

Marek Matejun

Politechnika Łódzka

WYDZIELENIE KONTRAKTOWE FUNKCJI JAKO PRZYKŁAD ZMIANY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wydzielenie kontraktowe funkcji jako forma outsourcingu

Współczesne wymagania wymuszają na organizacjach gospodarczych bardzo szybkie reakcje na zmiany zachodzące w gospodarce oraz umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków działania. Zwraca się uwagę na burzliwe czy też turbulentne otoczenie przedsiębiorstw oraz na *messy situations*, czyli sytuacje trudne, nieuporządkowane, będące wynikiem nasilających się zaburzeń w otoczeniu, czyli jednocześnie jego niepewności i złożoności [Penc 2002, s. 62]. W tych warunkach nawet najlepiej przygotowana pod względem organizacji, techniki i zasobów instytucja nie jest w stanie przewodzić we wszystkich dziedzinach.

Stając wobec tych nowoczesnych wyzwań, wiele firm oddaje funkcje, procesy lub obszary działalności do realizacji innym podmiotom gospodarczym, odgrywającym rolę specjalisty we wskazanym zakresie [Rydecki 2002, s. 23]. Koncepcja, która analizuje i wyjaśnia powyższy trend określana jest w nauce o zarządzaniu mianem outsourcingu.

Celem niniejszego artykułu jest analiza przyczyn, celów oraz aspektów organizacyjnych wydzielenia kontraktowego jednego z obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa na przykładzie funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Outsourcing uznawany jest za koncepcję doskonalenia procesów funkcjonowania przedsiębiorstw poprzez zlecenie zewnętrznym dostawcom wykonania półproduktów lub świadczenia usług. Może on dotyczyć komponentów, indywidualnych działań, funkcji lub procesów działalności gospodarczej [Famielec 2000, s. 201]. W klasycznym ujęciu outsourcing oznacza przenoszenie źródeł zaopatrzenia z własnego przedsiębiorstwa na zewnątrz. M. Pańkowska definiuje outsourcing jako formę organizacyjną, polegającą na zleceniu wykonania usług, które wcześniej były realizowane za pomocą własnych zasobów [Sobińska 2000, s. 148]. J. Penc zwraca uwagę, że dzięki zakupowi usług firma rezygnuje z utrzymania

własnego potencjału, oszczędzając przy tym czas oraz koszty, i koncentruje się na swojej działalności [Penc 1997, s. 302].

Zamiast zabezpieczać różnorodne potrzeby przedsiębiorstwa za pomocą własnych środków, można zlecać je firmom zewnętrznym (dostawcom), które są z reguły wyspecjalizowane w danej dziedzinie i potrafią zapewnić odpowiednią obsługę po korzystnych cenach [*Sceptycyzm wobec outsourcingu...* 1996, s. 38]. Może się to odbywać poprzez wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji realizowanych dotychczas w firmie i stworzenie na bazie infrastrukturalnej, organizacyjnej oraz kapitałowej nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy. Podmiot taki świadczy wyspecjalizowane usługi na warunkach rynkowych zarówno jednostce macierzystej, jak i podmiotom zewnętrznym (outsourcing kapitałowy, wydzielenie kapitałowe). Inną możliwością jest likwidacja dotychczas realizowanej funkcji w przedsiębiorstwie i nawiązanie sformalizowanej współpracy z zewnętrznym, niezależnym kapitałowo dostawcą, który zapewnia odpowiedni poziom realizacji zadania (outsourcing kontraktowy, wydzielenie kontraktowe). Istnieje jeszcze sytuacja, kiedy przedsiębiorstwo nigdy nie miało danej funkcji w swojej strukturze i za pomocą współpracy w ramach otusourcingu zamierza związać się kapitałowo lub w formie kontraktu z zewnętrznym oferentem [Zimniewicz 2003, s. 137]. Takie rozwiązanie określa się jako zlecenie funkcji [Bielecki 2004, s. 14] i jest ono możliwe w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo podejmuje decyzje o nawiązaniu współpracy z partnerem zewnętrznym (zależnym lub niezależnym kapitałowo) na podstawie analizy potrzeb w zakresie realizacji określonego obszaru działalności.

