

**Piotr Szczypa**

Wyższa Szkoła Gospodarki

**Monika Dzikowska**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

## **Współczesne wyzwania działalności biur rachunkowych w Polsce – wyniki badań pilotażowych**

### **Contemporary challenges in the operation of accounting offices in Poland – results of pilot studies**

**Zarys treści:** Rynek usług finansowo-księgowych prowadzonych przez biura rachunkowe w Polsce systematycznie się rozwija. Wejście w życie z dniem 10 sierpnia 2014 r. ustawy o ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów uwolniło rynek usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Sytuacja ta wywołała wzrost konkurencji, co w konsekwencji wraz z nowymi uwarunkowaniami działalności przedsiębiorstw wpływa na zakres usług świadczonych przez biura rachunkowe. Celem opracowania jest identyfikacja wyzwań, przed którymi stoją aktualnie biura rachunkowe w Polsce. Przyjęto hipotezę: biura rachunkowe kreują nowe usługi zapewniające utrzymanie dotychczasowych i pozyskanie nowych klientów na konkurencyjnym rynku.

**Słowa kluczowe:** rachunkowość, biuro rachunkowe, usługi finansowo-księgowe, klient.

**Abstract:** Outline of the content: The market of financial and accounting services performed by accounting offices in Poland is systematically developing. The entry into force on August 10, 2014 of the Act on facilitating access to certain professions has released the market of bookkeeping services. This situation caused increased competition, which, together with the new conditions of company operation, results in influencing the scope of services provided by accounting offices. The aim of the study is to identify the challenges currently faced by accounting offices in Poland. A hypothesis has been adopted: accounting offices create new services that ensure keeping the existing clients and winning new ones on a competitive market.

**Keywords:** accounting, accounting office, financial and accounting services, client.

## **Wprowadzenie**

Biuro rachunkowe to podmiot gospodarczy świadczący usługi z zakresu szeroko rozumianej rachunkowości na rzecz innych jednostek lub osób fizycznych. Biura rachunkowe z powodu dużej konkurencji na rynku rachunkowości znacznie poszerzyły zakres swoich usług. Wzrost konkurencji to skutek m.in. braku wymogu od sierpnia 2014 r. posiadania certyfikatu Ministra Finansów zezwalającego na usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych. Ponadto przedsiębiorcy, menedżerowie potrzebują coraz więcej różnorodnych informacji do potrzeb decyzyjnych, a zapotrzebowanie na te informacje kierują do księgowych (biur rachunkowych), których traktują jako osoby zaufania publicznego o szerokiej wiedzy i umiejętnościach z uwagi na fakt, że w rachunkowości w specyficzny sposób kumuluje się cała działalność ich przedsiębiorstw. Z drugiej strony to same biura rachunkowe wykorzystując swój potencjał ludzki i informatyczny kreują nowe usługi wychodzące poza standardowe prowadzenie rachunkowości. Biura rachunkowe zaczynają przejmować kompetencje doradców ubezpieczeniowych, bankowych, finansowych, specjalizują się w zakresie HR, usług online itd.

Celem opracowania jest identyfikacja wyzwań, przed którymi stoją aktualnie biura rachunkowe w Polsce. Przyjęto następującą hipotezę: biura rachunkowe kreują nowe usługi zapewniające utrzymanie dotychczasowych i pozyskanie nowych klientów na konkurencyjnym rynku. Artykuł został opracowany na podstawie analizy przepisów prawa, analizy rynku usług prowadzonych przez biura rachunkowe, wywiadów bezpośrednich z właścicielami biur rachunkowych przy wykorzystaniu metody indukcji i dedukcji. Przeprowadzone badania mają charakter pilotażowy i mają za zadanie potwierdzić celowość prowadzenia pogłębiionych badań w zakresie roli biur rachunkowych w rozwoju społeczno-gospodarczym w Polsce.

