

Magdalena Baliś

Zarządzanie finansami małych przedsiębiorstw w outsourcingowym modelu rachunkowości : szanse i zagrożenia

Ekonomiczne Problemy Usług nr 62, 13-20

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA BALIŚ

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego

**ZARZĄDZANIE FINANSAMI MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW
W OUTSOURCINGOWYM MODELU RACHUNKOWOŚCI – SZANSE I ZAGROŻENIA**

Wprowadzenie

Aktem prawnym konstytuującym istnienie mikro i małych przedsiębiorstw w polskiej rzeczywistości gospodarczej jest Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Zgodnie z definicjami w niej zawartymi mikroprzedsiębiorstwa to firmy, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych osiągnęły przychód lub sumę aktywów bilansów nie wyższą niż 2 miliony euro oraz zatrudniają mniej niż 10 pracowników, zaś małe przedsiębiorstwa to firmy, dla których próg przychodów i aktywów bilansu wynosi analogicznie 10 milionów euro, a próg zatrudnienia 50 osób¹. Zarówno mikro jak i małe przedsiębiorstwa są bardzo istotne dla polskiej gospodarki, gdyż wypracowują łącznie 46,9% PKB², tworzą 41,4% miejsc pracy³ oraz stanowią 99,9% ogółu przedsiębiorstw⁴. Są jednocześnie grupą

¹ Art. 104 i 105 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dn. 02.07.2004, DzU 173 poz. 1807 z późn. zmianami implementującej Recommendation 2003/361/EC Komisji Europejskiej z dn. 06.05.2003 r.

² R. Zakrzewski *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB i wartości dodanej brutto*, w: *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, red. A. Wilmańska, PARP, Warszawa 2010, s. 28.

³ J. Łapiński, *Liczba pracujących oraz przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze MŚP w: Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, red. A. Wilmańska, PARP, Warszawa 2010, s. 39 oraz *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2009*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2009, s. 134.

⁴ J. Łapiński, *Zarejestrowane i aktywne MŚP w latach 2008–2009*, w: *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, red. A. Wilmańska, PARP, Warszawa 2010, s. 31.

firm mało stabilnych gospodarczo, gdyż 70% z nich upada w pierwszych pięciu latach prowadzenia działalności gospodarczej⁵, co powinno być dla ich właścicieli silną przesłanką do starannego zarządzania finansami swoich podmiotów i dbałości o ich kondycję finansową.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że znacząca część mikro i małych przedsiębiorców decyduje się na organizację swojej rachunkowości, korzystając z modelu outsourcingowego, tzn. powierza te obowiązki wyspecjalizowanej firmie zewnętrznej. Taka sytuacja rodzi dla zarządzania finansami podmiotu zarówno szanse, jak i zagrożenia, o czym traktuje niniejszy artykuł. Dla celów niniejszego artykułu mikro i małe przedsiębiorstwa będą traktowane łącznie i nazywane w dalszej części małymi przedsiębiorstwami, gdyż w istocie kategoria mikroprzedsiębiorstwa stanowi zawężenie ustawowe definicji małego przedsiębiorstwa.

1. Istota i specyfika outsourcingowego modelu rachunkowości

Outsourcingowy model rachunkowości jest sposobem organizacji rachunkowości przedsiębiorstwa, w którym przedsiębiorstwo to w ramach umowy cywilno-prawnej powierza prowadzenie swoich ksiąg wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu, o certyfikowanych kompetencjach merytorycznych.

Powody, dla których małe przedsiębiorstwa decydują o organizacji swojej rachunkowości w tym modelu, to przede wszystkim znacznie niższe koszty niż te związane z zatrudnieniem samodzielnego księgowego⁶, certyfikowane kompetencje wykonawcy usługi, przeniesienie odpowiedzialności karnoskarbowej za ewentualne błędy w księgach na podmiot zewnętrzny, który zobowiązany jest ponadto przez prawo do posiadania w tym zakresie ubezpieczenia OC⁷.

