

**PRACE NAUKOWE**  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**RESEARCH PAPERS**  
of Wrocław University of Economics

**251**

# Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi  
**Edward Nowak**  
**Maria Nieplowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Halina Buk, Beata Filipiak, Wiktor Gabrusewicz, Waldemar Gos,  
Maria Hass-Symotiuk, Józef Pfaff, Marzena Remlein, Wiesław Szczęsny

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-241-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska</b> , Koncepcja <i>lean management</i> w obszarze produkcji, rachunkowości i administracji .....	13
<b>Piotr Bednarek</b> , Zastosowanie instrumentów rachunkowości zarządczej w samorządach lokalnych.....	25
<b>Renata Biadacz</b> , Teoretyczne i praktyczne aspekty kosztów pracy pracowników oddelegowanych za granicę .....	39
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</b> , Systemy pomiaru dokonań w controllingu strategicznym.....	56
<b>Dorota Burzyńska</b> , Kontrola zarządcza a identyfikacja ryzyka w jednostkach samorządu terytorialnego .....	70
<b>Andrzej Bytniewski</b> , Robotyzacja systemu rachunkowości jako sposób wspomagania rachunkowości zarządczej i controllingu.....	81
<b>Jolanta Chluska</b> , Wynik finansowy samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w świetle nowych uregulowań prawnych.....	96
<b>Anna Chojnacka-Komorowska</b> , Zastosowanie wskaźników statystycznych w controllingu.....	105
<b>Marlena Ciechan-Kujawa</b> , Zarządzanie procesami zewnętrznymi – wybrane aspekty prawne i zarządcze .....	116
<b>Marcin Czycherski</b> , Wpływ zjawiska różnic kulturowych na funkcjonowanie controllingu finansowego w spółkach zależnych.....	131
<b>Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski</b> , Procesy planowania operacyjnego a systemy wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach.....	140
<b>Tomasz Dyczkowski</b> , Budżetowanie w organizacjach pozarządowych. Wybrane zagadnienia realizacyjne .....	154
<b>Krzysztof Gawron</b> , Użyteczność sprawozdania finansowego na dzień poprzedzający ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa. ....	170
<b>Anna Glińska</b> , Zastosowanie programowania liniowego w wyznaczaniu struktury zatrudnienia w zakładach pracy chronionej.....	183
<b>Katarzyna Goldmann</b> , Wpływ cyklu życia produktu na kształtowanie polityki amortyzacyjnej przedsiębiorstwa.....	197
<b>Angelika Kaczmarczyk</b> , Koszt historyczny a użyteczność informacji sprawozdawczej.....	210
<b>Anetta Kadej</b> , Możliwości wykorzystania opinii i dokumentacji z badania sprawozdania finansowego jako dowodu w postępowaniu podatkowym..	219
<b>Anna Kasperowicz</b> , Odpowiedzialność w zawodzie księgowego .....	231

<b>Marta Kawa</b> , O przyczynach ograniczających efekty outsourcingu funkcji i zadań działu finansowo-księgowego.....	245
<b>Agnieszka Kister</b> , Rezerwy jako obszar rachunkowości szpitala.....	259
<b>Marcin Klinowski</b> , Kryteria wyboru portfela projektów – wybrane zagadnienie.....	275
<b>Joanna Koczar</b> , Koszt wytworzenia a spłot polityki rachunkowości i polityki podatkowej w Federacji Rosyjskiej – wybrane problemy .....	285
<b>Tomasz Kondraszuk</b> , Rachunek kosztów w rolnictwie na tle ogólnej teorii ekonomiki przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem kosztów bezpośrednich i zmiennych .....	294
<b>Katarzyna Kostyk-Siekierska, Krzysztof Siekierski</b> , Ocena projektów inwestycyjnych metodą DCF – wybrane problemy.....	305
<b>Robert Kowalak</b> , Systemy wczesnego ostrzegania jako element controllingu przedsiębiorstwa .....	318
<b>Adam Lulek</b> , Użyteczność rachunku zysków i strat w zastosowaniu narzędzi rachunkowości zarządczej.....	329
<b>Teresa Maszczak</b> , Organizacja rachunkowości w procesie zarządzania jednostką gospodarczą.....	339
<b>Edward Nowak</b> , Zarządcze aspekty sprawozdawczości finansowej według segmentów działalności.....	350
<b>Marta Nowak</b> , Postrzeganie pracy w różnych sferach związanych z rachunkowością przez studentów studiów ekonomicznych. Analiza wyników badań empirycznych.....	360
<b>Piotr Oleksyk</b> , Determinanty efektywności zobowiązań jednostek sektora finansów publicznych.....	373
<b>Ryszard Orliński</b> , Budżetowanie przyrostowe jako metoda poprawy kondycji finansowej szpitali .....	382
<b>Katarzyna Piotrowska</b> , Ujawnianie kosztów utraty wartości zakończonych prac rozwojowych.....	397
<b>Krzysztof Prymon</b> , Możliwości wprowadzenia modelu wartości godziwej w rolnictwie .....	407
<b>Małgorzata Rówińska</b> , Modele wyceny bilansowej aktywów jednostki gospodarczej – zakres stosowania, skutki sprawozdawcze.....	418
<b>Bożena Rudnicka</b> , Ocena zmian w ewidencji oraz prezentacji przychodów i kosztów jednostek budżetowych .....	429
<b>Karol Schneider</b> , Zasady rachunkowości MTM (Mark-to-Market Value Adjustments).....	443
<b>Michał Soliwoda</b> , Przydatność decyzyjno-informacyjna systemu ewidencyjno-analitycznego dotyczącego środków trwałych w spółdzielniach mleczarskich .....	451
<b>Olga Szolno</b> , Controlling i inne narzędzia zarządzania stosowane w wybranej jednostce samorządu terytorialnego w województwie lubelskim.....	461

