym obszarze przedsiębiorcy zwracają uwagę przede wszystkim na bezpieczeństwo przekazywanych danych, a ponadto do istotnego ryzyka zaliczają jakość usług oraz podkreślają, że niepokoi ich możliwość utraty kontroli nad procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie.

Podsumowując, należy wskazać, że dzięki doświadczeniu i specjalistycznej wiedzy eksperta realizują outsourcing rachunkowości prawidłowo, efektywnie i w wyznaczonym czasie, skutecznie wspierając przedsiębiorców w obowiązkach związanych z rachunkowością. Uznaje się zatem, iż outsourcing księgowości warto rozważyć, niezależnie od branży i skali prowadzonej działalności, ponieważ stanowi szansę na uzyskanie sporych oszczędności, a jednocześnie pozbycia się wielu niedogodności, jakie wiążą się z prowadzeniem wewnętrznej księgowości.

Literatura

- Adamczyk, A. (2016). Opodatkowanie przedsiębiorstw. *Rynki, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (5).
- Człapa, M., Dzedzej, N. i Jakubowska, A. (2015). Znaczenie outsourcingu usług finansowo-księgowych w podmiotach gospodarczych województwa kujawsko-pomorskiego – wyniki badań. *Studenckie Czasopismo Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu*, (1), 11-29.
- Czubakowska, K. (2017). *Od auditingu do sponsoringu*. Warszawa: PWE.
- Domínguez, L. (2009). *Outsourcing krok po kroku dla menadżerów*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Dudzik, T. (2011). Poszukiwanie i wybór dostawcy. W: D. Ciesielska, M.J. Radło (red.), *Outsourcing w praktyce* (s. 82-95). Warszawa: Poltext Sp. z o.o.
- Egiyi, M. i Florence, A. (2020). Outsourcing accounting functions: risks and benefits. *International Journal of Academic Management Science Research*, (4), s.3-7.
- Grześ, A. (2017). *Outsourcing w kształtowaniu zatrudnienia oraz kosztów i produktywności pracy w przedsiębiorstwach*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

- Hätönen, J. (2008). *Managing the process of outsourcing: examining the process of outsourcing product-development activities in software firms*. Turku: Turku School of Economics.
- Kawa, M. (2012). O przyczynach ograniczających efekty outsourcingu funkcji i zadań działu finansowo-księgowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (251), 245-259.
- Kawa, M. (2017). *Outsourcing finansowo-księgowy*. Wrocław: Wydawnictwo Marina.
- Marcinkowska, E. (2012). *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*. Warszawa Wydawnictwo CeDeWu.
- Marcinkowska, E. i Sawicka, J. (2015). Przebieg procesu outsourcingu księgowo-podatkowych i jego wpływ na współpracę między podmiotami. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (225).
- Ozdemir, S., Bayat, T. i Kocaturk, B. (2021). *The role and importance of outsourcing in logistics enterprises*. (Conference: 19th International Logistics and Supply Chain Congress October 21-22, 2021), Gaziantep, Turkey.
- Raport z badania Deloitte, KDF Dialog. (2010). *Usprawnianie procesów finansowo-księgowych i zmniejszanie ich kosztów w firmach*.
- Rogosic, A. (2019). Accounting outsourcing issues. *Eurasian Journal of Business and Management*, 7(3), 44-53.
- Trocki, M. (2001). Outsourcing funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (2), 119-121.
- Zitkiene, R. i Dude, U. (2018). The impact of outsourcing implementation on service companies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, Entrepreneurship and Sustainability Center*, (6/1), 342-355.

Selected Aspects of Application of Financial and Accountant Outsourcing by Enterprises

Abstract: The subject of outsourcing is important and relevant while its scale (and – consequently – the importance not only for the functioning of individual companies but also whole economies) is systematically growing. A particular attention has been paid to present the factors motivating companies to apply the mechanism of financial and accounting outsourcing (with the acknowledgment of variability and, at the same time, complex nature of the Polish legal, accounting and tax system). The article contains a research part the contents of which comprise of an analysis of results of conducted own research realized with the use of the diagnostic survey method – questionnaire technique which used an original questionnaire as the research tool. The survey involved 38 persons – presidents of large companies operating in Poland that employ financial and accounting outsourcing. The last part of the article presents a holistic overview of the discussion being a part of the elaboration. Thus, it holds certain application values – both with regard to companies that consider using services of financial and accounting outsourcing as well as entities specializing in providing financial and accounting services for companies – for example due to the distinct indications of respondents in the area of factors deciding on the choice of a specific provider of financial and accounting services.

Keywords: outsourcing, accounting services, financial services.