

Waldemar Szewc

Kancelaria Doradztwa Podatkowego A.F.O.

IDEA PODEJŚCIA PROCESOWEGO W ZARZĄDZANIU KANCELARIĄ DORADZTWA PODATKOWEGO

1. Wstęp

Zarządzanie procesami staje się coraz bardziej popularną metodą porządkowania organizacji, a także usprawniania biznesu. W praktyce, jak to wynika z obserwacji autora, metoda ta, oparta na harmonizowaniu przestrzeni zdarzeń w czasie, ma różnorodne zastosowania: od sposobu postrzegania aktywności gospodarczej w mniejszych firmach aż do skomplikowanych systemów zarządzania jakością lub wiedzą realizowanych w oparciu o zidentyfikowane („zmapowane”) przepływy materii, energii lub informacji. Do takiego stanu rzeczy przyczynia się zarówno coraz częstsze uzyskiwanie certyfikatów ISO 9001:2000, jak i pewnego rodzaju moda na sposób prezentowania oraz opisu własnej działalności. Ten uniwersalny charakter zastosowań idei zarządzania procesowego jest godny polecenia w przypadku konstrukcji standardów i modeli dających się zastosować przez powielanie u wielu przedsiębiorców. Dzieje się tak w przypadku korporacji zawodowej doradców podatkowych, której członkowie prowadzą działalność na podstawie specyficznych przepisów prawa (ustawa o doradztwie podatkowym), wykonując ściśle określone usługi w sposób właściwy dla zawodu zaufania publicznego. Zagadnienia podnoszenia jakości tych świadczeń wykonywanych przez kancelarie i biura rachunkowe zasługują na szczególną uwagę, ze względu na masowy już charakter outsourcingu rachunkowości i ewidencji fiskalnych. Szacuje się, że z usług tych korzysta obecnie około 400-500 tys. przedsiębiorców.

Zważywszy na ten fakt, celem artykułu jest podzielenie się doświadczeniami zdobytymi przez autora w obszarze procesowego podejścia do zarządzania kancelarią doradztwa podatkowego. Doświadczenia te wynikają zarówno z konstruowania i wdrażania przedmiotowych modeli oraz standardów, jak i z ich doskonalenia. Ocenę skuteczności tych działań zapewnia system wskaźników wprowadzony przy okazji uzyskania certyfikatu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000. W tym

miejscu należy podkreślić szczególną rolę pracowników nauki, którzy poprzez uczestnictwo we wdrożeniach systemów opartych na tej normie przyczynili się do stworzenia jednej z nielicznych w naszym kraju platform wymiany wiedzy i informacji pomiędzy przedsiębiorcami i naukowcami. Należy nadmienić, że właśnie ISO 9001:2000 oparte jest na „idei procesowej”. Przesłanki zajęcia się tym tematem są zatem oczywiste. Po pierwsze, zaprezentowane poglądy mogą stanowić inspirację dla praktyków doradców podatkowych i właścicieli biur rachunkowych do poszukiwania własnej ścieżki rozwojowej zarządzania. Po drugie, stanowi przykład procesowego podejścia do branżowego modelu usługowego, mającego również swoje źródła i posadowienie teoretyczne. W intencji autora niniejszy artykuł to również próba zainteresowania przedstawicieli nauki problematyką zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, obecnie stanowiących „sól ziemi” polskiej gospodarki.

Pierwsza część opracowania przedstawia specyfikę usług doradztwa podatkowego w kontekście pryncypialnych zasad metodologii procesowej. Druga część zawiera odniesienia tej metodologii w tworzonej przez S. Kuderta ekonomice doradztwa podatkowego. Część trzecia to opis wynikających z poprzednich punktów założeń użytecznych w konstrukcji procesowego modelu zarządzania kancelarią doradztwa podatkowego.

2. Zarządzanie procesami a specyfika doradztwa podatkowego

Przedmiotem interesującej nas metody zarządzania jest proces rozumiany jako „zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi” [Cieśliński 2002b, s. 88]. Idea tego podejścia to takie ułożenie tych czynności w czasie i przestrzeni, aby uzyskać jak najwyższe wartości dla klienta. W kontekście usług miarą efektywności jest również zadowolenie klienta. W praktyce metoda ta [Perechuda 1998, s. 40] oznacza odrzucenie statycznej i przyjęcie dynamicznej optyki analizy efektywności działania, przydział ról organizacyjnych zamiast „zakresów czynności”, przyjęcie horyzontalnego układu struktury przedsiębiorstwa i interaktywną komunikację z otoczeniem. Celami wdrożenia modelu o wyżej wymienionych cechach są:

- redukcja czasu przebiegu procesów,
- redukcja kosztów procesów,
- wzrost jakości procesów i produktów finalnych.