## **Uwarunkowania funkcjonowania biur rachunkowych w Polsce w XXI w.**

Zasadniczą kwestią funkcjonowania biur rachunkowych w Polsce jest określenie podmiotu mogącego prowadzić usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych. Do sierpnia 2014 r. możliwość założenia biura rachunkowego była zarezerwowana przede wszystkim dla osób posiadających certyfikat na usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych wydany przez Ministerstwo Finansów. Zgodnie z art. 76a ust. 4 ustawy o rachunkowości według stanu na początek roku 2014 – uprawnionymi do wykonywania czynności z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych były osoby posiadające certyfikat księgowy, a także osoby

wpisane do rejestru biegłych rewidentów lub na listę doradców podatkowych. Osoba posiadająca już certyfikat księgowy traciła uprawnienia do wykonywania czynności z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych zgodnie z art. 76a ust. 6 tejsze ustawy w sytuacji, kiedy została skazana prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwa przeciwko wiarygodności dokumentów, mieniu, obrotowi gospodarczemu, obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi, za przestępstwa skarbowe oraz za czyny określone w rozdziale 9 ustawy o rachunkowości<sup>1</sup>.

Dnia 10 sierpnia 2014 r. zaczęła obowiązywać ustawa o ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów regulowanych<sup>2</sup>, potocznie zwana ustawą deregulacyjną. Ustawa ta w istotny sposób wpłynęła na zawód księgowego w zakresie możliwości prowadzenia biura rachunkowego (usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych). Artykuł 2 tejsze ustawy uchyla konkretne ustępy z rozdziału 8a ustawy o rachunkowości, regulujące uzyskanie certyfikatu księgowego jako niezbędnego dokumentu do wykonywania usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. W związku z tym usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych – jako działalność gospodarczą w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej zgodnie z obowiązującym od 10 sierpnia 2014 r. tekstem ustawy o rachunkowości w myśl art. 76a, ust. 3 – może wykonywać przedsiębiorca pod warunkiem, że czynności w biurze rachunkowym będą wykonywane przez osoby, które:

- mają pełną zdolność do czynności prawnych;
- nie były skazane prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo przeciwko wiarygodności dokumentów, mieniu, obrotowi gospodarczemu, obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi oraz za przestępstwa określone w rozdziale 9 ustawy o rachunkowości.

Artykuł 23 ust. 6 ustawy deregulacyjnej informuje, że osoby, które uzyskały certyfikat księgowy, mogą się nim posługiwać w celu poświadczenia swoich kwalifikacji zawodowych. Ponadto w przypadku zagubienia oryginału certyfikatu będą wydawane duplikaty, a na stronie internetowej właściwego ministerstwa do

---

1 Szczegółowe uwarunkowania uzyskania certyfikatu na usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych oraz analiza zmian na rynku usług księgowych i edukacyjnych w związku z deregulacją zawodu księgowego: P. Szczypa, *Deregulacja zawodu księgowego – kto zyska, a kto straci*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 257, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2016, s. 125-134.

2 Ustawa o ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów regulowanych z 9 maja 2014 r. Dz. U. 2014, poz. 768.

spraw finansów publicznych będzie nadal prowadzony wykaz osób, które uzyskały certyfikat księgowy.

W tym miejscu można przywołać szereg innych regulacji prawnych oraz zwyczajowych (etycznych), które warunkują działalność biur rachunkowych w Polsce. Jednak z uwagi na ograniczenia redakcyjne i główny nurt artykułu nie będą prezentowane.

## Otoczenie wewnętrzne biur rachunkowych

Wśród najważniejszych czynników i procesów zachodzących wewnątrz biur rachunkowych i mających wpływ na działalność biur są:

- kapitał ludzki, potencjał pracowników i ich kompetencje oraz umiejętności;
- właściciel i jego doświadczenie, uprawnienia, samodoskonalenie;
- sposób organizacji pracy wewnątrz biura, styl zarządzania;
- kultura organizacyjna biura, atmosfera pracy;
- technologie informatyczne, infrastruktura techniczna wykorzystywana w pracy biura.