W sensie obiegu dokumentacji i przepływu informacji organizacja rachunkowości w tym modelu polega na tym, że małe przedsiębiorstwa we własnym zakresie generują i magazynują dokumenty źródłowe⁸, a następnie przekazują je do biura rachunkowego, które wprowadza je do ksiąg i sporządza wszelkie wymagane ewidencje, deklaracje i sprawozdania, przekazywane następnie instytucjom skarbowym

⁵ Ibidem, s. 37.

⁶ Dolna granica miesięcznych cen usług rachunkowych w modelu outsourcingowym to około 100 zł.

⁷ Zarówno kompetencje, jak i obowiązek posiadania OC narzuca Ustawa o doradztwie podatkowym z dn. 05.07.1996 r. DzU nr 102 poz. 475 oraz Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych z dn. 08.04.2009 DzU nr 62 poz. 508 a także Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej przedsiębiorców wykonujących działalność z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych z dn. 15.12.2008, DzU nr 234 poz. 1576.

⁸ Faktury własne i obce, wyciągi bankowe, raporty kasowe, listy obecności pracowników itp.

i ubezpieczeniowym, a często – na wniosek klienta – także GUS, instytucjom finansowym, sądom.

2. Zakres zarządzania finansami małych przedsiębiorstw w outsourcingowym modelu rachunkowości

Niezależnie od tego, czy mała firma prowadzi rachunkowość samodzielnie, czy outsourcingowo, zarządzanie finansami powinno w niej polegać na:

- zarządzaniu aktywami i kapitałem obrotowym z uwzględnieniem zagadnień takich jak faktoring, ubezpieczanie należności, ocena wiarygodności kontrahentów;
- zarządzaniu zapasami i ich optymalizacji w połączeniu z zarządzaniem kredytem kupieckim oraz monitorowaniem płynności finansowej w sytuacji znacznych zmian długości cykli zapasów i zobowiązań;
- podejmowaniu decyzji związanych z inwestycjami krótkoterminowymi środków pieniężnych;
- doborze źródeł finansowania inwestycji, polegającym nie tylko na porównaniu kosztów finansowych z ofert banków i funduszy leasingowych oraz korzyści podatkowych związanych z takimi alternatywami, ale uwzględniającym także cross-financing, analizę optymalnego poziomu zaangażowania kapitału własnego w proces inwestycyjny, mechanizm dźwigni finansowej, zarządzanie kredytem inwestycyjnym, procesy aplikacyjne o dotacje unijne, wstępne wyznaczanie klasy ratingowej firmy;
- procedurach predykcji bankructwa i restrukturyzacji finansów, o ile zajdzie taka potrzeba;
- okresowej analizie finansowej mającej na celu wychwycenie ewentualnych niepokojących sygnałów w jego sytuacji finansowej;
- optymalizacji podatkowej, polegającej nie tylko na wyborze właściwej formy opodatkowania na początku działalności, ale także na monitorowaniu zasadności trwania przy tej formie opodatkowania w kolejnych latach, a przede wszystkim bieżącym zarządzaniu wysokością zobowiązań podatkowych, m.in. poprzez ustalanie optymalnych terminów zwrotów podatku i możliwości kompensowania jednych zobowiązań nadpłatami innych.

Jednakże w związku z tak zarysowanym zakresem zarządzania finansami rodzą się pytania o to:

- czy mały przedsiębiorca, który nie posiada zazwyczaj niezbędnej wiedzy z zakresu finansów, poradzi sobie z takim zakresem decyzyjnym, czy brak jego wiedzy jest zagrożeniem dla firmy?
- czy mały przedsiębiorca chce i może skorzystać w tym zakresie z pomocy swojego dostawcy usługi rachunkowej, czy jest to dla niego szansą?

3. Wyniki badań, ich ocena i wnioski

W celu odpowiedzi na postawione pytania dokonano badań ankietowych na grupie 80 małych firm prowadzących rachunkowość w modelu outsourcingowym. Wyniki tych badań przedstawiono w tabeli nr 1.