Osiągnięcie tych celów zapewniają m.in. automatyzacja czynności prostych i powtarzalnych oraz usprawnienie czynności, które generują najważniejszą wartość dla usługobiorcy.

Opisane pryncypia podejścia procesowego mogą być znakomicie zaadaptowane do zarządzania kancelarią doradztwa podatkowego. Wpływ na to mają nie tylko silnie ustrukturalizowany charakter usług świadczonych przez te kancelarie, ale także aspekty misji zawodowej i etosu doradcy jako „finansowego majordomusa małych i

średnich przedsiębiorców”. Charakter tej profesji jako zawodu zaufania publicznego określają następujące obowiązki ustanowione w ustawie o doradztwie podatkowym [Szewc 2008, s. 168-170]:

- **misja zawodowa** – doradca podatkowy powinien chronić interes klienta oraz kierować się w swoim działaniu jego dobrem (znajdujemy w tym stwierdzeniu zaskakującą zgodność celu podejścia procesowego i wskazanej misji),
- **bezterminowy obowiązek zachowania tajemnicy zawodowej**,
- **obowiązek stałego doskonalenia zawodowego**,
- **obowiązek przestrzegania zasad etyki zawodowej**,
- **obowiązek ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej**,
- **zasady dostępu do zawodu i organizacji samorządu**.

Wszystkie wymienione powinności, którym podlegają doradcy podatkowi, służą zabezpieczeniu ich klientów przed ryzykiem związanym ze znaczną przewagą wiedzy, którą legitymuje się usługodawca. W kontekście podejścia procesowego możemy uznać, że właściwe wypełnienie tych obowiązków wpływa na jakość świadczonych usług, a zatem często stanowi odpowiedź na pytanie: „po co usprawniać procesy”?

Idea podejścia procesowego polega również na identyfikacji celów działania w obszarze realizowanej misji. Takie podejście wyzwala dodatkową energię potrzebną do kreowania i realizacji usprawnień skierowanych na oszczędność czasu i kosztów, a przede wszystkim na podnoszenie jakości.

W doradztwie podatkowym prawne sformalizowanie obszaru misji zapewnia zawodową jakość i w naturalny sposób sprzyja przyjęciu optyki procesowej.

Innym czynnikiem sprzyjającym wdrożeniu zarządzania procesowego w kancelarii jest charakter realizowanych usług. Do przedstawionych świadczenia realizowanych w ramach tych kancelarii należą:

- 1) prowadzenie ewidencji podatkowych,
- 2) prowadzenie rachunkowości,
- 3) sporządzanie deklaracji podatkowych,
- 4) prowadzenie spraw kadrowych i w obszarze ubezpieczeń społecznych,
- 5) prowadzenie postępowań podatkowych,
- 6) reprezentowanie klientów przed sądem administracyjnym,
- 7) porady podatkowe i sporządzanie opinii,
- 8) doradztwo w zakresie zarządzania finansami, ekonomii i informatyki.

Specyfika usług polegających na prowadzeniu rachunkowości i ewidencji podatkowych polega na wykonywaniu wielu ściśle określonych i powtarzalnych czynności, co sprzyja ich ułożeniu w procesy. Dotyczy to również prowadzonych w ściśle określonej procedurze postępowań i spraw sądowych. Aby zapewnić odpowiednią jakość wykonywanych usług, należy wszystkie składające się na nie czynności ułożyć według logicznego wzorca merytorycznego, a także nadać im terminy wykonania, co wynika z przepisów prawa podatkowego i bilansowego (np. termin złożenia deklaracji, termin zamknięcia ksiąg). Takie podejście, wynikające również z prag-

matyki zawodowej (tworzenie wzorców i matryc, potrzebne jest np. w przypadku zmiany personalnej), pozwala w naturalny sposób zidentyfikować i opisać procesy usługowe realizowane w kancelarii doradztwa podatkowego.