Patrząc na aspekty wewnętrzne wpływające na działalność biur rachunkowych można wskazać, iż najważniejszym czynnikiem jest czynnik ludzki – kapitał pracowników. Ma on bardzo istotny wpływ na funkcjonowanie tego rodzaju działalności pod każdym względem. Z jednej strony jest on niezwykle ważnym bodźcem dla przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą jako powód do rezygnacji z własnych działów finansowo-księgowych. Właściciele przedsiębiorstw jako główny powód zawierania umów na outsourcing usług księgowych podają: brak odpowiednio kompetentnej kadry menedżerskiej oraz brak fachowej wiedzy właściciela w zakresie rachunkowości i podatków. Ten sam ludzki czynnik jest również determinantem funkcjonowania biur rachunkowych. Organizację biur rachunkowych determinuje w głównej mierze wielkość przedsiębiorstwa. W małych biurach bardzo często dochodzi do łączenia funkcji, np. jedna osoba zajmuje się jednocześnie podatkami oraz kadrami, są to często jednoosobowe biura prowadzone tylko przez samych właścicieli. Ten model prowadzenia biura jest bardzo popularny ze względu na niskie koszty prowadzenia tego typu działalności. Niestety, skupiający się wokół jednej osoby typ pracy staje się bardzo uciążliwy zarówno dla właściciela biura oraz dla jego klientów. Pozostaje on

w tym modelu jedyną kompetentną osobą z całą odpowiedzialnością do realizacji wszystkich spraw biura, które są wykonywane tylko i wyłącznie przez jedną osobę, począwszy od usług typowo administracyjnych np. poczta, telefon, kontakt z klientami po prowadzenie ksiąg rachunkowych, ewidencji, wysyłkę deklaracji do urzędów, złożone kwestie analiz, doradztwo itp. Jest to sposób, który sprawdza się tylko w małym obszarze działania, biura obsługującego niewielką liczbę klientów do kilkunastu, biorąc pod uwagę, że sam właściciel posiada odpowiednią wiedzę, kompetencje i doświadczenie, by być specjalistą w każdym wybranym aspekcie związanym z podatkami, rachunkowością i ubezpieczeniami społecznymi itd. Często model skupiający się tylko na właścicielu biura nie jest pożądany wśród klientów, którzy – korzystając z outsourcingu finansowo-księgowego – chcą się czuć bezpiecznie zarówno w kwestiach odpowiedzialności za popełnione błędy w ramach zawartej umowy, ale przede wszystkim mieć alternatywę w razie niedyspozycji jednej osoby ze względów ciągłości prowadzenia spraw przedsiębiorstwa i wypełniania podstawowych obowiązków podatkowych, rachunkowych i ubezpieczeniowych.

Skupiając się na mniejszych jednostkach prowadzących biura rachunkowe, dość często spostrzec można łączenie kilku funkcji i kompetencji. Osoba prowadząca księgi rachunkowe zajmuje się również obowiązkami wynikającymi ze zgłaszania podmiotów do obowiązkowych ubezpieczeń społecznych oraz realizuje obowiązki związane z kadrami i płacami. Takie biura często zatrudniają już kilka osób i pomimo podziału i organizacji pracy wewnątrz biura, kompetencje pracowników nakładają się tutaj na siebie.

W większych organizacjach podział kompetencji pracowników i organizacja pracy jest już mocniej zarysowany. Zaczynając jednak rozważania w tym kierunku, należałoby odwołać się do ogólnych kompetencji pożądanych w zawodach księgowych i osób pełniących obowiązki w służbach finansowo-księgowych, tak aby skutecznie wykonywać swoją pracę i tym samym przyczynić się do realizacji celów samej organizacji.

Nie ulega wątpliwości, iż osoby pracujące na stanowiskach księgowego i kadrowego powinny posiadać odpowiednie kwalifikacje, czyli przede wszystkim kierunkowe wykształcenie, zwłaszcza w dziedzinie: rachunkowości, podatków, ubezpieczeń społecznych, finansów, prawa i administracji, a także z zakresu obsługi informatycznej programów księgowych wykorzystywanych w praktyce działania przedsiębiorstw. Jak wskazuje A. Juźwicka i A. Zakrzewska-Bielawska: „[...] sama wiedza nie wystarcza, powinni oni posiadać odpowiednie umiejętności

analityczne i społeczne, a także przyjmować właściwe postawy i często posiadać wystarczające doświadczenie w obsłudze finansowo-księgowej<sup>3</sup>. W tab. 1 wskazano kompetencje pracowników służb finansowo-księgowych