W wyniku wydzielenia kontraktowego następuje zmiana relacji organizacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie, związanych z realizacją określonej funkcji. Oznacza to przejście z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego (hierarchicznego i służbowego) na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe. Proces wydzielenia powinien mieć metodyczny charakter, oparty na zasadach koncepcji zarządzania zmianami. Z. Mikołajczyk wyróżnia trzy zasadnicze fazy takiego procesu [Mikołajczyk 2003, s. 160]:

- fazę analizy wstępnej, której celem jest ocena strategicznych uwarunkowań wydzielenia i podatności przedsiębiorstwa na ten proces,
- fazę opracowań szczegółowych, służącą podjęciu decyzji o wydzieleniu,
- fazę wdrażania, obejmującą realizację procesu wydzielenia, w tym opracowanie harmonogramów, dokumentacji i podjęcie współpracy.

W wyniku zmiany następuje konieczność zarządzania realizacją umowy outsourcingowej. W procesie tym zwraca się szczególną uwagę na kontrolę oraz monitorowanie realizacji kontraktu, których celem powinno być zapewnienie, aby rzeczywiste działania wykonywane w trakcie obsługi zewnętrznej były zgodne z planowanymi.

2. Uwarunkowania wydzielenia kontraktowego funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego

Jednym z podstawowych zagadnień związanych z problematyką outsourcingu jest analiza obszarów działalności przedsiębiorstwa (zadań, funkcji, procesów), które mogą być wyodrębnione i przekazane na zewnątrz organizacji w formie zarówno wydzielenia, jak i zlecenia.

Punktem wyjścia do określenia funkcji działalności gospodarczej jest stwierdzenie, że nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest prowadzenie działalności, czyli gospodarowanie. Można je przedstawić jako zestaw powiązanych ze sobą funkcji [Trocki 2001, s. 16]. W teorii organizacji i zarządzania przez funkcje rozumie się powtarzalne działania wykonywane na rzecz organizacji w ramach przyjętego podziału pracy [Pszczółowski 1978, s. 70]. L. Krzyżanowski definiuje funkcję jako zbiór potencjalnych (możliwych), zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową (rodzaj) oraz na ich zrelatywizowanie do określonego celu lub jego części, czyli zadania [Krzyżanowski 1985, s. 189].

Opierając się na modelu funkcjonalnym, na gruncie teorii organizacji i zarządzania, można wyróżnić, w zależności od przyjętej zasady podziału, funkcje rozmaitego rodzaju. W wyniku zestawienia funkcji działalności gospodarczej tworzy się model funkcjonalny organizacji, który opisuje podział zadań w organizacji. W klasycznym ujęciu model taki obejmuje trzy grupy funkcji: funkcje podstawowe, pomocnicze oraz funkcje kierownicze (regulacyjne).

Pierwszą grupę stanowią funkcje podstawowe, związane z realizacją głównych zadań, prowadzącą bezpośrednio do powstania wyników rynkowych działalności gospodarczej, tzn. wyrobów lub usług. Bez realizacji tych funkcji cele organizacji w ogóle nie mogłyby być osiągnięte [Zieleniewski 1975, s. 400].

Kolejną grupę tworzą funkcje pomocnicze, które nie dotyczą zadań podstawowych i nie regulują funkcjonowania całości danej organizacji, są jednak warunkiem koniecznym do tego, aby mogły być spełnione funkcje podstawowe [Pszczółowski 1978, s. 71].

Właściwa realizacja funkcji podstawowych i pomocniczych wymaga odpowiednich czynności koordynacyjnych, które są wykonywane w ramach funkcji kierowniczych [Trocki 1999, s. 182]. J. Zieleniewski określa je jako funkcje regulacyjne i stwierdza, że mają one z reguły decydujące znaczenie dla sprawności funkcjonowania organizacji, gdyż polegają na nadawaniu funkcjonowania całej instytucji i stałym utrzymywaniu raz nadanego kierunku [Zieleniewski 1975, s. 400]. M. Trocki do tej grupy funkcji zalicza m.in. naczelne kierownictwo, organizowanie działalności, kontrolę wewnętrzną, rachunkowość, zarządzanie finansami, kadrami, obsługę prawną oraz obsługę biurową [Trocki 2001, s. 19-20].

Jednym z popularnych obszarów przekazywanych do realizacji wyspecjalizowanym, zewnętrznym podmiotom w ramach outsourcingu jest funkcja rachunkowości i doradztwa podatkowego. Punktem wyjścia do identyfikacji powyższego obszaru w przedsiębiorstwie może być stwierdzenie, iż prowadzenie firmy wiąże

się z koniecznością dokumentowania działalności gospodarczej oraz ewidencji zdarzeń z nią związanych w formie ksiąg rachunkowych bądź podatkowych. Biorąc pod uwagę złożoność i różnorodność czynności wykonywanych w ramach powyższej funkcji, a także zróżnicowane obowiązki podmiotów gospodarczych w tym zakresie, można stwierdzić, iż 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 na potrzeby zarządzania jednostką [Sasin 2003, s. 9].