Trzecim czynnikiem przemawiającym za wykorzystaniem podejścia procesowego w zarządzaniu kancelarią są zmiany w sferze gospodarczej w Polsce i na świecie polegające m.in. na intensyfikacji procesów globalizacyjnych i wzroście roli outsourcingu. Do zmian tych przyczyniają się następujące zjawiska [Perechuda 1998, s. 40]:

- rosnące turbulencje otoczenia i wnętrza firmy,
- wzrost złożoności procesów wewnętrznych i zewnętrznych,
- deregulacje systemu konkurencji rynkowej,
- indywidualizacja potrzeb i oczekiwań klienta,
- krótszy cykl życia produktów,
- wzrost znaczenia zasobów niematerialnych,
- automatyzacja komunikacji (Internet),
- wymagania nowego marketingu.

Doradcy podatkowi jako przedsiębiorcy i uczestnicy rynku, aby na nim przetrwać, powinni dostosować się do nowych warunków. W ich przypadku istotne dla nich zmiany dokonały się w trzech obszarach.

I. Rozwój outsourcingu wpływa na powierzanie kancelarii coraz większego zakresu świadczeń. W konsekwencji prosta usługa księgowa przekształciła się w **usługę kompleksową**. Klient wymaga nie tylko zaksięgowania dokumentów i przygotowania deklaracji, ale także sporządzenia wszelkich rozliczeń paropodatkowych, optymalizacji podatkowej, załatwienia wszelkich spraw formalnych i przejęcia ryzyka popełnienia błędu.

II. Procesy globalizacyjne doprowadziły do znacznego przyrostu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, w tym zwiększenia liczby spółek z udziałem kapitału zagranicznego, poszukujących kompetentnego outsourcingu rachunkowo-podatkowego na rynku krajowym. W tym przypadku, aby pozyskać klienta, który funkcjonuje w nie znanym sobie otoczeniu prawnym i rynkowym, firma doradcza musi realizować usługi kompleksowe.

III. Zwiększenie się stopnia skomplikowania prawa podatkowego i bilansowego, w szczególności po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, tworzy zapotrzebowanie na usługi złożone, o daleko większym niż dotychczas stopniu trudności. Dotyczy to zarówno międzynarodowego prawa podatkowego, transformacji sprawozdań finansowych do warunków standardów zagranicznych, jak i problematyki fuzji, podziałów oraz zmian formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorców. Należy nadmienić, że zmiana ta odbyła się w ciągu jednego dnia (1.05.2004 r.).

Transformacja prostych świadczeń w usługi kompleksowe i złożone wpłynęła również na poszukiwanie w kancelariach metod usprawniania zarządzania i organizacji pracy. Charakter nowych produktów skłania do inwentaryzacji i porządkowania realizowanych w ich ramach czynności. I w tym wypadku bardzo przydatna

może być implementacja odpowiednich procesów. Doświadczenia autora pozwalają postawić hipotezę, że w wielu kancelariach zwrócono już na to uwagę.

Istnieją zatem trzy ważne przyczyny przemawiające za tym, że podejście procesowe w doradztwie podatkowym może być naturalną i skuteczną metodologią zarządzania:

1) misja zawodowa i obowiązki korporacyjne, które poprzez optykę kreowania wartości dla klienta sprzyjają jakości usług;

2) rytm usługowy oparty na prawnych i systematycznych wzorcach działania, w tym na ścisłych terminach, logice merytorycznej i porządku wykonywanych czynności, o różnym charakterze i stopniu trudności;

3) realizacja usług o coraz większym stopniu skomplikowania, a zatem wymagająca nadzoru i zarządzania ich przebiegiem.

Tabela 1. Relacje między zarządzaniem procesami a specyfiką doradztwa podatkowego

| Cele doradztwa podatkowego | Atrybuty zarządzania procesami |
|--|---|
| Specyfika zawodu doradcy podatkowego – obowiązki zawodowe | – nastawienie na wartości dla klienta – nastawienie na wzrost jakości usług |
| Rytm usługowy | – automatyzacja działalności – redukcja kosztów i czasu przebiegu procesów – horyzontalny układ struktury kancelarii |
| Zarządzanie usługami kompleksowymi i złożonymi | – przydział ról – interaktywna komunikacja z otoczeniem |

Źródło: opracowanie własne.