Tabela 1. Kompetencje pracowników służb finansowo-księgowych

Kompetencje pracownika służb finansowo-księgowych	
Wiedza	Wiedza z zakresu rachunkowości
	Wiedza z zakresu podatków
	Wiedza z zakresu ubezpieczeń społecznych
	Wiedza z zakresu problemów technicznych (np. produkcyjnych)
	Wiedza z zakresu finansów przedsiębiorstwa
	Wiedza z zakresu obsługi informatycznych programów księgowych
Umiejętności	Umiejętność rozwiązywania problemów podatkowych
	Umiejętność z zakresu negocjacji
	Umiejętność zachowania poufności informacji
	Umiejętność pracy w zespole
Postawy/ Zachowania	Skrupulatność w działaniu
	Lojalność wobec przedsiębiorstwa
	Łatwość nawiązywania kontaktów (komunikatywność)
	Innowacyjność w pracy
Doświadczenie	Doświadczenie w zakresie rachunkowości

Źródło: A. Juźwicka, A. Zakrzewska-Bielawska, *Kompetencje pracowników a outsourcing służb finansowo-księgowych w małych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1188, Łódź 2014, s. 30.

Nie ulega wątpliwości, iż biuro rachunkowe ma być miejscem, gdzie pracują specjaliści. Wśród najważniejszych aspektów funkcjonowania biura kluczowe miejsce zajmują kompetencje pracowników, które powinny wiązać się z ich wiedzą, doświadczeniem, a także postawą do reprezentacji podmiotu na zewnątrz. Od pracowników działów księgowych oczekuje się wiedzy specjalistycznej z zakresu podatków, rachunkowości, ubezpieczeń społecznych, ale także coraz częściej z zakresu prawa gospodarczego, doradztwa biznesowego i finansowego. W związku z tym działające na polskim rynku biura rachunkowe powinny kształtować odpowiednio wiedzę i umiejętności pracowników poprzez szeroki dostęp do ustawicznych szkoleń z zakresu zmieniającego się prawa podatkowego, rachunkowości, uczestnicząc w sympozjach i spotkaniach branżowych. Niezwykle

<sup>3</sup> A. Juźwicka, A. Zakrzewska-Bielawska, *Kompetencje pracowników a outsourcing służb finansowo-księgowych w małych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1188, Łódź 2014, s. 30.

ważny jest stały dostęp do fachowej literatury, prenumeraty odpowiednich czasopism, publikacji prawnych, orzecznictwa, dostęp do Internetu, portali podatkowych, ZUS, a także dostosowanie odpowiednich systemów informatycznych do zmieniających się przepisów prawa. W biurach rachunkowych, choć najważniejsza jest kompetentna obsługa specjalisty w dziedzinie podatków, płac, kadrach czy rachunkowości, równie ważne stają się kwestie profesjonalnej obsługi. Dzięki odpowiednim umiejętnością interpersonalnym księgowym lepiej współpracuje się w grupie i zespole kilkuosobowym, wymienia cenne spostrzeżenia, uzupełnia się swoją wiedzę podczas szkoleń in-company, ale także odpowiednio obsługuje klientów biura. Kwalifikacje miękkie, jak: innowacyjność w pracy, umiejętność rozwiązywania problemów i prowadzenia negocjacji, umiejętność przekazywania wiedzy, praca zespołowa są mocno pożądane przez właścicieli biur rachunkowych dbających o pozytywną atmosferę pracy. Najbardziej pożądani pracownicy biur powinni posiadać umiejętność przekazywania niezwykle trudnych kwestie prawnych i podatkowych klientowi, pracować pod wpływem stresu i zmieniającego się prawa, posiadać wnikliwy charakter i mieć potrzebę samorealizacji. Dzięki wsparciu działów administracyjnych, czyli menadżera biura i sekretariatu, powinni odpowiednio dbać o strategię i marketing biura rachunkowego, które pod tym względem niewiele różni się od innych organizacji.