Z prowadzeniem ewidencji rachunkowej lub podatkowej przedsiębiorstwa blisko związane jest pojęcie doradztwa podatkowego. Zgodnie z zapisami ustawy regulującej tę sferę, czynności doradztwa podatkowego obejmują [Ustawa o doradztwie podatkowym, art. 2 ust. 1]:

- udzielanie podatnikom, płatnikom i inkasentom porad, opinii i wyjaśnień z zakresu ich obowiązków podatkowych,
- prowadzenie, w imieniu podatników, płatników i inkasentów, ksiąg podatkowych i innych ewidencji do celów podatkowych oraz udzielanie im pomocy w tym zakresie,
- sporządzanie, w imieniu podatników, płatników i inkasentów, zeznań i deklaracji podatkowych lub udzielanie im pomocy w tym zakresie.

Zewnętrzni dostawcy realizujący zadania w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego określani są najczęściej jako „biura rachunkowe”, a sam proces współpracy obejmuje różnorodne obszary bezpośrednio lub pośrednio związane z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego, zależne często od specyficznych obowiązków i potrzeb przedsiębiorstwa zlecającego lub wydzielającej funkcję.

3. Metodyka i wyniki badań empirycznych

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, w 2005 r. podjęto badania ankietowe na temat roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju firm sektora MŚP¹. Badania prowadzone były na terenie regionu łódzkiego wśród firm sektora MŚP, które korzystają z usług stałej obsługi rachunkowo-księgowej prowadzonych przez zewnętrzne, niezależne kapitałowo biura rachunkowe.

Jako podstawowy cel badań wyznaczono analizę i ocenę roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju firm sektora MSP oraz określenie założeń i wskazówek zapewniających właściwą współpracę między podmiotami realizującymi ten proces. Łącznie przekazano 321 kwestionariuszy ankiet dla małych i średnich przedsiębiorców, z czego po weryfikacji otrzymanych materiałów do ostatecznej analizy zakwalifikowano 110 kwestionariuszy. Respondentami byli właściciele lub menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem. W badaniach wzięli udział przede wszystkim mężczyźni (63%), osoby w wieku 41-50 lat (43%), z wykształceniem średnim (47%). Zdecydowana większość

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2005-2006 jako projekt badawczy promotorski nr 1 H02D 024 29.

badanych firm to mikroprzedsiębiorstwa, spełniające definicję z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. W tab. 1 przedstawiono dane statystyczne charakteryzujące badaną grupę firm sektora MŚP.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wielkość firmy	Procent	Forma organizacyjna	Procent
Bez pracowników	14	osoba fizyczna	68
Mikro	72	spółka cywilna	20
Mala	12	spółka jawna	1
Średnia	2	sp. z o.o.	9
		spółka akcyjna	1
		stowarzyszenie	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku 60 badanych firm (55%) od początku istnienia przedsiębiorstwa funkcja rachunkowości i doradztwa podatkowego była realizowana przez biuro rachunkowe. W tym przypadku mamy do czynienia ze zlecaniem kontraktowym. Natomiast w pozostałych 50 przypadkach (45%) sprawy księgowo-podatkowe były kiedyś prowadzone wewnątrz przedsiębiorstwa i nastąpiło ich wydzielenie na rzecz zewnętrznego, niezależnego podmiotu gospodarczego (biura rachunkowego). W tej sytuacji można mówić o klasycznym wydzieleniu kontraktowym.

W 62% podmiotów wydzielających funkcję rachunkowości i doradztwa podatkowego na rzecz biura rachunkowego sprawy księgowo-podatkowe prowadzili kiedyś samodzielnie właściciele firmy, w 24% firm zatrudnione były osoby na umowy cywilnoprawne, natomiast jedynie w 14% podmiotów pracownicy byli zatrudnieni na umowę o pracę.

W tab. 2 przedstawiono metody prowadzenia spraw księgowo-podatkowych badanych podmiotów przed wydzieleniem funkcji. Poniższe wskazania nie sumują się do 100%, ponieważ w trakcie działalności 8 przedsiębiorstw sprawy księgowo-podatkowe były prowadzone różnymi metodami. W jednym przypadku księgowość była prowadzona przez znajomą, a więc prawdopodobnie przez osobę realizującą zadanie „na czarno”.

