

Bożena Nadolna

Akademia Rolnicza w Szczecinie

IDENTYFIKACJA KOSZTÓW OUTSOURCINGU W RACHUNKOWOŚCI

1. Wstęp

Obecne warunki gospodarowania wymagają od przedsiębiorstw koncentracji na strategiach służących osiąganiu ich celów podstawowych. Przedsiębiorstwo realizuje jednak wiele zadań i procesów, które nie muszą być pod jego bezpośrednią kontrolą. Powierzenie ich organizacjom zewnętrznym nazywamy outsourcingiem. W celu oceny korzyści z outsourcingu należy dokonać ich pomiaru. Proces pomiaru należy rozpocząć na samym początku przedsięwzięcia wraz z określeniem jego celów, przez ustalenie związanych z tymi celami odpowiednich miar. Pomiarowi podlegają przede wszystkim redukcja kosztów i poprawa jakości. Punktem wyjścia przy pomiarze kosztów jest konieczność ich identyfikacji.

Celem referatu jest przedstawienie istoty outsourcingu w rachunkowości oraz próba wyszczególnienia kosztów niezbędnych do oceny jego opłacalności.

2. Istota i cele outsourcingu

Pojęcie outsourcingu pochodzi od angielskich słów – *outside-resource-using*, co oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Polega on na przekazywaniu funkcji realizowanych dotychczas przez macierzystą jednostkę innemu podmiotowi, który specjalizuje się w danej dziedzinie. Pojęcie outsourcingu ma wiele definicji, co przedstawia tab. 1.

Definicje zawarte w tabeli interpretują outsourcing głównie jako przekazanie na zewnątrz funkcji wewnętrznych. W definicjach pochodzących ze źródeł zagranicznych jest dodatkowo eksponowany aspekt prawny umów w zakresie odpowiedzialności menedżerskiej za usługi. W najszerszym jednak zakresie outsourcing jest postrzegany jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, które ma na celu uelastyczyć

Tabela 1. Definicje outsourcingu

Autor lub słowniki internetowe	Definicje
accuracybook.com/glossary.htm	Akt transferu odpowiedzialności za proces na zewnętrznego dostawcę
Bielecki M.	Zlecenie pewnych usług czy zadań firmom zewnętrznym wyspecjalizowanym w danym zakresie
Hajduk I., Grudzewski W.	Istotą outsourcingu jest przekazanie realizacji zadań, funkcji i procesów firmie zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie
Financialreports.dpwn.com/2002/ar/dp2002/glossary	Podwykonawczy kontrakt dotyczący działań (procesu produkcji lub usług), które nie są uważane za część kluczową prowadzonego biznesu
Penc J.	Outsourcing to korzystanie z kompleksowych usług, będących kombinacją różnorodnych usług częściowych sprzedawanych i rozliczanych jako jednostka i tych, jakie oferują zewnętrzni wykonawcy (oferenci)
Sobańska I.	Określony typ decyzji o eliminowaniu z organizacji określonych działań, usług, które nie przyczyniają się do wzrostu wartości firmy i siły jej konkurencji
Strategicsourcing.navy.mil/referents_Documents/des.cfm	Transfer funkcji poprzednio wykonywanych w jednostce na zewnętrznego dostawcę
Trocki M.	Outsourcing to przedsięwzięcie, które polega na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazywaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym
Agencja konsultingowa Shreeveport	Przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie
Zimniewicz K.	Przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji

Źródło: [1, s. 193; 3, s. 211; 4, s. 302; 6, s. 13; 5, s. 415; 10, s. 53-54].

działania jednostki przez redukcję struktury organizacyjnej drogą zmniejszenia liczby komórek, stanowisk organizacyjnych oraz szczebli zarządzania, co prowadzi do ograniczenia zatrudnienia, a tym samym do obniżenia kosztów. Wiąże się on z koncepcją zarządzania *lean management*. Decyzja o wydzieleniu określonych działań i przekazaniu ich do wykonywania zewnętrznym jednostkom powinna być poprzedzona wnikliwą oceną ewentualnych jej skutków. Outsourcing bowiem powinien dotyczyć głównie działań o charakterze pomocniczym, które nie będą miały istotnego znaczenia w tworzeniu łańcucha wartości jednostki. Zdaniem Bieleckiego działania, które powinny być wyprowadzone i zlecone na zewnątrz, to te, które¹:

¹ Koncepcja *lean management*, czyli zarządzania wysmukłego (odchudzonego), polega na uproszczeniu organizacji przejawiającym się w spłaszczeniu struktur, eliminacji części kosztów działalności

- partner wykonałby lepiej,
- partner wykonałby taniej, przy nie gorszej jakości,
- partner wykonałby szybciej, zachowując jakość,
- partner skuteczniej sprzedaje,
- wymagają realizacji w odległym geograficznie miejscu z uwzględnieniem specyfiki lokalnego rynku,
- mogą dzięki temu zyskać finansowanie zewnętrzne,
- są zbyt ryzykowne przy podjęciu produkcji własnymi siłami,
- charakteryzują się niskim zwrotem poniesionych nakładów.

Tabela 2. Cele outsourcingu

Grupa celów	Cele cząstkowe
Strategiczne	• Koncentracja na problemach strategicznych • Zwiększenie swobody strategicznej działalności • Zwiększenie skuteczności i efektywności działania • Zwiększenie elastyczności działania • Dostęp do zewnętrznego <i>know-how</i> • Rozszerzenie zakresu oddziaływania strategicznego
Rynkowe	• Poprawa pozycji konkurencyjnej w zakresie utrzymywanej działalności • Zwiększenie skali działalności na skutek wykorzystania uwolnionego potencjału • Koncentracja działalności
Ekonomiczne	• Redukcja kosztów i poprawa ich struktury • Poprawa wyników ekonomicznych • Ograniczenie ryzyka ekonomicznego
Organizacyjne	• Redukcja struktury organizacyjnej • Uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych
Operacyjne	• Redukcja problemów operacyjnych • Podniesienie jakości realizacji procesów operacyjnych
Motywacyjne	• Porównanie własnych wyników z wynikami podmiotów zewnętrznych • Obiektywizacja wyników ekonomicznych • Zastosowanie myślenia i działania ekonomicznego

Źródło: [6, s. 52].

Działania, które nie powinny być wyprowadzane na zewnątrz, to te, które:

- decydują o przewadze konkurencyjnej firmy,

pomocniczej oraz powiązaniu odpowiedzialności jednostki z celami organizacji. Koncepcja ta jest nierozdzielnie związana z ideą outsourcingu, gdyż przy „odchudzaniu” przedsiębiorstwa niezbędne jest przekazywanie części funkcji na zewnątrz.

- są elementem strategicznego strumienia wartości,
- stanowią rdzeń działalności, którą firma chce rozwijać w najbliższej przyszłości,
- mogą być realizowane szybko i relatywnie tanio we własnym zakresie,
- są kompleksowo zintegrowane z pozostałymi działaniami firmy,
- wymagają szczególnie ostrożnych relacji z klientami,
- są objęte systemem wewnętrznej kontroli jakości,
- dają wysoki zwrot poniesionych nakładów inwestycyjnych.

Wykorzystanie outsourcingu w działalności jednostki powinno pozwolić na osiągnięcie całości lub części celów realizowanych przez macierzystą jednostkę. Zestaw tych celów przedstawia tab. 2.

Osiągnięcie przynajmniej części z tych celów może świadczyć o pomyślnym wdrożeniu outsourcingu. Dodatkowo warunkami efektywnego wdrożenia outsourcingu są [2, s. 56]:

- zrozumienie celów jednostki macierzystej,
- strategiczna wizja i plan, wybór właściwego kontrahenta,
- stałe zarządzanie relacjami,
- właściwie skonstruowany kontrakt,
- otwarta komunikacja i informowanie zaangażowanych w proces osób i grup,
- poparcie i zaangażowanie ze strony kierownictwa wyższego szczebla,
- troska o problemy personelu,
- krótkoterminowa wypłacalność,
- dostęp do zewnętrznych źródeł specjalistycznej wiedzy.

Wdrożenie outsourcingu może się okazać jednak nieefektywne, co prowadzi często do ponownego włączenia w struktury jednostki macierzystej uprzednio wydzielonych funkcji i procesów. O braku efektywności wdrożenia mogą świadczyć:

- brak spodziewanych obniżek kosztów,
- ogólne pogorszenie jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej samodzielnie,
- niepowodzenie w wypracowaniu prawdziwej współpracy z dostawcą usług,
- spory między klientem a dostawcą usług, dotyczące zwłaszcza jakości usługi i wysokości wynagrodzenia,
- niewykorzystanie szans stworzonych przez inicjatywę outsourcingu w kwestii osiągnięcia lepszej koncentracji na potrzebach klienta i większej operacyjnej elastyczności mającej na celu zaspokojenie tych potrzeb.