<b>Katarzyna Szymczyk-Madej, Jan Madej</b> , Cechy systemu informatycznego rachunkowości .....	476
<b>Agnieszka Tubis</b> , Controlling logistyczny w przedsiębiorstwach przewozów pasażerskich grupy PKS .....	488
<b>Agnieszka Walas</b> , Niezakończone umowy długoterminowe a zamknięcie roku obrotowego .....	498
<b>Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska</b> , Funkcje rachunkowości zarządczej i controllingu w procesie zarządzania firmą .....	510
<b>Lilianna Ważna</b> , Teoretyczne i praktyczne aspekty wykorzystania wybranych instrumentów controllingu .....	526
<b>Beata Zaleska</b> , Wycena świadczeń zdrowotnych szpitala – problemy, bariery .....	538

## Summaries

<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska</b> , The idea of Lean Management in production, accounting and administration fields .....	24
<b>Piotr Bednarek</b> , Application of management accounting techniques in local governments .....	38
<b>Renata Biadacz</b> , Theoretical and practical aspects of the labor costs of employees transferred to work abroad .....	55
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</b> , Performance measurement systems in strategic controlling .....	69
<b>Dorota Burzyńska</b> , Managerial control and risk identification in local government units .....	80
<b>Andrzej Bytniewski</b> , Robotization of the accounting system as a way to support the management accounting and controlling .....	95
<b>Jolanta Chluska</b> , Financial result of independent public health care units in the view of new legal regulations .....	104
<b>Anna Chojnacka-Komorowska</b> , Use of statistical indicators in controlling .....	115
<b>Marlena Ciechan-Kujawa</b> , Outsourcing process management – selected legal and management aspects .....	130
<b>Marcin Czczyński</b> , The impact of cultural differences on the functioning of the financial controlling in subsidiaries .....	139
<b>Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski</b> , Operational planning and remuneration systems in Polish enterprises .....	153
<b>Tomasz Dyczkowski</b> , Budgeting in non-governmental organisations. Selected application problems .....	169
<b>Krzysztof Gawron</b> , The utility of financial statement on the day preceding the announcement of bankruptcy .....	182
<b>Anna Glińska</b> , Application of linear programming in determining the structure of employment in sheltered workshops .....	196

<b>Katarzyna Goldmann</b> , Influence of product life cycle on policy-making companies depreciation .....	209
<b>Angelika Kaczmarczyk</b> , Historic cost and usefulness of economic information .....	218
<b>Anetta Kadej</b> , Possibilities of using financial statements documentation and opinions as tax investigation evidence .....	230
<b>Anna Kasperowicz</b> , Responsibility in the profession of accountant .....	244
<b>Marta Kawa</b> , About the reasons limiting the effects of finance and accounting outsourcing .....	258
<b>Agnieszka Kister</b> , Reserves as the area of hospital accounting .....	274
<b>Marcin Klinowski</b> , Criteria for the selection of the projects portfolio – selected issues .....	284
<b>Joanna Koczar</b> , Production cost and interrelation between the accounting policy and tax policy in the Russian Federation – selected issues .....	293
<b>Tomasz Kondraszuk</b> , Cost accounting in agriculture in comparison with the general theory of company economics with the emphasis on direct and variable costs. ....	304
<b>Katarzyna Kostyk-Siekierska, Krzysztof Siekierski</b> , Evaluation of investment projects by DCF method – selected problems .....	317
<b>Robert Kowalak</b> , Early warning systems in controlling of enterprise .....	328
<b>Adam Lulek</b> , Income statement as a financial statement for the need of management based on elected management accountancy tools .....	338
<b>Teresa Maszczak</b> , Accounting organization in the management of economic entity .....	349
<b>Edward Nowak</b> , Managing aspects of financial reporting by operating segments .....	359
<b>Marta Nowak</b> , Perception of work in various spheres connected with accounting by students of economic studies. Analyses of empirical studies .....	372
<b>Piotr Oleksyk</b> , Determinants of efficiency of financial liabilities in local government entity .....	381
<b>Ryszard Orliński</b> , Incremental budgeting as a method of improvement of hospitals financial situation .....	396
<b>Katarzyna Piotrowska</b> , Disclosure of impairment losses of completed development works .....	406
<b>Krzysztof Prymon</b> , Possibility to implement fair value model in agriculture .....	417
<b>Małgorzata Rówińska</b> , Models of balance-sheet valuation of an economic entity's assets – scope of applications, reporting implications .....	428
<b>Bożena Rudnicka</b> , Assessment of changes in the recording and presentation of revenues and costs in budget entities .....	442
<b>Karol Schneider</b> , Accounting MTM in bank .....	450

---

<b>Michał Soliwoda</b> , Decision-making and information usefulness of a recording and analytical system concerning tangible fixed assets in dairy cooperatives .....	460
<b>Olga Szolno</b> , Controlling and other management tools used in a chosen self-government of local government in Lublin Voivodeship .....	475
<b>Katarzyna Szymczyk-Madej, Jan Madej</b> , Features of accounting information system .....	487
<b>Agnieszka Tubis</b> , Logistic controlling in passenger transport companies of PKS coach group .....	497
<b>Agnieszka Walas</b> , Not-ended long term projects and the closure of financial year .....	509
<b>Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska</b> , Managerial accounting and controlling functions in business management.....	525
<b>Lilianna Ważna</b> , Theoretical and practical aspects of using of selected controlling instruments.....	537
<b>Beata Zaleska</b> , Evaluation of hospital health care services – problems and barriers .....	545

**Marta Kawa**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## O PRZYCZYNACH OGRANICZAJĄCYCH EFEKTY OUTSOURCINGU FUNKCJI I ZADAŃ DZIAŁU FINANSOWO-KSIĘGOWEGO

---

**Streszczenie:** Opracowanie jest próbą zidentyfikowania podstawowych przyczyn braku pełnej satysfakcji z wprowadzenia funkcji i zadań działu finansowo-księgowego przez duże międzynarodowe organizacje. Za istotne przyczyny uznano: brak zindywidualizowanego podejścia do outsourcingu, brak sprecyzowanych celów wprowadzania outsourcingu, brak oczekiwań i sposobu ich wyrażania, a także brak zrozumienia istoty ingerencji w strukturę organizacji.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, funkcje i zadania działu finansowo-księgowego.