Tabela 2. Metody prowadzenia spraw księgowo-podatkowych w badanych przedsiębiorstwach przed wydzieleniem funkcji

Metoda prowadzenia spraw księgowo-podatkowych podmiotu	N ważnych	% firm
Samodzielnie przez przedsiębiorcę (właściciela firmy)	31	62
Przez osobę z rodziny (np. przez współmałżonka, rodziców)	7	14
Przez osobę zatrudnioną na umowę o pracę (dział księgowości)	7	14
Przez osobę zatrudnioną na umowę cywilnoprawną	12	24
W inny sposób	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza metod prowadzenia księgowości w latach 2000-2005 w przedsiębiorstwach wydzielających funkcję wskazuje, że firmy te współpracują z jednym biurem rachunkowym w dłuższej perspektywie czasowej. Blisko połowa badanych przedsiębiorców (46%) współpracuje z obecnym biurem rachunkowym co najmniej 5 lat. W 12 przedsiębiorstwach (24% badanych firm) w trakcie okresu objętego analizą nastąpiło jednak przejście z jednego biura rachunkowego do innego dostawcy.

W jednym z etapów badań respondenci zostali poproszeni o wskazanie przyczyn, dla których zdecydowali się na wydzielenie funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego na rzecz niezależnego, wyspecjalizowanego biura rachunkowego. Przedsiębiorcy wskazywali na występowanie danej przyczyny oraz określali jej wagę, w stosunku do innych czynników, na skali od 1 (mało istotna przyczyna powierzenia spraw księgowo-podatkowych na rzecz biura rachunkowego) do 4 (bardzo ważna przyczyna).

Wśród powodów wydzielenia realizacji funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego respondenci najczęściej wskazywali niechęć do samodzielnego prowadzenia księgowości w firmie (na ten czynnik, jako decydujący o wydzieleniu, wskazało 92% respondentów, nadając mu jednocześnie wysokie znaczenie – średnia wskazania 3,22) oraz strach przed bezpośrednim kontaktem z aparatem skarbowym (83%). Dominującą rolę odegrały więc czynniki wewnętrzne, związane z możliwościami i obawami samych przedsiębiorców. Przyczyny wydzielenia funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w zostały przedstawione na rys. 1.