Hipotetyczne relacje między specyfiką doradztwa podatkowego a zarządzaniem procesami pomaga zrozumieć tab. 1.

3. Doradztwo podatkowe jako proces

Komplikowanie się warunków prawnych i rynkowych funkcjonowania przedsiębiorców spowodowało istotny przyrost zapotrzebowania na usługi niematerialne (doradcze). Szczęólnego znaczenia nabiera outsourcing czynności, funkcji i procesów wspierających. W niektórych krajach odpowiedzią na to zapotrzebowanie jest rozwój usług doradztwa podatkowego i rachunkowości. Tak dzieje się np. w Niemczech, gdzie prawie 70 tys. doradców podatkowych obsługuje ponad 2 mln przedsiębiorstw. Nic też dziwnego, że w kraju tym naukowcy zajmują się badaniem tego segmentu rynku. Szczęólnego znaczenia nabiera tworzona teoria doradztwa podatkowego. Jeden z jej twórców S. Kudert wskazuje na znaczenie ujęcia procesowego zarówno w warstwie definicyjnej, jak i w opisie zjawisk modeli oraz relacji. Dotyczy to m.in. następujących zagadnień.

1. Samo doradztwo postrzegane jest jako proces rozwiązywania problemu, przebiegający między usługodawcą a klientem [Kudert 2002, s. 26].

2. Usługa doradztwa podatkowego ma trzy wymiary: potencjał, procesowość i wynik [Kudert 2002, s. 33].

3. Zawsze w realizacji usługi doradztwa podatkowego aktywnie uczestniczy klient, który poprzez jakość dostarczanych informacji współdecyduje o możliwościach wykonania świadczenia (potencjale usługowym), jakości procesu i samym wyniku. W tym aspekcie na podkreślenie zasługuje ogólna zasada sformułowana przez Kuderta: „To wzajemne oddziaływanie może zostać ujęte jako dwustronny proces bezpośredniej komunikacji i dlatego odpowiada regułom ogólnej teorii komunikacji” [Kudert 2002, s. 33].

4. Wyróżnione zostały dwa podstawowe typy procesów doradczych:

- doradztwo jako prawie autonomiczny proces rozwiązywania problemu w sytuacji, w której „klient prawie w ogóle nie jest włączony do procesu świadczenia usługi, bądź też jego poszczególnych faz, a rozwiązywanie wszelkich zadań zostaje przerzucone na doradcę” [Kudert 2002, s. 53],
- doradztwo jako w pełni interaktywny proces rozwiązywania problemu, gdzie „zarówno doradca, jak i klient wnoszą swoją wiedzę do procesu doradczego i są w równym stopniu autorami rozwiązywania problemu” [Kudert 2002, s. 54]. W tym przypadku znaczenie komunikacji w tym procesie zostało także wyróżnione: „Dla typu II olbrzymie znaczenie ma rozmowa między doradcą a klientem. Oznacza to, że umiejętności socjalne doradcy powinny być tutaj znacznie silniej rozwinięte niż w doradztwie typu I” [Kudert 2002, s. 54].

5. Doradztwo w wymiarze praktycznym stanowi interaktywny proces komunikacji, oparty na czterech regułach:

- porozumienia jako warunku, a reakcji jako kontroli przebiegu komunikacji,
- celów, które komunikujący się chcą osiągnąć,
- odpowiedniego uwzględnienia sfery treści i sfery relacji,
- wymagań stawianych nośnikom komunikacji [Kudert 2002, s. 76].

Zaprezentowane podejście do interesujących nas usług może służyć do sformułowania fundamentalnych zasad konstrukcji modelu zarządzania procesami w kancelarii. Zdaniem autora najważniejsze znaczenie w tym aspekcie mają trzy następujące zasady.

I. Traktowanie doradztwa podatkowego jako interaktywnego procesu komunikacji. Zasad ta nie tylko rozciąga się na sferę rozwiązywania problemów (konsultacje lub pisemne opinie), lecz dotyczy w równym stopniu usługi prowadzenia rachunkowości lub ksiąg podatkowych. Doradztwo jest również często ingerencją w procesy decyzyjne klienta [Kudert 2002, s. 44].

II. Klient w procesie doradztwa podatkowego to *prosumer* (*producer/consumer*), a więc osoba, która jednocześnie współkształtuje jakość usługi i ocenia ją jako konsument [Kudert 2002, s. 80].