3. Identyfikacja kosztów prowadzenia rachunkowości w jednostce oraz konsekwencje ich obniżenia

Redukcja kosztów to jedna z podstawowych korzyści przy wdrożeniu koncepcji outsourcingu. Koszty stanowią również podstawę do oceny rentowności zastosowania outsourcingu rachunkowości w jednostce. Proces analizy rentowności outsourcingu

Tabela 3. Wyszczególnienie kosztów prowadzenia działu rachunkowości w jednostce

Rodzaje grup kosztów	Szczegółowa identyfikacja kosztów
Koszty utrzymania działu księgowości	
Koszty personelu	Wynagrodzenia i pochodne
	Szkolenia, delegacje
	Książki i czasopisma
Koszty infrastruktury i utrzymania działów i komórek księgowych	Opłaty za wynajem powierzchni biurowej
	Opłaty za wodę, prąd, telefony, Internet, sprząatanie, papier
	Amortyzacja sprzętu komputerowego i oprogramowania
	Amortyzacja pozostałego sprzętu i mebli
	Mebel i inne wyposażenie ewidencjonowane bezpośrednio w koszty
	Koszty wdrożenia oprogramowania i usługi obce związane z jego utrzymaniem i administracją
	Koszty naprawy i modernizacji sprzętu i oprogramowania lub złomowania sprzętu
Koszty bezpośrednio nieidentyfikowane	
Koszty ludzkich błędów	Kary i odsetki z tytułu błędnie wypełnionych deklaracji podatkowych i ZUS
	Koszty utraty danych księgowych przez nieumiejętną obsługę systemów FK
	Koszty korekty błędnych i utraconych zapisów (dodatkowe godziny pracy, zatrudnianie dodatkowych osób)
	Koszty błędnych decyzji na skutek braku informacji lub ich niedostatku
	Koszty złej organizacji pracy i braku komunikacji
Koszty przetwarzania danych	Koszty braku zintegrowanych systemów zarządzania
	Koszty utraty danych księgowych ze względu na awarię sprzętu
	Koszty braku dostępu do danych księgowych na skutek awarii sprzętu lub oprogramowania
	Koszty odtworzenia utraconych danych
Pozostałe koszty	Koszty błędów merytorycznych wywołanych przez systemy informatyczne
	Koszty nadkompetencji – główni księgowi często wykonują pracę, którą mogłyby wykonywać osoby mniej doświadczone i wykształcone za znacznie niższe wynagrodzenie

Źródło: opracowanie własne.

powinien się rozpocząć od identyfikacji kosztów generowanych przez dział księgowości. Na koszty te składają się przede wszystkim koszty związane z zatrudnieniem i posiadaną infrastrukturą. Szczegółową strukturę kosztów przedstawia tab. 3. Koszty te dotyczą głównie przeszłości, co powoduje, że w rzeczywistości są one niedoszacowane. Natomiast firma outsourcingowa zazwyczaj prognozuje swoje koszty, uwzględniając marżę handlową oraz premię ryzyka. W związku z tym miesięczna opłata outsourcin-

gowa może się wydawać zawyżona, co powoduje, że outsourcing usług księgowych jawi się jako rozwiązanie niekorzystne. W celu prawidłowej oceny rentowności przedsięwzięć outsourcingowych należałoby analizę kosztów prowadzenia rachunkowości w firmie znacznie pogłębić. Analiza ta powinna uwzględniać czynniki, które nie były dotąd rozpatrywane w ocenie rentowności (np. straty, które jednostka poniosła na skutek błędów księgowych, czy udział w tworzeniu wartości dodanej).