Tabela 1

Wyniki ankiety nt. zarządzania finansami
w outsourcingowym modelu rachunkowości

Treść pytania zadanego w ankiecie	T	N	T	N
	Liczba odpowiedzi		Procent odpowiedzi	
Czy dobrze zarządzają Państwo finansami swojej firmy?	63	17	79	21
Czy mogliby Państwo lepiej zarządzać finansami swojej firmy?	17	63	21	79
Czy oczekiwaliby Państwo pomocy w zakresie zarządzania finansami od biura rachunkowego lub banku?	17	63	21	79
Czy podejmują Państwo decyzje o zaciąganiu i spłacie zobowiązań, np. kredytów bankowych lub zobowiązań kontrahenckich?	80	0	100	0
Czy podejmują Państwo decyzje na temat tego, jak sfinansować inwestycje?	71	9	89	11
Czy podejmują Państwo decyzje o tym, jaką część zysku zatrzymać w przedsiębiorstwie, a jaką skonsumować?	80	0	100	0
Czy w Państwa firmie podejmują Państwo osobiście decyzje o terminach płatności dla klientów?	22	58	28	72
Czy w Państwa firmie decyzje o terminie płatności dla klienta podejmują pracownicy?	58	22	72	28
Czy korzystają Państwo z usług firm faktoringowych, windykacyjnych, ubezpieczeń należności, zabezpieczeń wekslowych?	7	73	9	91
Czy lokują Państwo krótko- lub długoterminowe wolne środki finansowe swojej firmy?	2	78	3	97
Czy posiadają Państwo zapasy magazynowe, które trudno jest sprzedać?	9	71	11	89
Czy posiadają Państwo należności z tytułu dostaw i usług? (sytuacje, w których odroczyli Państwo klientowi termin płatności faktury)	61	19	76	24
Czy posiadają Państwo należności przeterminowane? (sytuacje, kiedy klient nie zapłacił Państwu, mimo że minął termin płatności)	39	41	49	51
Czy posiadają Państwo zapasy przekraczające 50 tysięcy złotych?	42	38	53	48

Czy zdarza się Państwu płacić odsetki za zwłokę?	47	33	59	41
Czy płacą Państwo odsetki za zwłokę, bo zapomnieli o płatności?	34	46	43	57
Czy płacą Państwo odsetki za zwłokę, bo nie mieli Państwo środków na zapłatę zobowiązania?	13	67	16	84
Czy posiadają Państwo jakiś kredyt?	62	18	79	22
Czy posiadają Państwo kredyt obrotowy?	55	25	69	31
Czy posiadają Państwo kredyt inwestycyjny?	14	66	18	83
Czy to własne biuro rachunkowe sporządzało Państwa dokumentację kredytową?	53	9	85	15
Czy jeśli biuro rachunkowe sporządzało Państwu dokumentację kredytową, konsultowało z Państwem założenia do prognoz?	8	45	15	85
Czy jeśli to biuro rachunkowe sporządzało Państwu dokumentację kredytową, to czy po jakimś czasie weryfikowano, czy sprawdziły się prognozy finansowe?	0	50	0	100
Czy jeśli to biuro rachunkowe sporządzało Państwu dokumentację kredytową, to czy omawiano z Państwem sytuację finansową Państwa firmy?	6	47	11	89

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wyników tabeli nr 1 można wysnuć następujące wnioski:

- mali przedsiębiorcy wykazują duży stopień samozadowolenia z jakości zarządzania finansami swojej firmy – 79% badanych twierdzi, że robi to dobrze, tylko 21%, że mogłaby robić to lepiej, 79% nie oczekuje w tym zakresie pomocy od kogokolwiek;
- rzeczywisty zakres zarządzania finansami w tej grupie przedsiębiorstw jest węższy niż być powinien i polega na decyzjach o zaciąganiu i spłacie zobowiązań (100% badanych), źródłach finansowania inwestycji (89% badanych) oraz stopniu konsumpcji zysku (100% badanych) i terminach płatności ustalanych dla kontrahentów (100% badanych, choć w 72% funkcja ta jest powierzona pracownikom);
- badane firmy nie lokują krótkoterminowo wolnych środków (robi to tylko 3%), nie zarządzają ściągalnością należności (robi to tylko 9% firm, mimo że 49% posiada należności przeterminowane), duża grupa płaci swoim kontrahentom odsetki za zwłokę (59% badanych), co jest skutkiem albo złego zarządzania kapitałem obrotowym i braku niezbędnych środków (16% firm), albo złego zarządzania systemem informacyjnym i zapominania o terminie zapłaty (43% firm);
- mimo że 79% firm finansuje swoją działalność formą kredytu obrotowego lub inwestycyjnego oraz mimo że dla 85% spośród tych firm dokumentację