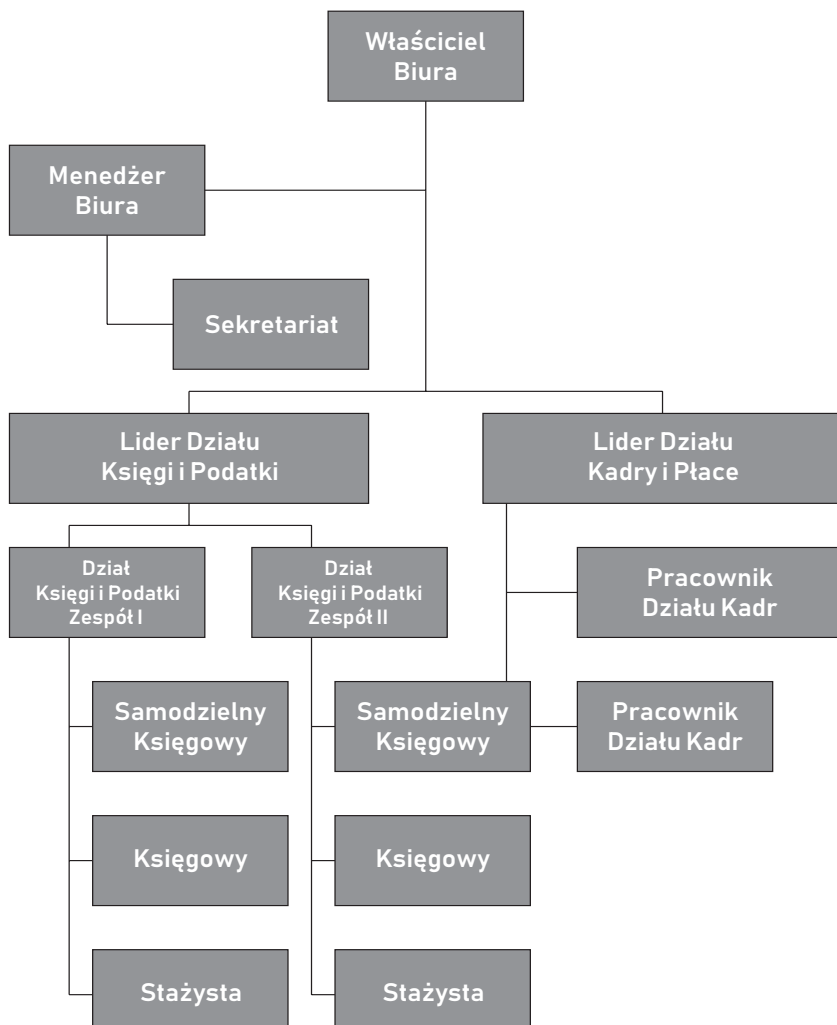
Pomimo tego, iż potencjał ludzki odgrywa niezwykle ważną rolę w funkcjonowaniu biura rachunkowego, to prawidłowe procesy zarządzania biurem przez właściciela i tworzenie praktycznych a zarazem sprawnie komunikacyjnych stanowisk pracy jest równie ważne w codziennej pracy. W każdej organizacji ważna jest dobra atmosfera w pracy i kultura organizacyjna. Od przeciążonego pracą, skonfliktowanego z zespołem, źle wynagradzanego pracownika trudno oczekiwać zaangażowania i entuzjastycznego podejścia do klienta, dlatego do sprawnej pracy potrzebna jest silna motywacja, doskonała komunikacja, wsparcie w razie problemów bądź trudności i jasny podział obowiązków służbowych. Osoby zadowolone i dumne z miejsca pracy nie tylko lepiej obsługują klientów, ale są także bardziej lojalne<sup>4</sup>.

Silne struktury organizacyjne w biurach rachunkowych można budować od samego początku funkcjonowania, niemniej jednak warto zadbać o odpowiednią podległość służbową w dalszej perspektywie rozwoju – co w przypadku dobrze prosperujących biur rachunkowych jest procesem ciągłym.

4 J. Polańska-Solarz, *Promocja kancelarii doradztwa podatkowego i biura rachunkowego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa 2016, s. 27.