Tabela 4. Porównanie cen systemów finansowo-księgowych zakupionych tradycyjnie w wersji licencjonowanej i wynajmowanych za miesięczny abonament w modelu ASP

	Producent	Nazwa produktu	Cena licencji programu (w zł bez VAT)	Cena abonamentu miesięcznego (w zł bez VAT)
Dla firm	COMArch CDN	CDN OPT!MA – Księga Handlowa	1 695	129
		CDN OPT!MA – Kadry i Płace	1 245	99
		CDN OPT!MA – Księga Podatkowa	395	49
	InSert	Subiekt GT (Sprzedaż)	650	55
		Rachmistrz GT (Księga Podatkowa)	400	45
		Rewizor GT (Księga Handlowa)	1 115	80
		Gratyfikant (Kadry i Płace)	1 150	-
Dla biur rachunkowych	COMArch CDN	CDN OPT!MA BR – Księga Handlowa	1 895	199
		CDN OPT!MA BR – Kadry i Płace	1 445	159
		CDN OPT!MA BR – Księga Podatkowa	495	59
	InSert	Zestaw BR (mikroSubiekt, Rewizor, Rachmistrz)	1 550	125
		Zestaw BR PŁACOWE (Rachmistrz, Rewizor, Gratyfikant, mikroSubiekt)	2 650	215

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8; 9].

Wartość ta przejawia się w tym, że:

- funkcjonalność outsourcingu jest zwykle większa niż zakres zadań realizowanych poprzednio przez dział księgowy firmy,
- jakość usług świadczonych przez biura rachunkowe jest zazwyczaj wyższa niż prowadzenie rachunkowości we własnej jednostce.

W związku z powyższym identyfikacja kosztów związanych z oceną opłacalności przedsięwzięć outsourcingowych w zakresie usług księgowych powinna dotyczyć:

- kosztów związanych z funkcjonowaniem działu księgowości, stanowiących koszty łatwo identyfikowalne,
- kosztów trudno identyfikowanych, zazwyczaj nie kojarzonych z przedsięwzięciem outsourcingowym.

Z kolei miesięczne opłaty za usługi księgowe i podatkowe zlecane na zewnątrz jednostki mogą obejmować następujące koszty:

- stałą opłatę za prowadzenie ksiąg rachunkowych lub opłatę zmienną – w zależności od liczby wprowadzonych zapisów księgowych,
- stałą lub zmienną (czasową) opłatę za dzierżawę sprzętu i oprogramowania,
- stałe lub zmienne opłaty za doradztwo i inne usługi podatkowe lub księgowe.

Przykładowe opłaty za korzystanie z usług firm outsourcingowych dotyczące dzierżawy sprzętu i oprogramowania finansowo-księgowego przedstawia tab. 4.

4. Korzyści z zastosowania outsourcingu rachunkowości w jednostce

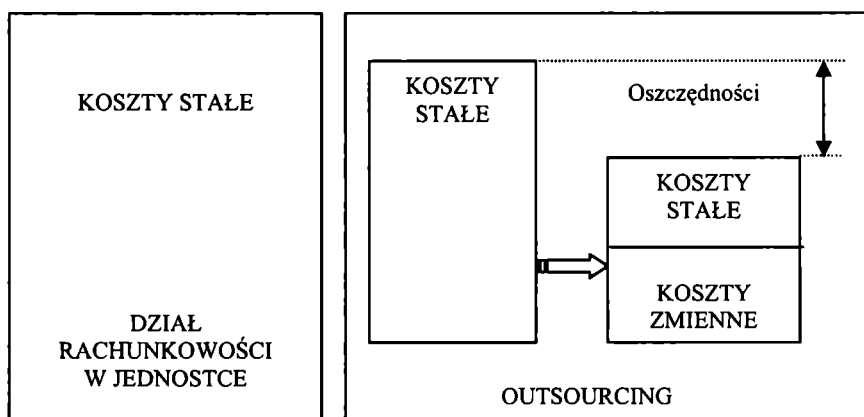
Należy również podkreślić, iż nie można sprowadzać korzyści z outsourcingu usług księgowych tylko do oszczędności kosztów, bez uwzględnienia takich czynników, jak wzrost jakości czy ograniczenie ryzyka w prowadzeniu rachunkowości. Tabela 5 przedstawia charakterystykę tych działań.

Tabela 5. Korzyści z zastosowania outsourcingu usług księgowych

Rodzaj korzyści z outsourcingu	Charakterystyka działań
Obniżka kosztów	– obniżenie lub całkowita likwidacja kosztów związanych z utrzymaniem działu księgowości, – zmiany w strukturze kosztów (zamiana części kosztów stałych na koszty zmienne), – poprawa wskaźników rentowności
Podwyższenie jakości	– wysoka specjalizacja firm świadczących usługi finansowo-księgowe, – wdrożenie do jednostki <i>know-how</i> firmy outsourcingowej, – dostarczanie informacji nie tylko na potrzeby odbiorców zewnętrznych, ale również na potrzeby odbiorców wewnętrznych
Zmniejszenie ryzyka	– podmiot wykonujący usługi ma obowiązek ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej z tytułu prowadzonej działalności, – wysokie kompetencje zleceńobiorców umożliwiają ograniczenie ryzyka związanego z nienależytą realizacją funkcji, – eliminacja zagrożeń z tytułu absencji pracowników na skutek choroby lub innych zdarzeń

Źródło: opracowanie własne.