kredytową z prognozami sporządzało dla banku własne biuro rachunkowe, w żadnym z tych przypadków nie weryfikowano, jak sprawdziły się prognozy finansowe w praktyce, w 89% przypadków nie wykorzystano okazji, jaką było sporządzenie analiz dla banku do rozmowy z klientem na temat jego kondycji finansowej, a w 85% nie konsultowano założeń do sporządzonych prognoz z klientem na etapie ich powstawania.

Dokonując oceny tych wniosków z punktu widzenia szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że zagrożeniem jest zbyt wysoka samoocena jakości zarządzania finansami prezentowana w odniesieniu do swoich firm przez badanych przedsiębiorców, szczególnie przy licznie ujawnionych niedostatkach w zakresie tegoż zarządzania (brak zarządzania należnościami, złe zarządzanie kapitałem obrotowym). W tym kontekście dodatkowych badań wymagałaby ocena efektywności dokonywanych przez przedsiębiorców inwestycji – bo fakt, że dokonują wyboru wariantów inwestycyjnych i decydują o sposobie ich finansowania, nie oznacza wcale, że robią to optymalnie czy nawet dobrze.

Z pewnością zagrożeniem jest sytuacja, w której mimo faktu uczestnictwa biura rachunkowego w przygotowywaniu dokumentacji kredytów inwestycyjnych obie strony nie współpracują ze sobą w tym zakresie, a biuro nie pełni funkcji doradczej. Zagrożeniem jest zresztą sam w sobie brak współpracy na etapie przygotowywania wniosków kredytowych także w odniesieniu do kredytów obrotowych – sporządzanie prognoz finansowych bez konsultacji założeń z klientem, brak weryfikacji, jak sprawdziła się prognoza po pewnym czasie czy brak omówienia z klientem jego kondycji finansowej, kiedy biuro dysponuje pełną, przygotowaną dla banku analizą, jest sytuacją, która nie powinna mieć miejsca.

A przecież właściwa współpraca biura rachunkowego i jego klienta mogłaby okazać się szansą dla małego przedsiębiorstwa. Posiadanie kredytu w banku oznacza z reguły okresowy monitoring sytuacji finansowej klienta dokonywany przez bank i konieczność przygotowywania na te potrzeby sprawozdań finansowych wzorowanych na bilansie i rachunku zysków i strat, a często także na rachunku przepływu środków pieniężnych, nawet jeżeli nie są one wymagane przepisami prawa podatkowego i rachunkowości.

Analiza ankiet wykazała istnienie silnej korelacji pomiędzy prowadzeniem przez firmę sprzedaży z odroczonym terminem płatności a posiadaniem przez nią kredytu obrotowego (w badanej grupie wynosi ona 94%). Tylko nieco słabsza korelacja (w badanej grupie 78%) występuje pomiędzy firmami posiadającymi zapasy przekraczające 50 tys. złotych a posiadaniem kredytu obrotowego.

Można byłoby więc zaproponować podział małych przedsiębiorstw prowadzących rachunkowość w modelu outsourcingowym na takie, które posiadają należności lub znaczniejsze zapasy i jednocześnie kredyt obrotowy i/lub inwestycyjny, oraz te, które finansują się własnymi środkami, ale ich sprzedaż i zakupy prowadzone są za gotówkę, a zapasy są zerowe lub niewielkie. O ile w drugiej grupie koszty spo-

rzędzenia analiz byłyby rzeczywiście zbyt duże w stosunku do uzyskiwanych efektów i analizę finansową należałoby ograniczyć jedynie do rachunku rentowności bazującego na wynikach podatkowych oraz do optymalizacji podatkowej, o tyle w pierwszej grupie wymogi informacyjne banków i instytucji unijnych nakazujące sporządzenie sprawozdań i analiz mogłyby stać się szansą na zainteresowanie się dostawcy usługi rachunkowej kondycją finansową i jakością zarządzania finansami przez jego klienta. I to szansą, która nie generuje dodatkowych kosztów sporządzania sprawozdań i analiz, a która według wyników badań ankietowych mogłaby dotyczyć blisko 80% klientów w modelu.