### 1. Wstęp

Otoczający nas świat cały czas ewoluuje. Wynikające z tego rozwoju zmiany kształtują procesy gospodarcze w sposób, jakiego nie można lekceważyć, a wręcz konieczne staje się podążanie za nimi, by przetrwać we wciąż zmieniającym się wszechświecie gospodarczym. Umiejędzynarodowienie działalności gospodarczej jest jednym z najważniejszych osiągnięć drugiej połowy XX wieku [Stonehouse i in. 2001, s. 1]. Połączony z nim postęp techniczny przyczynił się do wytworzenia zjawiska kompresji czasu i przestrzeni [Zorska 2000, s. 17]. Cały świat stale przyspiesza. Skutkuje to powstaniem nowych wyzwań. Przystaje się liczyć tylko wiedza fachowa, a konieczna staje się umiejętność odczytywania symptomów zmian w bliższym i dalszym otoczeniu [Polak 2000, s. 113]. Informacja staje się istotnym czynnikiem skutecznego zarządzania, nierzadko odpowiadającym za odnoszony sukces lub przetrwanie podmiotu gospodarczego.

Dynamiczne zmiany w otaczającym nas świecie i złożoność procesów gospodarczych sprawiają, że informacje dostarczane przez rachunkowość mają niebagatelne znaczenie [Czubakowska (red.) 2007, s. 7], nadrzędnym zaś celem rachunkowości jest komunikowanie – dostarczanie informacji [Ignatowski 2007, s. 509]. Kluczowe znaczenie ma w tym przypadku również fakt, że zarówno sama rachunkowość jako system, jak i zespoły realizujące jej funkcje w organizacji gospodarczej pozo-



stają pod wpływem wszechobecnych zmian. Podobnie jak w całej organizacji tak i w sferze rachunkowości stosuje się wiele narzędzi, które mają usprawnić, polepszyć, przyspieszyć funkcjonowanie działu finansowo-księgowego, obniżyć koszty jego funkcjonowania.

Przejawem zmian rachunkowości w praktyce jest coraz bardziej rozpowszechniony outsourcing funkcji i zadań działu finansowo-księgowego. Rozwiązanie to coraz powszechniej wykorzystuje się w zarządzaniu tym obszarem działalności organizacji. W praktyce jednak wyprowadzenie funkcji i zadań działu finansowo-księgowego rzadko przebiega bez problemów w początkowej fazie relacji między kontrahentami podpisującymi umowę outsourcingową. Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie przyczyn, które powodują, że outsourcing funkcji i zadań działu finansowo-księgowego nie przebiega w sposób spełniający oczekiwania stron, i które w praktyce nie zawsze są do końca ujawniane.

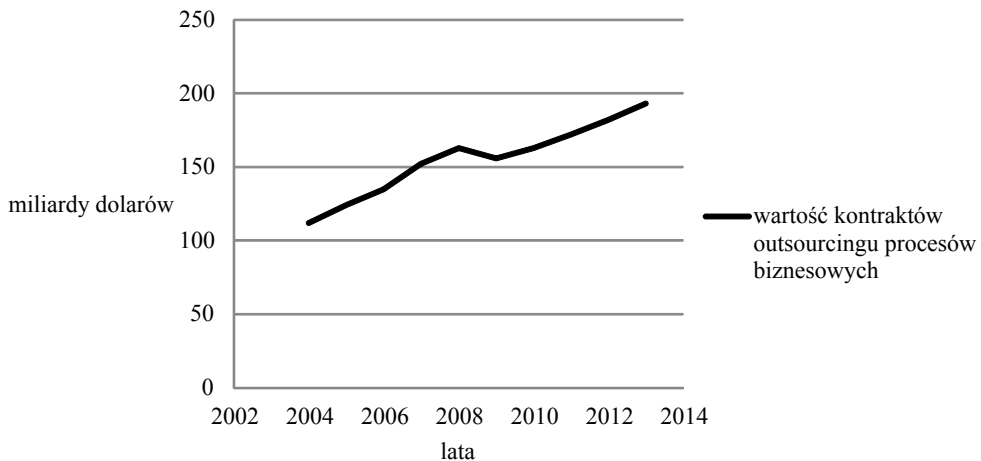
## 2. Pojęcie i istota outsourcingu

Termin „outsourcing” jest neologizmem zapożyczonym z języka angielskiego. W Polsce, tak jak w większości krajów świata, przyjęło się wykorzystywać to pojęcie z języka amerykańskiego biznesu bez próby uwzględnienia etymologicznych i frazeologicznych związków, właściwych dla języka polskiego. Dla prawidłowego wykorzystania tego narzędzia ważne jest jednak zrozumienie, co tak naprawdę pod nim się kryje. Pojęcie „outsourcing” jest połączeniem słów *outside resources* (*s*) [Clement, Natrop 2004, s. 519], co oznacza zewnętrzne zasoby bądź *outside resource using*, co oznacza użycie zasobów zewnętrznych [Sobińska 2010, s. 11], bądź też *out sourcing*, czyli zasoby pochodzące z zewnątrz [Power i in. 2008, s. 19]. Te trzy pojęcia są tożsame, ale nie są identyczne. Dla łatwości komunikacji przyjęto pojęcie „outsourcing”.

W praktyce życia gospodarczego outsourcing oznacza zatem skutek decyzji organizacji o realizacji danej funkcji przez obcy podmiot gospodarczy, która została podjęta w następstwie odpowiedzi na pytanie, czy daną funkcję bądź proces należy realizować wewnątrz organizacji czy „zakupić” na rynku.

Idea zlecenia wykonania poza własną organizacją zarówno poszczególnych funkcji, jak i całych procesów nie jest zjawiskiem nowym. Przejawy jej można było obserwować w historii rozwoju nowoczesnej gospodarki rynkowej. Koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia uważa się za triumfalny powrót tego narzędzia w zarządzaniu organizacjami. „Harvard Business Review” wręcz uznał outsourcing za największe odkrycie ostatnich 75 lat [Gay, Essinger 2002, s. 12]. Outsourcing w początkowej fazie rozpowszechniania był narzędziem skoncentrowanym na racjonalizacji ponoszonych przez organizację kosztów. Z czasem ewoluował do narzędzia o strategicznym znaczeniu, wykorzystywanego w całej strukturze organizacji gospodarczej [Kopczyński 2010, s. 153].