Oszczędność kosztów związanych z wprowadzeniem outsourcingu usług księgowych pozwala na uwolnienie środków na inwestycje w strategicznych obszarach działalności przedsiębiorstwa, co przyczynia się do wzrostu jego przewagi konkurencyjnej na rynku. Ponadto rezultatem outsourcingu może być też poprawa wskaźników rentowności (głównie ROA), wynikająca z zamiany potencjalnych wydatków inwestycyjnych na koszty operacyjne. Następuje równocześnie obniżenie dźwigni operacyjnej i tym samym ryzyka operacyjnego przedsiębiorstwa. Korzystna jest również zmiana struktury kosztów, gdyż część kosztów stałych zostaje zastąpiona kosztami zmiennymi w wyniku częściowego rozliczania usług za efektywne roboczegodziny. Istotę redukcji kosztów według koncepcji outsourcingu prezentuje rys.1.



Rys. 1. Redukcja kosztów według koncepcji outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

Wydzielenie księgowości ze struktury wewnętrznej nie powinno oznaczać tańszej realizacji tej funkcji przy utrzymaniu jej dotychczasowego poziomu. Należy poszukiwać takiego zleceniobiorcy, który oferuje jednocześnie obniżkę kosztów i poprawę jakości usługi. Firmy outsourcingowe o ugruntowanej pozycji na rynku mają wysoki poziom kompetencji przejawiający się w posiadaniu cennej specjalistycznej wiedzy (*know-how*). Jest to rezultat wymogów konkurencji oraz doświadczenia wyniesionego z długoletniej współpracy z różnymi przedsiębiorstwami.

Kolejnym czynnikiem podwyższającym jakość usług księgowych świadczonych przez firmy outsourcingowe jest wykonywanie poszczególnych zadań przez pracowników specjalizujących się w ich realizacji. Tak duży stopień specjalizacji jest natomiast praktycznie niemożliwy do osiągnięcia w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie księgowi muszą wykonywać zadania wymagające różnych kompetencji i umiejętności. Ważnym czynnikiem jest również dostęp firm outsourcingowych do cennych zasobów. Rozmiary prowadzonej działalności uzasadniają kosztowne inwestycje w zaawansowa-

ne technologie komputerowe, nowoczesne oprogramowanie finansowo-księgowe oraz zatrudnianie wykwalifikowanych specjalistów. Zasoby zleceniobiorców, poza podwyższaniem jakości realizowanych funkcji, zapewniają też zleceniodawcom możliwość korzystania z usług przygotowywanych „na miarę”, które są elastycznie dopasowywane do ich zmieniających się indywidualnych wymogów i potrzeb. Omawiając kwestię jakości usług firm outsourcingowych, trzeba również podkreślić, że starania o zapewnienie satysfakcji klientów są dla nich kluczowym elementem budowy przewagi konkurencyjnej. Niezadowoleni klienci zrezygnują z przedłużenia umowy na kolejny okres, podczas gdy zadowoleni, oprócz podtrzymywania współpracy, kreują renomę firmy outsourcingowej. Podmioty świadczące w sposób profesjonalny usługi księgowe, dążąc do zapewnienia satysfakcji swoim klientom, indywidualizują obsługę każdego z nich, m.in. przez wyznaczanie spośród swoich pracowników osoby (lub osób) do pełnienia funkcji tzw. opiekuna(-ów) dla poszczególnych firm. Zadaniem opiekunów jest dobre poznanie specyfiki działalności firmy. Konieczne jest również uświadomienie sobie faktu, że poprawa jakości w firmie korzystającej z outsourcingu nie powinna następować tylko w zakresie funkcji wydzielonej. W przypadku usług księgowych poprawa standardu ich realizacji oznacza równocześnie poprawę działań w zakresie np. funkcji kierowniczych. Oczywiście jest także, iż wydzielenie wszelkich funkcji z organizacji powinno skutkować uproszczeniem struktur i procedur organizacyjnych, a tym samym obniżką kosztów. W konsekwencji odciążone zostaje kierownictwo przedsiębiorstwa, które może się skoncentrować na działalności podstawowej jednostki, dążąc do lepszej realizacji potrzeb swych klientów i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Pracownicy zatrudnieni w jednostkach stosujących outsourcing mają świadomość, że wyniki finansowe firmy są ściśle uzależnione od wnoszonego przez nich nakładu pracy na wykonanie celów statutowych. Elementem ryzyka, który zostaje wyeliminowany przez korzystanie z usług kompetentnej firmy outsourcingowej, jest zagrożenie związane z nieoczekiwaną absencją (głównie chorobową) personelu, a przede wszystkim głównego księgowego [7]. Dla firmy, w której jest to funkcja realizowana wewnątrz organizacji, sytuacja taka powoduje negatywne konsekwencje (np. poprzez konieczność poniesienia dodatkowych, nieplanowanych kosztów na zapewnienie zastępstwa), natomiast wykonawca usług księgowych posiada wielu specjalistów mogących się wzajemnie zastępować i choroba któregośkolwiek z nich ani nie wpływa na cenę usługi, ani nie zakłóca przebiegu jej realizacji. Pozytywne konsekwencje tego faktu wynikają też z tego, że zleceniodawca nie musi utrzymywać niewykorzystanego potencjału działu księgowości na wypadek czasowego zwiększenia jego obciążenia, lecz w razie zapotrzebowania po prostu zleca wykonanie dodatkowych prac swojemu partnerowi outsourcingowemu, płacąc mu za czas pracy.