Współpraca w zakresie zarządzania finansami i traktowanie dostawcy usługi rachunkowej jako doradcy w zakresie analizy finansowej i decyzji zarządczych byłoby szansą również dla biura rachunkowego – stanowiłoby bowiem źródło przewagi konkurencyjnej na coraz bardziej nasyconym rynku usług rachunkowych, gwarantowałoby większą lojalność ze strony klientów i ich mniejszą podatność na zmianę biura rachunkowego, oznaczałoby w końcu posiadanie wypłacalnego, zyskowego klienta o stabilnej sytuacji finansowej. Tymczasem usługi inne niż prowadzenie ksiąg i spraw kadrowych oraz sporządzanie wymaganych sprawozdań oferuje klientom tylko 5% biur rachunkowych w Polsce⁹.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł odpowiada na pytanie, jakie szanse i zagrożenia wiążą się z zarządzaniem finansami małych przedsiębiorstw w outsourcingowym modelu rachunkowości. Na podstawie badań ankietowych wskazano, że głównymi zagrożeniami są: zbyt wysoka samoocena, jaką prezentują przedsiębiorcy w zakresie zarządzania własnymi finansami, ich niechęć do korzystania w tym zakresie z pomocy swojego biura rachunkowego, a także niechęć samego biura rachunkowego do angażowania się jako doradcy w zarządzanie finansami swojego klienta. 79% badanych małych przedsiębiorców uważa, że z zarządzaniem własnymi finansami poradzi sobie samo, 95% biur nie wprowadza zarządzania finansami do swojej oferty, a tymczasem po pięciu latach działalności na rynku pozostaje tylko 30% małych firm¹⁰. Zagrożenia te po stronie przedsiębiorców spowodowane są zapewne ich brakiem wiedzy merytorycznej z zakresu finansów i świadomości znaczenia zagadnień finansowych dla funkcjonowania firmy. Biura rachunkowe kształtują zaś swoją usługę w oparciu o porównania branżowe i niechętnie wprowadzają do niej dodatkowe elementy, szczególnie jeśli nie wymusza tego na nich klient, prawo ani

⁹ J. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, ABC Wolter Kluwers Business, Warszawa 2008, s. 160–162.

¹⁰ Por. przypis nr 5, nr 10 i wyniki ankiety.

konkurencja. Tymczasem cel, jakim jest dobra kondycja finansowa małej firmy, powinien być wspólny zarówno dla jej właściciela, jak i dostawcy usługi rachunkowej. Będzie to możliwe tylko wówczas, jeżeli obie strony wykorzystają szansę na aktywną współpracę i otwartość na polu zarządzania finansami, wyrażającą się po stronie biura rachunkowego chęcią dzielenia się wszelką posiadaną wiedzą ekonomiczną ze swoim klientem (nie tylko księgową czy podatkową), a po stronie klienta w gotowości do wprowadzania w swojej firmie choćby takich innowacji jak system elektronicznego transferu danych i dokumentacji pomiędzy nim i jego biurem, który zwiększy stopień aktualności informacji wykorzystywanej w decyzjach zarządczych.

FINANCE MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES USING ACCOUNTING OUTSOURCING – THREATS AND OPPORTUNITIES

Summary

This article answers the question regarding the opportunities and threats associated with financial management in small enterprises using accounting outsourcing. The conducted survey indicates that the main risks are too high confidence of entrepreneurs concerning their finance management skills, the resulting errors made in this area, combined with their reluctance to use the accounting office services, as well as the reluctance of the accounting offices to offer financial management services. The study of threats in this area is important given the survival rate of small businesses in the first 5 years being as low as 30%. An opportunity for small businesses for a higher quality of financial management and therefore an improved financial condition could be knowledge of the accounting office combined with the experience of the entrepreneur, as well as the willingness of the office to provide financial management services and the entrepreneur to receive them. At the same time, for the accounting office it would be a chance to gain a competitive advantage and a group of stable, loyal and satisfied customers.

Translated by Magdalena Baliś