Outsourcing jest narzędziem wykorzystywanym na ogromną skalę w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi. Elementy jego wykorzystania można zaobserwować w prawie każdej organizacji, choć wykorzystujący to narzędzie do końca nie są świadomi jego skutków [Sobińska 2010, s. 12]. Prognozy wskazują, że znaczenie i skala outsourcingu procesów biznesowych będą rosły w ciągu najbliższych 5-10 lat [Harris 2009, za: Finch 2009]. Trend ten został przedstawiony na rysunku 1.



**Rys. 1.** Wartość kontraktów wydzielanych procesów biznesowych w skali świata

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Inteligentna firma..., 2010, s. 133].

Należy podkreślić, że Polska ma znaczący udział w procesach outsourcingu jako kraj, do którego przenosi się poszczególne funkcje i zadania. Znaczna część przyrostu usług świadczonych w naszym kraju dotyczy usług będących przedmiotem outsourcingu. Szacowana wartość kontraktów outsourcingowych realizowanych w Polsce w roku 2010 wyniosła około 2,5 miliarda dolarów amerykańskich [Jadczak 2011, s. 13]. Przekłada się to na ponad 50 tysięcy osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach świadczących usługi outsourcingowe. Należy podkreślić, że znaczący odsetek pracowników centrów outsourcingowych to ludzie młodzi, często zatrudniani jeszcze w trakcie studiów lub bezpośrednio po ich ukończeniu, bez większego doświadczenia zawodowego. Polska ma szansę w ciągu kilku lat stać się największym w Europie ośrodkiem świadczenia zaawansowanych usług dla globalnego biznesu [Tomkiewicz 2011, s. 13]. Prognozy na koniec 2010 r. mówią o tempie wzrostu w tym segmencie biznesu na poziomie 25% rocznie [<http://www.institut-outsourcingu...>].

Na przykładzie Polski i dynamicznie tworzonych w niej skupisk centrów outsourcingowych widać, że wydzielanie na zewnątrz funkcji i lokowanie ich w specjalnie do tego powoływanych podmiotach gospodarczych jest znaczącym obecnie

rodzajem aktywności gospodarczej. Pozwala ona nowym obszarom geograficznym na kontakt z nowoczesną myślą zarządczą.

### 3. Outsourcing funkcji i zadań działu finansowo-księgowego

Rachunkowość jest systemem, z którego pozyskiwane są informacje potrzebne do podjęcia właściwych decyzji. Składają się na nią przede wszystkim podstawowe procesy gromadzenia danych, ich przetwarzania i dostarczania informacji [Kiziukiewicz 1997, s. 17]. Mimo że odrębność tych procesów jest łatwa do wyeksponowania, to wydzielenie ich i rozdzielenie pod względem funkcjonalnym nie jest zadaniem prostym, tym bardziej że sama rachunkowość zaczęła ewoluować – zmieniło się postrzeganie głównych zadań działu finansowo-księgowego [Rogers, Stewart 2005, s. 9]. W dzisiejszych warunkach i realiach rynkowych oczekuje się od dyrektorów finansowych i podległych im służb modyfikacji obszaru aktywności z przetwarzania transakcji na organizację wsparcia biznesowego [Łoś-Strychowska 2008, s. 327]. Wpłynął na to postęp technologiczny, automatyzacja procesów i zmiana oczekiwań adresatów sporządzanych informacji. Zmniejszyło to czasochłonność i pracochłonność zadań związanych z przetwarzaniem danych. Zmiana ta umożliwia redukcję zatrudnienia kadry zajmującej się wstępnym przetwarzaniem danych, co przekłada się na redukcję kosztów personalnych. Wspomaganie procesów podejmowania decyzji, terminowe dostarczanie niezbędnych informacji staje się kluczową rolą działu finansowo-księgowego.



**Rys. 2.** Zmiana wielkości i znaczenia poszczególnych procesów rachunkowości w strukturze działu finansowo-księgowego

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2 ilustruje zmianę wielkości i znaczenia poszczególnych procesów rachunkowości w strukturze działu finansowo-księgowego. Poprzez postęp techniczny, wprowadzenie nowoczesnego oprogramowania znacząco zredukowano liczebność służb finansowo-księgowych. Nie nastąpiła jednak liberalizacja wymagań formalno-prawnych względem działań wykonywanych przez te służby. Należy jednak zwrócić uwagę, że wielkość i znaczenie służb zajmujących się przetwarzaniem danych, działaniami powtarzalnymi, niewymagającymi specjalistycznej wiedzy, zmniejsza się. Czubek piramidy tworzą procesy przetwarzające i dostarczające informacji, wspomagające podejmowanie decyzji kształtujących nierzadko przewagę konkurencyjną. Procesy te wymagają specjalistycznej wiedzy. Czubek piramidy przedstawionej na rysunku 2, czyli zadania związane ze wspomaganie podejmowania decyzji, powiększa się i zyskuje na znaczeniu. Dział finansowo-księgowy powinien nie tylko zajmować się ewidencją danych, lecz także ponosić odpowiedzialność za skuteczność informacyjnego wspierania podejmowanych decyzji.

W praktyce gospodarczej rachunkowość często postrzega się jako ten obszar działalności, w którym możliwe jest uzyskanie oszczędności przez sięganie po narzędzia usprawniające i podnoszące efektywność pracy [Nadolna 2007, s. 206]. Jednym z tych sposobów jest outsourcing funkcji i zadań działu finansowo-księgowego. Wyrasta on z przeświadczenia rozpowszechnionego w praktyce, że z organizacji można wyprowadzić wszystko poza kluczowymi kompetencjami [Lacity i in. 2008, s. 15]. W decyzjach takich rachunkowość nie jest postrzegana jako podstawowy czynnik osiągnięcia sukcesu. Ze względu jednak na to, że tworzą ją autonomiczne, trudne w praktyce do rozdzielenia człony, koniecznym działaniem jest dokonanie rozróżnienia, które z funkcji rachunkowości mogą bez szkody dla organizacji być wyprowadzone poza struktury, a które są kluczowe i pozostają w silnym związku przyczynowo-skutkowym ze zdolnościami osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Błędem jest postrzeganie funkcji rachunkowości w podmiocie gospodarczym jako elementu łatwego do wydzielenia z organizacji. Nierespektowanie zindywidualizowanych powiązań, łączących funkcjonalne obszary rachunkowości ze sobą, powoduje problemy, gdy podmiot gospodarczy decyduje się na wydzielenie z organizacji funkcji i zadań działu finansowo-księgowego.