W bardziej rozbudowanych organizacyjnie biurach rachunkowych zatrudniających od 5 do 15 pracowników podział kompetencji jest już mocno widoczny. W większych organizacjach powstają swoiste działy księgowo i kadrowe które w zależności od wiedzy i doświadczenia osób składają się z 3 do 5 pracowników. Rysunek 1 obrazuje, jak wygląda podział organizacyjny w jednym z gnieźnińskich biur rachunkowych. Zaobserwować można zarysowaną strukturę organizacyjną w której czołowe miejsce zajmuje właściciel – w tym modelu mający odpowiednie uprawnienia, kwalifikacje i zdobyte doświadczenie do prowadzenia biura rachunkowego. W takiej strukturze odpowiednio pod właścicielem skupiają się funkcje menadżera biura i sekretariatu. W tym modelu organizacyjnym menadżer przejmuje obowiązki codziennej organizacji biura, konstruuje umowy, dba o dobre relacje z klientami, uczestniczy w spotkaniach i poprawia komunikację w całym zespole. Menadżer nadzoruje sekretariat i jest odpowiedzialny za profesjonalną obsługę klienta oraz wszelką korespondencję biura. Osoby o najwyższych kompetencjach merytorycznych wśród pracowników pełnią funkcje liderów działów ksiąg rachunkowych i podatków oraz kadr i płac, skupiając pod sobą pracowników poszczególnych działów. Ich zadaniem jest nadzorowanie pracy podległych im pracowników, weryfikacja terminowości przygotowanych danych i ich analiza. Odpowiadają za pełnienie swoich zadań przed właścicielem. W każdym dziale trzy- lub czteroosobowym jest osoba wiodąca, będąca samodzielnym księgowym, 2 lub 3 osoby przyuczające się do zawodu oraz stażysta wspierający pracę działu. Dzięki takiemu podziałowi i schematowi organizacyjnemu biuro zatrudniające około 10 do 15 osób jest już profesjonalnie ukierunkowaną schematycznie jednostką organizacyjną gdzie prawidłowy i odpowiedzialny zakres obowiązków pozwala na profesjonalną obsługę klienta biura rachunkowego.





Rysunek 1. Schemat organizacyjny biura rachunkowego  
Źródło: opracowanie własne.

Sprawną komunikacją jest czynnikiem odgrywającym równie istotną rolę w funkcjonowaniu biura rachunkowego. W poprawnym działaniu tej funkcji bierze udział odpowiedni sposób organizacji pracy, podział obowiązków i kompetencji, nadanie odpowiednich uprawnień i upoważnień do podejmowania kluczowych decyzji przez pracowników biura. Dzięki odpowiednim narzędziom, dostępnym zarówno z zakresu nowoczesnych technologii, a także wypracowanej

platformie komunikacji biuro-klient, usprawnienie pracy biura jest w pełni osiągalne. W dzisiejszej dobie dalekie są już księgi rachunkowe prowadzone w formie papierowej, a także formularzy czy ewidencji dostępnych w tej formie. Współczesne biuro dąży do elektronicznej obsługi klienta, dbając o jego czas oraz oferując szeroką gamę usług w tejże formie komunikacji. Nowoczesne rozwiązania i procesy technologiczne spowodowały bardzo mocny rozwój biur rachunkowych. Na rynku jest dostęp do mechanizmów elektronicznej wymiany dokumentów pomiędzy biurem a klientem. System takiej współpracy znacznie ułatwia pracę księgowego w biurze rachunkowym. Za jego pośrednictwem klienci mogą przekazywać do biur różnego rodzaju dane jak: dokumenty handlowe, magazynowe, raporty kasowe, rozliczenia. Następnie za pośrednictwem odpowiednich narzędzi technologicznych możliwe jest rozpoznawanie skopiowanych dokumentów, tzw. digitalizacja danych oraz ich integracja z systemem finansowo-księgowym. Wykorzystywanie takiego modelu pracy generalnie zwiększa jakość i dostępność informacji oraz w pełni automatyzuje wewnętrzny obieg dokumentów księgowych pomiędzy klientem a biurem rachunkowym. Nowatorskie narzędzia informatyczne usprawniają pracę biur a jednocześnie podnoszą jej poziom konkurencyjności. Klienci wysoce cenią sobie stosowanie takich platform migracji dokumentów i wymiany danych, częstym rozwiązaniem jest również udostępnianie w ramach dobrych relacji panelów księgowych umożliwiających swobodny wgląd klientów w ich dane finansowe. Coraz częściej dane takie są w pełni responsywne i działają na urządzeniach takich, jak tablety, smartfony, zawierają szereg informacji finansowych w postaci przejrzystych tabel analitycznych i wykresów. Panele księgowe dają klientom możliwość dostępu do biblioteki multimedialnej, ich dokumentów finansowych, powiadomień w formie e-maila lub sms-a o ważnych terminach podatkowych oraz komunikację z księgowym prowadzącym jego księgi poprzez wideokonferencje, czat, wspólny kalendarz i wydarzenia w przedsiębiorstwie.