III. Klienci będący małymi lub średnimi przedsiębiorcami mogą nie posiadać dostatecznych kwalifikacji menedżerskich lub potrzebnej wiedzy o zarządzaniu.

Oznacza to, że będą oni oczekiwać od doradcy podatkowego również doradztwa ekonomicznego [Kudert 2002, s. 85].

Z rozważań tych należy wysnuć jeszcze jeden istotny dla podejścia procesowego wniosek: outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości oznacza transformację zazwyczaj pomocniczego (wspierającego) procesu klienta do kancelarii doradztwa podatkowego, gdzie uzyskuje on atrybut procesu podstawowego. Umożliwia to takie zarządzanie tym procesem, które sprzyja wzrostowi jego efektywności.

4. Podstawy konstrukcji procesowego modelu doradztwa podatkowego

Kluczowym założeniem procesowego zarządzania organizacjami jest uzyskanie wartości dla klienta. Chodzi tu przede wszystkim o oparte na pewnym porządku ułożenie elementów procesu w czasie, a także wprowadzenie pomiaru efektywności działań (jakości produktów i usług). W przypadku usług doradztwa podatkowego dobrym wzorcem pozwalającym na implementację idei „wartości dla klienta”, stanowiącym również matrycę konstrukcyjną modelu zarządzania, może być formuła zaproponowana przez W. Cieślińskiego [Cieśliński 2002a, s. 194] oparta na procesowej triadzie: koszty, czas, jakość. Formuła ZOZ składa się z trzech determinant (kierunków, celów):

- 1) zabezpieczenia działalności klienta przed ryzykiem podatkowym i związanym z jakością informacji o wynikach jego działalności (koszty),
- 2) odciążenia klienta od wykonywania pracochłonnych i zbiurokratyzowanych czynności w zakresie rachunkowości i rozliczeń podatkowych (czas),
- 3) zapewnienia klientowi odpowiedniej wiedzy oraz wsparcia w podejmowaniu decyzji biznesowych (jakość).

Przyjęcie tych celów pozwala na uporządkowane i efektywne zarządzanie procesem usługowym w kancelarii poprzez:

- zaadresowanie celu istnienia kancelarii, niezbędne w kreowaniu świadomości i kierunków rozwoju personelu,
- tworzenie narzędzi weryfikujących prawidłowość rozliczeń i księgowości,
- konstrukcję systemu raportowania i komunikacji z klientem,
- automatyzację czynności powtarzalnych (zastosowanie aplikacji rozliczeniowych, bazy standardów, pism prawnych, opinii i informacji merytorycznych),
- standardy skutecznej komunikacji ze skarbowością,
- tworzenie procedur usługowych,
- standardy usprawniania procesu.

Proces doradztwa podatkowego przebiega w trzech warstwach, dlatego w jego konstrukcji można wydzielić trzy ścieżki wykonawcze:

- ścieżkę formalną związaną z obowiązkami deklaracyjno-informacyjnymi oraz terminami ich realizacji, stanowiącą zewnętrzny porządek narzucony na rytm realizacyjny procesów,

- ścieżkę produktową – ciąg czynności, dokumentów i decyzji realizowanych w ramach głównego procesu usługowego kancelarii, podlegającą ciągłemu usprawnianiu i odpowiedniej automatyzacji,
- ścieżkę komunikacyjną – jako zespół standardów określających styl i sposób kontaktowania się z klientem, a także instytucjami zewnętrznymi (np. urzędami skarbowymi).

Szczególnego znaczenia (o czym już była mowa w punkcie 2) w interesującym nas przypadku nabiera trzeci element. Praktyka wykonywania zawodu doradcy podatkowego to w głównej mierze sprzedawanie wiedzy i informacji. Ewolucja usług „inteligentnych” wskazuje na rosnącą rolę przekazu, który stał się istotnym elementem marketingu. Klient powinien otrzymać odpowiednio „opakowaną” wiedzę, której potrzebuje w danym momencie i która stanowi dla niego wartość. Atrybutem takiego produktu staje się uprzednio zaprojektowany i zrozumiały sposób przekazu. W przypadku stałej współpracy z klientem przekaz ten można ułożyć w proces (lub ścieżkę w procesie), który można wciąż doskonalić. Przykładowym rozwiązaniem może być model oparty na uzyskiwaniu harmonii między potrzebami usługobiorcy a oferowanym produktem [Szewc 2008, s. 183-184]. Udział klienta w procesie doradztwa podatkowego jest szczególnie intensywny w czterech sytuacjach: przekazywania dokumentów i informacji, uzgodnień w fazie wykonywania usługi, odbioru wykonywanej usługi, a także w trakcie konsultacji czy narad. Działania usprawniające i kreujące wartość w tych przypadkach realizowane są w oparciu o uzyskiwane zgodności:

- zgodność I – budowanie świadomości klienta dotyczącej roli rzetelnego i terminowego przekazywania dokumentów i informacji (synergia przekazu informacji i jakości usług),
- zgodność II – edukowanie klienta w ramach procesu usługowego (synergia oczekiwań w zakresie optymalizacji obciążeń fiskalnych i dążenia do ograniczania ryzyka podatkowego),
- zgodność III – między potrzebami klienta i otrzymanym produktem (synergia oczekiwań i jakości produktu),
- zgodność IV – klient zadowolony z usług i lepiej wyedukowany efektywniej współpracuje z doradcą przy podejmowaniu decyzji (synergia zadowolenia i wzrostu jakości usług).

5. Zakończenie

Podejście procesowe jest doskonałą propozycją metody zarządzania w kancelariach doradztwa podatkowego i w biurach rachunkowych. Specyfika produktowa tych organizacji pozwala na naturalne wyodrębnienie procesów. Outsourcing tych usług opiera się na transferze czynności, które stanowią uboczną działalność przedsiębiorców. Dodatkowo w naszym kraju o nadmiernie skomplikowanym systemie prawa, restryktywnych podatkach i niepotrzebnym zbiurokratyzowaniu sfery admi-

nistracyjnej przekazywanie specjalistycznej firmie ksiąg i rozliczeń fiskalnych ogranicza również ryzyko działalności i pozwala na znaczne zaoszczędzenie czasu. Procesy usługowe realizowane w kancelariach i biurach rachunkowych mają charakter podstawowy. Takie podejście ułatwia ich usprawnienie w duchu koncentracji na uzyskiwaniu korzyści dla klienta. Bez outsourcingu realizacja tej idei jest najczęściej niemożliwa. Projektując procesy i zarządzanie nimi w interesujących nas organizacjach, nie sposób pominąć aspektu komunikacji z klientem. Zdaniem autora wyodrębnienie tego obszaru i nadanie mu szczególnego znaczenia jest tu koniecznym warunkiem sukcesu.

Literatura

- Cieśliński W., *Zastosowanie strategicznej (prakseologicznej) karty wyników w budowie przewagi konkurencyjnej*, [w:] A. Welsyng-Zielony (red.), *Skuteczne zarządzanie kancelarią podatkową i biurem rachunkowym*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2002a.
- Cieśliński W., *Zarządzanie procesami*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2002b.
- Kudert S., *Doradztwo podatkowe*, Datev Eg, Forum Doradców Podatkowych, Norymberga, Kraków 2002.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998.
- Perechuda K., Szewc W., *Metodyka samodzielnego wdrażania systemu zarządzania wiedzą w kancelarii doradztwa podatkowego* [w druku].
- Szewc W., *Procedura – skuteczne narzędzie zarządzania kancelarią podatkową i biurem rachunkowym*, [w:] A. Welsyng-Zielony (red.), *Skuteczne zarządzanie kancelarią podatkową i biurem rachunkowym*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2002.
- Szewc W., *Zarządzanie wiedzą w kancelarii doradztwa podatkowego*, [w:] K. Perechuda, M. Sobińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.

THE IDEA OF A PROCESS APPROACH IN A TAX CONSULTING OFFICE MANAGEMENT

Summary

The specificity of working in a tax consulting office creates conditions for using process management and it happens in a natural way. Law regulations and legal proceedings strongly determine rhythm of tax office activities. This kind of work is subordinated to market regulations and marketing rules. One can say that tax advising is a process of communications and knowledge transfer to clients. Basic elements of this process are: value for clients, knowledge, qualifications and experience, way of communication. These actions should be made more efficient in accordance with the idea of process management. In this range, the author shows a model of tax advising process where communication with the client has the most important meaning.