#### **4. Problemy towarzyszące outsourcingowi funkcji i zadań działu finansowo-księgowego**

W każdej organizacji outsourcing jest trudny do zastosowania. Brak wiedzy na jego temat powoduje najczęściej powierzchowne traktowanie problemu wydzielenia elementu struktury organizacji, niedostrzeganie wielostronnych uwarunkowań outsourcingu oraz jego strategicznego charakteru [Trocki 2001, s. 219]. Międzynarodowe badania 29 największych międzynarodowych kontraktów, przeprowadzone przez Instytut Zarządzania Informacją z Uniwersytetu Oksfordzkiego wspólnie z Uniwer-

**Tabela 1.** Motywy i realizacja celów outsourcingu

Motywy decydujące o wykorzystaniu outsourcingu	Podmioty, które nie osiągnęły założonego celu, stosując outsourcing (w %)	Podmioty, które osiągnęły założony cel, stosując outsourcing (w %)	Podmioty, w których nie można jeszcze ocenić rezultatów zastosowania outsourcingu (w %)
Wdrożenie systemu kompleksowego zarządzania jakością	71	17	12
Dokładna identyfikacja kosztów administracyjnych	44	45	11
Zwiększenie rzetelności wykonywania pewnych zadań	41	49	10
Kontrolowanie ryzyka prawnego lub uzyskanie pewności przestrzegania obowiązujących regulacji prawnych	39	53	8
Zwiększenie elastyczności w zaspokajaniu szczególnych potrzeb	38	51	11
Zapewnienie ciągłości świadczenia usług na wyrównanym poziomie jakościowym	38	47	15
Skrócenie czasu reakcji na potrzeby osób zainteresowanych	29	59	12
Brak wystarczającej obsady kadrowej	27	69	4
Zwiększenie zadowolenia osób zainteresowanych	27	54	19
Zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności gospodarczej	21	63	16
Usprawnienie obsługi klienta	19	70	11
Poświęcenie większej uwagi działaniom strategicznym i planowanie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi	15	66	19
Redukcja kosztów ogólnych	9	82	9
Zmniejszenie kosztów administracji	8	75	17
Korzyści płynące z wykorzystania nowych technologii lub wiedzy specjalistycznej	7	82	11
Poprawa efektywności wykorzystania środków finansowych	5	82	13

Źródło: na podstawie [Banach 2004].

sytemem Missouri, wykazują, że około 35% takich inicjatyw zakończyło się porażką [Gay, Essinger 2002, s. 19]. Wyniki badań przeprowadzonych przez Gartner Inc. w 2003 r. świadczą, że co najmniej połowa projektów outsourcingowych nie dostarczy oczekiwanych rezultatów [Hansen 2004]. Również badania przeprowadzane w Polsce wskazują, że outsourcing jest rozwiązaniem wielokrotnie błędnie wyko-

rzystywanym w zarządzaniu organizacją i nie przynosi oczekiwanych rezultatów. W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych na populacji 100 polskich przedsiębiorstw, w których zastosowano outsourcing funkcji i zadań rachunkowości. Należy zwrócić uwagę na procent przedsiębiorstw, które nie osiągnęły wyznaczonych przez siebie celów – czyli dotknęło ich niepowodzenie w uzyskaniu oczekiwanych rezultatów.

Outsourcing, a tym bardziej outsourcing funkcji i zadań działu finansowo-księgowego, nie jest rozwiązaniem każdego problemu organizacji. Tylko dobrze zaplanowane i przeprowadzone wyprowadzenie poszczególnych elementów ze struktury organizacji gospodarczej pozwala uzyskać korzyści dostarczone przez to działanie. Badania dowodzą, że jest wiele oczekiwań związanych z wdrożeniem outsourcingu. Po części są one złożone, co widać w tabeli 1. Należy zwrócić jednak uwagę na fakt niespełnienia się oczekiwań. Te cele, które nie zostały osiągnięte, są zbyt ambitne. Stan ten ma swoje podłoże. Należałoby się go dopatrywać w kulturze organizacyjnej podmiotu, z której chce się wyprowadzić dany element. Wysoki stopień spełnienia celów dotyczy tych spraw i zadań, które nie byłyby wykonane przez daną organizację lepiej we własnym zakresie. Przyczyny takiego stanu rzeczy – zarówno realizacji, jak i niespełnienia oczekiwań związanych z wdrożeniem outsourcingu – należy szukać w podmiocie, który decyduje się na outsourcing. Istnienia tych przyczyn, ich oddziaływania oraz znaczenia nie należy ignorować, realizując założone cele. Przyczyny, które leżą u podstaw stanu przedstawionego w tabeli 1, wywodzą się z braku:

- zindywidualizowanego podejścia do outsourcingu,
- sprecyzowanych celów wprowadzania outsourcingu,
- oczekiwań i sposobu ich wyrażania,
- zrozumienia istoty ingerencji w strukturę organizacji.

Są to zatem te przyczyny, których nierespektowanie sprawia, że zamierzone działanie nie może przynieść oczekiwanych rezultatów. Ich istota będzie przybliżona w kolejnych podrozdziałach.

#### **4.1. Zindywidualizowane podejście do outsourcingu**

W naukach o przedsiębiorstwie nie wypracowano jednolitego stanowiska, co może, a co nie może być przedmiotem outsourcingu. Nie ma jednego słusznego rozwiązania, jak prawidłowo wyprowadzić funkcje i zadania z organizacji w ramach outsourcingu. Z tej przyczyny nie istnieje jeden szablon, który można zastosować przy każdym wyprowadzeniu funkcji i zadań działu finansowo-księgowego. To, co może być uznane za przedmiot outsourcingu, muszą wiedzieć te organizacje, które chcą usprawnić swoje działanie i podnieść jego efektywność.