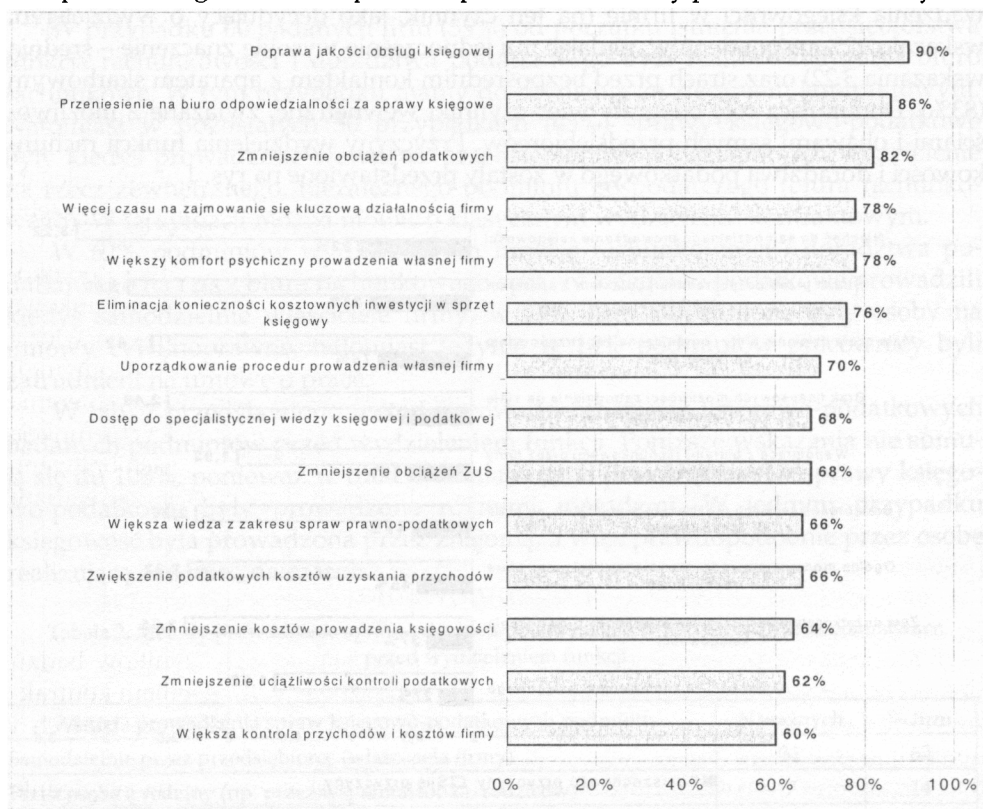


Rys. 1. Przyczyny wydzielenia funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W nieco mniejszym stopniu respondenci wskazywali na przyczyny wynikające z małych rozmiarów prowadzonej działalności (niewielkie zapotrzebowanie na informacje oraz ograniczone możliwości finansowe i organizacyjne utrzymania działu księgowości). Część przedsiębiorców wskazała również na przyczyny zewnętrzne, takie jak ogólna moda na prowadzenie księgowości przez biura rachunkowe oraz współpraca w ramach outsourcingu przez firmy konkurencyjne. Co ciekawe, tylko 37% ankietowanych jako przyczynę wydzielenia wskazało zbyt wysokie koszty dotychczasowego sposobu prowadzenia księgowości, nadając jednak temu czynnikowi stosunkowo wysoką wagę (2,35).

W innej części badań poddano analizie cel wydzielenia funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego na rzecz niezależnego biura rachunkowego. Respondenci wskazywali tu, jakich korzyści (zarówno jakościowych, jak również ilościowych, określonych jako mierzalny zysk) oczekują po współpracy w ramach outsourcingu. Najpopularniejsze cele wydzielenia funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego wskazane przez respondentów zostały przedstawione na rys. 2.



Rys. 2. Najpopularniejsze cele wydzielenia funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w małych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród celów wydzielenia przedsiębiorcy wymieniali przede wszystkim poprawę jakości obsługi księgowej (na oczekiwania w tym zakresie wskazało 90% respondentów) oraz przeniesienie na biuro rachunkowe odpowiedzialności za prowadzenie spraw rachunkowo-podatkowych podmiotu (86% ankietowanych). Wśród celów ilościowych, określonych jako mierzalny zysk przedsiębiorcy, oczekiwali przede wszystkim zmniejszenia obciążeń podatkowych oraz eliminacji kosztownych inwestycji w infrastrukturę księgową.

Pozytywny wydaje się fakt wyznaczenia przez przedsiębiorców licznych celów wydzielenia. W literaturze bowiem zwraca się uwagę, iż wprowadzanie zmian w firmie jest procesem celowym, czyli takim, w którym zakłada się określony skutek, co wymaga planowania [*Restrukturyzacja organizacji...* 2005, s. 20]. Niestety, szczegółowy pomiar osiągniętych efektów i określanie wymiernych korzyści w aspekcie finansowym po wydzieleniu realizuje zaledwie 27% przedsiębiorców. 52% respondentów deklaruje analizę osiągniętych efektów jedynie w aspekcie jakościowym, natomiast 21% w ogóle nie analizuje korzyści osiągniętych ze współpracy w ramach outsourcingu.

Przed wydzieleniem funkcji przedsiębiorcy identyfikowali szereg obaw i zagrożeń właściwych dla procesu outsourcingu, w tym przede wszystkim niespodziewanego wzrostu kosztów usług, niewłaściwego doboru rozwiązań podatkowych do specyfiki firmy, możliwości przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji oraz opóźnień w przekazywaniu niezbędnych informacji ze strony dostawcy. Należy jednak zwrócić uwagę, iż obecnie w trakcie współpracy powyższe obawy ulegają znacznemu ograniczeniu, co wskazuje na właściwy dobór wydzielenia dla potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców z sektora MŚP [Lachiewicz, Matejun 2006, s. 130].

Pomimo fizycznego wydzielenia funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego z przedsiębiorstwa 61% respondentów traktuje zewnętrzne biuro rachunkowe jako dział księgowości powiązany z firmą macierzystą jedynie specyficzną więzią kontraktową. Ankietowani określają również współpracę w ramach outsourcingu jako specjalistyczną zewnętrzną usługę doradczą (15%) lub instytucję wspierania przedsiębiorczości (12%). Jedynie 8% przedsiębiorców wydzielających funkcję wskazuje, że dostawca jest obcą firmą, nie związaną bliżej z przedsiębiorstwem. Dwóch respondentów określiło swój stosunek do biur rachunkowych, łącząc wariant „działu księgowości” oraz „instytucji wspierania przedsiębiorczości”.