Należy również wspomnieć, iż wydzielenie na zewnątrz realizacji funkcji księgowych może w podmiocie gospodarczym napotkać liczne bariery, do których należą:

- obawa przed brakiem informacji na żądanie, których dostarcza dział finansowo-księgowy,

- brak wsparcia ze strony głównych księgowych w zakresie podejmowania decyzji bieżących i strategicznych,
- złe doświadczenia innych firm, które zdecydowały się na zewnętrzną obsługę księgową,
- niepopularne decyzje w zakresie konieczności zwolnień pracowniczych, obawa przed reakcją związków zawodowych,
- niedostateczna wiedza o korzyściach wynikających z wdrożenia outsourcingu,
- obawa przed wypływem informacji z jednostki na zewnątrz,
- rozmycie odpowiedzialności za prowadzenie rachunkowości,
- zamieszanie organizacyjne,
- problemy komunikacyjne z partnerem outsourcingowym,
- wcześniejsze inwestycje w sprzęt i oprogramowanie.

5. Zakończenie

Początkowo outsourcing był traktowany jako taktyczne rozwiązanie określonych problemów, mające na celu obniżenie kosztów, a nie jako część strategii firmy. Nie rozpatrywano go jako metody mającej na celu zasadniczą poprawę wydajności i zyskowności jednostki. Obecnie stanowi on jedno z podstawowych narzędzi „odchudzania” jednostki z działań, które nie są niezbędne do realizacji zasadniczego celu ich działalności i prowadzą do poprawy efektywności jej funkcjonowania. Takim obszarem działalności jest również rachunkowość. W celu oceny korzyści z outsourcingu należy dokonać ich identyfikacji i pomiaru.

Reasumując, można stwierdzić, iż jednostki, które będą potrafiły skorzystać z możliwości stwarzanych przez outsourcing, mają szansę osiągnąć przewagę nad rywalami, gdy tymczasem inne, na skutek swych zaniechań bądź niewłaściwych decyzji, mogą stracić swą dotychczasową pozycję rynkową.

Literatura

- [1] Bielecki W.T., *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- [2] Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 56.
- [3] Hejduk I., Grudzewski W., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [4] Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- [5] *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [6] Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
- [7] Wienskowska M., *Outsourcing w księgowości*, www.BiznesPartner.pl.
- [8] www.cdn.pl.
- [9] www.insert.com.pl.
- [10] Ziemięwicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

THE IDENTIFICATION OF OUTSOURCING COSTS IN ACCOUNTING

Summary

Outsourcing is a long term, results-oriented relationship in which the non-profit business processes are transferred to an external service provider. Accounting is an area in which outsourcing makes the most sense because accounting is rarely a core competency within company.

The aim of the paper is the identification of outsourcing cost in accounting and to present the benefits from the outsourcing.