Poprawne zakwalifikowanie funkcji i zadań, jakie mogą być wyprowadzone ze struktury organizacji, jest dla niej samej wyzwaniem. Najczęściej bierze się pod uwagę jedno wybrane kryterium, które rozstrzyga o wykorzystaniu outsourcingu. Dominuje chęć osiągnięcia redukcji kosztów, zwłaszcza personalnych. Rzadko

bierze się pod uwagę kilka kryteriów, a przecież konieczne jest postrzeganie wielu połączeń istniejących wewnątrz organizacji, które po wydzieleniu przedmiotu outsourcingu muszą przebiegać bezkonfliktowo. Organizacja musi nauczyć się procesów w niej zachodzących, obserwując je z wielu perspektyw, z których każda jest ważna.

Znajomość własnej organizacji, jej wewnętrznej struktury, procesów, jakie istnieją w jej wnętrzu i czynników, które na nie oddziałują – jest to podstawowa wiedza, którą trzeba posiadać, zanim podejmie się decyzje o tym, w jaki sposób wyprowadzić funkcje i zadania z organizacji. Tworzy ona specyficzny kontekst organizacyjny, który działa na istniejącą, ale też będzie oddziaływać na zmienioną strukturę organizacji.

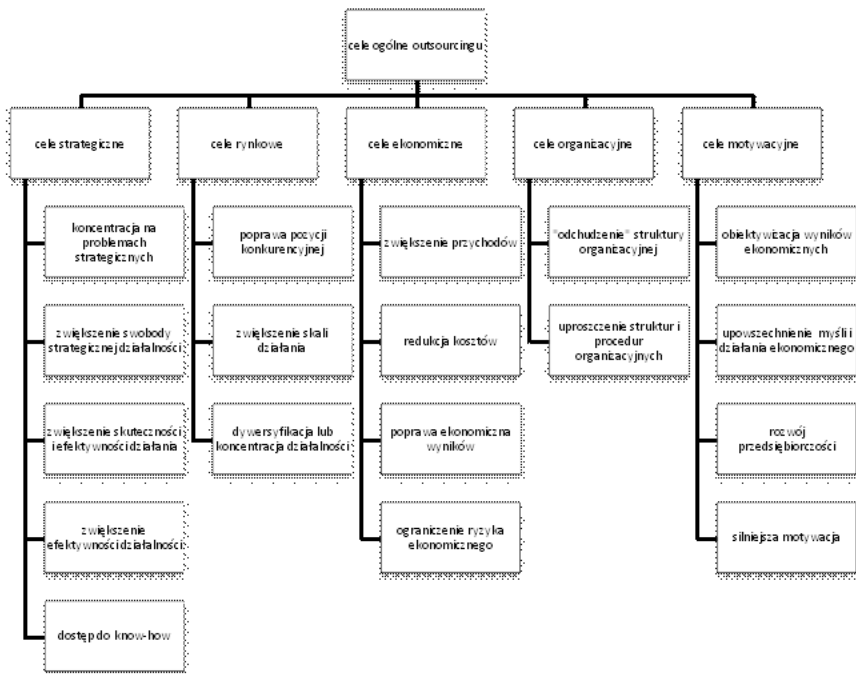
Sytuację komplikuje jeszcze fakt, że funkcje i zadania działu finansowo-księgowego nie mają jasno określonych punktów wejścia i wyjścia. Błędne jest porównanie outsourcingu do wycięcia nerki, którą anatomicznie można bez problemu oznaczyć w organizmie pacjenta i której połączenia z pozostałymi narządami są bardzo jasno zarysowane. Tej przejrzystości zdeterminowanych powiązań próżno szukać w organizmie organizacji. To, jaki jest przebieg procesów w danej organizacji, nie wynika wyłącznie z istoty tego procesu, lecz również silnie zależy od osób, które te procesy obsługują, a także od funkcji zarządczych nad tymi ludźmi. Nie ma dwóch organizacji w ten sam sposób wykonujących te same funkcje. W praktyce nierespektowanie takiego stanu kończy się komplikacjami.

Spotkałam się z sytuacją, gdy duża międzynarodowa organizacja zdecydowała się na outsourcing tego samego zakresu funkcji i zadań działów finansowo-księgowych z kilku podległych sobie przedsiębiorstw. Zlokalizowane one były w różnych krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Realizację tych funkcji i zadań powierzono istniejącemu Centrum Usług Wspólnych. Z pozycji centrali, która podjęła decyzję o takim outsourcingu, uruchomione procesy miały przebiegać w ten sam sposób jak w centrali. Rzeczywistość rozminęła się z takim oczekiwaniem. Między podmiotami gospodarczymi zlokalizowanymi w różnych warunkach gospodarczo-prawnych nie zachodziła kompatybilność procesów i warunków ich realizacji. W celu zahamowania powstających perturbacji należało wypracować stosowne rozwiązania, zapewniające względną kompatybilność między centralą a przedsiębiorstwami, z których wyprowadzono funkcje i zadania. Nie było to zabiegiem prostym i wymagało wypracowania stosownych konsensusów. Można było tego uniknąć, gdyby przed podjęciem decyzji o „masowym exodusie” uwzględniono warunki organizacyjno-prawne, z jakich się wyprowadza funkcje i zadania działu finansowo-księgowego, oraz warunki organizacyjno-prawne, w jakich mają one być realizowane.

#### **4.2. Sprecyzowanie celów wprowadzenia outsourcingu**

Outsourcingu nie powinno się traktować wyłącznie jako sposobu na szybkie uzyskanie racjonalnego poziomu kosztów. Oczekiwanie obniżenia kosztów jest jedną z najważniejszych przyczyn stosowania outsourcingu, jednak nie jedyną [Kopczyński

2010, s. 71]. Należy zwrócić na to uwagę – decyzja o outsourcingu może okazać się błędna, jeżeli koszty są jedynym kryterium jej podjęcia [Nowak 1999, s. 23]. W sytuacji gdy outsourcing zostanie właściwie przeprowadzony, może on dostarczyć organizacji więcej korzyści niż tylko obniżenie kosztów [Bravard, Morgan 2010, s. 32]. Przesłanką do jego zastosowania jest potrzeba wzmocnienia konkurencyjności organizacji. Obecnie tzw. przewaga kosztowa nie stanowi elementu strategii pozwalającej na przywództwo w branży.