4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych analiz i przedstawionych wyników badań można zaobserwować pewne ogólne tendencje związane w wydzieleniem kontraktowym funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

1. Wydzielenie funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego ma względnie trwały charakter. Rzadko następuje również zmiana dostawcy realizującego obsługę w omawianym zakresie. Oznacza to, że współpraca w ramach outsourcingu ma charakter długoterminowy, a nawet strategiczny dla firm sektora MŚP.

2. Ponieważ w większości wypadków przed wydzieleniem sprawy księgowo-rachunkowe prowadzili samodzielnie przedsiębiorcy lub osoby z rodziny, wśród przyczyn outsourcingu dominuje niechęć do samodzielnego prowadzenia księgowości. Zmiana sposobu realizacji funkcji uwarunkowana jest jednak również czynnikami zewnętrznymi.
3. Decydując się na wydzielenie funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego, przedsiębiorcy wyznaczają szereg celów i korzyści, których oczekują po współpracy z biurem rachunkowym. Wskazuje to na pewną dojrzałość przedsiębiorców i poprzedzenie zmiany w przedsiębiorstwie fazą koncepcyjną i planistyczną.
4. Niewystarczający wydaje się poziom pomiaru efektów osiąganych w ramach współpracy po wydzieleniu. Szczególnie niski jest stopień określania wymierzonych korzyści ilościowych (finansowych) wynikających z wydzielenia.
5. Perspektywa zmiany wywołuje u przedsiębiorców pewne obawy związane z zagrożeniami właściwymi dla procesu wydzielenia działalności na rzecz zewnętrznego dostawcy. Odpowiedni dobór tego rozwiązania organizacyjnego może być potwierdzony przez fakt, że w trakcie współpracy początkowe obawy ulegają znacznemu ograniczeniu.
6. Pomimo fizycznego wydzielenia funkcji z przedsiębiorstwa nie zmienia się zasadniczo postrzeganie podmiotu realizującego wydzielone zadania. Przedsiębiorcy postrzegają najczęściej zewnętrznego dostawcę jako dział księgowości, który realizuje powierzone zadania w ramach zakontraktowanej współpracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż zmiana realizacji opisywanej funkcji przedsiębiorstwa z wewnętrznej na zewnętrzną – kontraktową nie wywołuje negatywnych zjawisk w badanych przedsiębiorstwach. Mimo początkowych obaw związanych ze zmianą, w trakcie współpracy ulegają one ograniczeniu, a sama zmiana, pomimo fizycznego rozdzielenia podmiotów realizujących zadania, nie zmienia zasadniczo postrzegania podmiotu realizującego funkcję po wydzieleniu w ramach outsourcingu. Przedsiębiorcy powinni jednak poświęcić więcej uwagi procesowi monitorowania i kontroli realizacji celów wydzielenia.

Literatura

- Bielecki M. (2004), *Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Famielec J. (2000), *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, red. B. Olszewska, AE, Wrocław.
- Krzyżanowski L. (1985), *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Lachiewicz S., Matejun M. (2006), *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, red. W. Błaszczuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J. (2002), *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, cz. 1, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
- Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa (2005), red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rydecki C. (2002), *Rola outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu miejskiego*, [w:] *Zarządzanie lokalnym transportem publicznym na tle uregulowań prawnych Unii Europejskiej*, VI Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska”, materiały konferencyjne, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Warszawa.
- Sasin W. (2003), *Zakładowy plan kont dla spółki z o.o.*, Wydawnictwo Sigma, Skierniewice.
- Sceptycyzm wobec outsourcingu (1996), „Zarządzanie na Świecie”, nr 7.
- Sobińska M. (2000), *Problematyka oceny działalności outsourcingowej w doskonaleniu systemu informacyjnego*, [w:] *Zarys teorii doskonalenia systemów informacyjnych w zarządzaniu*, red. A. Nowicki, AE, Wrocław.
- Trocki M. (1999), *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 9.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 5 lipca 1996 o doradztwie podatkowym, DzU 1996 nr 102, poz. 465, z późn. zm.
- Zieleniewski J. (1975), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa
- Zimniewicz S. (2003), *Kluczowe kompetencje, outsourcing a logistyka*, [w:] *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań.

CONTRACTED OUTSOURCING OF FUNCTION AS AN EXAMPLE OF CHANGE IN ENTERPRISE

Summary

Using of contracted outsourcing causes transferring functions previous realized by internal services of enterprise in favor of external supplier. The article presents reasons, aims and organizational aspects of outsourcing of accountancy and tax advises function in SMEs sector.