**Rys. 3.** Cele outsourcingu

Źródło: [Trocki 2001, s. 52].

Na rysunku 3 przedstawiono cele, jakie mogą być osiągnięte dzięki wdrożeniu outsourcingu. Ich mnogość i różnorodność wymaga od organizacji uprzedniej analizy, które z nich mają lub mogą być osiągnięte. Podkreślić należy, że sama redukcja kosztów to tylko jeden z pozytywnych efektów, jakie mogą być uzyskane w ramach takich działań. Jednak organizacja musi wiedzieć, w którą stronę jest ukierunkowana, by uniknąć koncentrowania się na celach sprzecznych, jak choćby implementacji systemów zarządzania jakością z natychmiastową redukcją kosztów.

Częstokroć przyczyną negatywnej oceny przeprowadzonego projektu jest brak jasno sformułowanych celów, uwzględniających ich hierarchię, podporządkowanie i realizację w czasie.



### 4.3. Oczekiwania i sposób ich pomiaru

Po sprecyzowaniu i zaaprobowaniu celów outsourcingu, należy ustalić sposób, w jaki będą mierzone wyniki ich realizacji [Gay, Essinger 2002, s. 135]. Jeżeli nie wiadomo, co chce się osiągnąć, to nie wie się, co ma być mierzone, i trudno wtedy odpowiedzieć na pytanie, czy odniosło się sukces. Postawienie tego problemu w centrum uwagi jest bardzo istotne, gdyż w wyniku outsourcingu zmienia się sposób dostarczania efektów wydzielonych usług [Bravard, Morgan 2010, s. 110]. Przyjęcie miar i stosowanie konwencji pomiarowej efektów pracy jest konieczne też ze względu na fakt, że wykonanie czynności zostanie powierzone innemu podmiotowi gospodarczemu, któremu należy się wynagrodzenie za ilość i jakość wykonanej pracy. Liczne przykłady z praktyki potwierdzają, że bardzo często kontrakty outsourcingu funkcji i zadań działu finansowo-księgowego nie zawierają tego aspektu relacji.

Dużym ułatwieniem jest sytuacja, w której organizacja decydująca się na outsourcing już wcześniej stosowała wewnętrzny pomiar efektów usług. Znany jest wtedy minimalny akceptowalny poziom, na jakim mają być jej dostarczane funkcje i zadania wyprowadzone z organizacji. Gdy nie ma takiego zestawu miar, należy tworzyć metryki czynności, które staną się częścią kontraktu i na podstawie których możliwy będzie pomiar ilości i jakości wykonanych usług. Miary kontraktowe są specyfikacją wymaganej charakterystyki usług świadczonych przez Centrum Usług Wspólnych na rzecz swojego zleceniodawcy – najczęściej odnoszą się one do jakości lub terminowości poszczególnych zadań.

Podstawą stworzenia metryk kontraktu jest poprawne zdefiniowanie procesów, które mają być przedmiotem outsourcingu [Power i in. 2008, s. 215]. Należy mieć świadomość przebiegu funkcji i zadań, wydzielanych z organizacji, potencjalnych wąskich gardeł w procesie i punktów krytycznych, decydujących o efekcie końcowym. Istotne jest też, jakie zmiany wywiera na poszczególnych funkcjach i zadaniach wydzielenie ich ze struktury organizacji. Umożliwia to dobranie miar kontraktowych, zrozumiałych zarówno dla organizacji, jak i dostawcy usług. Każda organizacja musi stworzyć swój własny zbiór miar, które bazują na jej celach [Schulman i in. 1999, s. 257]. Jednakże nie można oceniać kondycji projektu wyłącznie według kluczowych miar kontraktowych. Mogłoby to doprowadzić do sytuacji, gdy przedsiębiorstwo świadczące usługi outsourcingowe tak skupia się na wynikach tych właśnie metryk kontraktowych, że koszty ponoszone przez organizację w sytuacji niewykonania innych czynności nie są do zaakceptowania [Domberg 1998, s. 115].

Niestety, praktyka nie dostarcza dobrych przykładów. W wielu organizacjach decydujących się na outsourcing nie stosuje się w ogóle miar kontraktowych. Znacząca liczba przedsiębiorstw podejmujących współpracę ustala je dopiero w trakcie kontraktu lub mechanicznie kopiuje te stworzone na potrzeby innej organizacji, nie podejmując dyskusji, czy akurat te miary są adekwatne do ich celów. Spotyka się przedsiębiorstwa, w których pracownicy nie rozumieją lub błędnie interpretują ustalenia i warunki współpracy zawarte w kontrakcie. Powoduje to sytuacje, w których

usługi są wykonywane zgodnie ze specyfikacją, ale ich wykonanie nie satysfakcjonuje zleceniodawcy.

#### 4.4. Istota ingerencji w strukturę organizacji

Nie należy zapominać, że outsourcing jest procesem wyprowadzenia integralnego elementu struktury organizacji, przypominającym zabieg na żywej tkance. Jest to zabieg skomplikowany. Odnosi się on do pojedynczej funkcji lub procesów, na które oddziałuje wiele czynników zarówno endo-, jak i egzogennych. W przypadku działu finansowo-księgowego mówi się o „krwioobieg informacji” organizacji. Zanim zostanie podjęta decyzja o outsourcingu, należy zrozumieć, w jakim stopniu wpłynie to na samą organizację, jakich zmian wewnątrz pozostałych komórek trzeba oczekiwać, by nie nastąpiła destabilizacja zaopatrywania organizacji w informacje potrzebne jej do podejmowania kluczowych decyzji. Należy jeszcze wziąć pod uwagę, że w ramach outsourcingu zmiany w strukturze organizacji będą mogły dotyczyć również komunikacji i kultury organizacji. Wielokrotnie w ramach outsourcingu wyprowadza się z organizacji funkcje i zadania do odległych geograficznie centrów.



**Rys. 4.** Integracja outsourcingu ze strukturą organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Outsourcing funkcji i zadań działu finansowo-księgowego można postrzegać jako próbę wykrojenia ze struktury organizacji jednej kostki z całości – ilustruje to rysunek 4. Sytuację w rzeczywistości komplikuje jednak fakt, iż rzadko można

w sposób prosty i bez konfliktów wydzielić element organizacji. Na element struktury, który wytypowany jest do wyprowadzenia, oddziałuje wiele czynników zarówno endo-, jak i egzogennych. Przy czym każda ingerencja w macierz organizacji przekształca istniejące procesy i funkcyjne powiązania, zarówno te, które mają być wyprowadzone poza organizację, jak i te, które w niej pozostają.

Z tego powodu outsourcing powinien być rozpatrywany jako zindywidualizowane postępowanie, które każdorazowo jest tworzone na potrzeby danej organizacji i wyprowadzanych z niej funkcji, respektujące wywodzące się z kultury organizacyjnej zależności i powiązania, podobne do tych uproszczonych w kostce Rubika. Skomplikowane powiązania i olbrzymi indywidualizm tworzą sytuację niepozwalającą na korzystanie z szablonu, który zastosowany w innej organizacji w efekcie powtórzenia gwarantuje podobny sukces w kolejnej organizacji.

## 5. Podsumowanie

Problemy, jakie pojawiają się w praktyce, wynikają przede wszystkim z następujących złożonych przyczyn:

- brak zindywidualizowanego podejścia do outsourcingu,
- brak sprecyzowanych celów wprowadzania outsourcingu,
- brak oczekiwań i sposobu ich wyrażania,
- brak zrozumienia istoty ingerencji w strukturę organizacji.

Nie mają one prostego charakteru, co próbowano przedstawić w artykule. Nie działają w oderwaniu od siebie, a więc jest to kompleks przyczyn, które oddziałują równocześnie z różną siłą. Ich współistnienie sprawia, że ograniczanie oddziaływania pojedynczej z nich jest niewystarczająco skuteczne. Wszelkie próby hierarchizacji tych przyczyn mijają się z celem. Każdorazowo należy najpierw zidentyfikować obecność, siłę związku i oddziaływania każdej z nich, a dopiero potem zastanawiać się nad tym, w jakiej kolejności i jakimi środkami je rozwiązywać. Na niepowodzenia skazane są działania polegające na tym, że sprawdzone w innych warunkach doświadczenia są bezkrytycznie, mechanicznie włączane w kolejną organizację.

## Literatura

- Banach K., *Outsourcing rachunkowości sposób na obniżkę kosztów oraz nowoczesne rozwiązanie organizatorskie*, 2004, [http://grantthornton.pl/pl/Outsourcing\\_ksiegowosci.php?artid=9&pg=1&](http://grantthornton.pl/pl/Outsourcing_ksiegowosci.php?artid=9&pg=1&) (1.04.2012).
- Bravard J., Morgan R., *Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- Cembrowska A., Kowalik A., Stępień R. (red.), *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007.

- Clement R., Natrop J., *Offshoring – Chance oder Bedrohung für den Standort Deutschland?*, Wirtschaftsdienst 2008, 8.
- Czubakowska K. (red.), *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Domberg S., *The Contracting Organization A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Finch M., *Managing Outsourcing Talent*, The 2009 Global Human Capital Forum, 2009.
- Gay J., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Hansen J., *What would you prefer for cost cutting, offshoring or process improvement? (A PI Q&A)*, 2004, <http://www.evancarmichael.com/Small-Business-Consulting/2289/What-would-you-prefer-for-cost-cutting-Offshoring-or-Process-Improvement-A-PI-QA.html> (1.04.2012).
- Harris J. i in., *Forecast: Outsourcing Worldwide Forecast Database*, Gartner, 2009.
- Ignatowski R., *Dokąd zmierzamy, czyli wizja rozwoju rachunkowości jako nauki i zawodu*, [w:] A. Cembrowska, A. Kowalik, R. Stępień (red.), *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007.
- Inteligentna firma*, dodatek promocyjny, *Outsourcing: odkrywanie siły relacji*, „Harvard Business Review” marzec 2010.
- Jadczyk A., *Biznes wsparty outsourcingiem*, „Computerworld” 2011, nr 5/921.
- Kiziuikiewicz T., *Rachunkowość. Zasady prowadzenia w jednostkach gospodarczych*, Ekspert, Wrocław 1997.
- Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Lacity M., Willcocks L., Rottman J., *Global outsourcing of back office services: Lessons, trends, and enduring challenges*, „Strategic Outsourcing: An International Journal” 2008, 1.
- Łoś-Strychowska E., *Centrum usług wspólnych – magia, mit, konieczność (na przykładzie centrów usług finansowo-księgowych)*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Nadolna B., *Outsourcing*, [w:] K. Czubakowska (red.), *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Nowak M., *Analiza kosztów jako niezbędny etap podjęcia decyzji o outsourcingu*. Materiały na konferencję: „Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną”. Institute for International Research, Warszawa 1999.
- Polak W., *Zarządzanie w warunkach gospodarki informacyjnej*, [w:] A. Potocki (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
- Potocki A. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
- Power M., Desouza K., Bonifazi C., *Outsourcing Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Business Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Rogers S., Stewart S., *Finance shared services and outsourcing Magical, mythical or mundane?*, IBP Global Services, New York 2005.
- Schulman D., Harmer M., Dunleavy J., Lusk J., *Shared Services Adding Value to the Business Units*, John Wiley & Sons, inc., New York 1999.
- Sobińska M., *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja Strategia i zarządzanie*, FelbergSja, Warszawa 2001.

Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.

Tomkiewicz M., *Polska ośrodkiem usług dla biznesu*, „Computerworld” 2011, nr 19/935.

Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

## Strona internetowa

<http://www.institut-outsourcingu.pl/?q=node/178>, Instytut Outsourcingu (1.04.2012).

### **ABOUT THE REASONS LIMITING THE EFFECTS OF FINANCE AND ACCOUNTING OUTSOURCING**

**Summary:** This article defines primary reasons of not reaching full satisfaction from finance and accounting outsourcing by large, international organizations. The crucial reasons are: lack of individual approach towards outsourcing, lack of specific aims during outsourcing, lack of expectations and their measurements, lack of understanding the interference in the structure of organization.

**Keywords:** outsourcing, functions and activities of finance and accounting department.