Rola biur rachunkowych w tym modelu współpracy rozrasta się do rangi osobistych doradców, często mających znaczny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Często księgowy przesyła również bezpośrednio do systemów bankowych płatności klientów, którzy następnie dokonując analizy płynności i decydują na zapłatę odpowiednich dokumentów handlowych. Nie ulega wątpliwości, że podstawowe systemy do obsługi finansowo-księgowej stają się coraz bardziej rozbudowanymi systemami do obsługi CRM, a takie rozwiązania pozwalają na kompleksowe zarządzanie korespondencją, czasem pracy, tworzeniem elektronicznego archiwum dokumentów.

## Otoczenie zewnętrzne biur rachunkowych

Postęp technologiczny zauważalny jest również w kontaktach z urzędami. Obecnie poszczególne ministerstwa umożliwiają obywatelom, bez wychodzenia z domu kontakt za pośrednictwem portali z urzędnikami. Są to sprawy od prostych wniosków i formularzy po dowody osobiste, paszporty, a także elektroniczny podpis sprawozdań finansowych czy możliwość utworzenia spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z siedziby przedsiębiorstwa. Te relacje mocno dostosowują się do zmieniającej technologii i już nie pozostają w tyle. Obecnie podatnicy, a w ich imieniu pełnomocnik, czyli biura rachunkowe, wysyłają elektroniczne Jednolite Pliki Kontrolne z danymi pod ewidencję VAT. Jednolity Plik Kontrolny został wprowadzony art. 193a ordynacji podatkowej i dla części podmiotów obowiązuje już od 1 lipca 2016 r., a dla pozostałych podatników stał się obowiązkowy od 1 stycznia 2018 r. Artykuł 193a § 1 wskazuje, że „w przypadku prowadzenia ksiąg podatkowych przy użyciu programów komputerowych, organ podatkowy może żądać przekazania całości lub części tych ksiąg oraz dowodów księgowych za pomocą środków komunikacji elektronicznej lub na informatycznych nośnikach danych, w postaci elektronicznej odpowiadającej strukturze logicznej, o której mowa w § 2, wskazując rodzaj ksiąg podatkowych oraz okres, którego dotyczą”<sup>5</sup>.

Wprowadzenie Jednolitego Pliku Kontrolnego wiąże się z korzyściami zarówno po stronie organu podatkowego, jak i samych podatników, w szczególności: odejście od papierowych wydruków, dostęp do danych w formacie umożliwiającym szybką analizę, automatyzacja, ułatwienia dla audytorów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), szybsza kontrola podatkowa. Kontakty z urzędami coraz częściej przybierają formę mniej bezpośrednią, podatnicy mogą korzystać z automatów tzw. urzędomatów. Projekt taki powszechnie wykorzystywany jest w zakładach ubezpieczeń społecznych, w których za pośrednictwem zusomatu podatnik może:

- złożyć do urzędu dokumenty papierowe, jak wnioski, pisma, formularze i otrzymać ich potwierdzenie;
- skorzystać z połączenia z konsultantem;
- skorzystać z elektronicznej platformy usług PUE.

Urządzenia ponadto wyposażone są w różnego typu udogodnienia, jak: monitory dotykowe, klawiaturę z oznaczeniem w języku Braille’a, funkcję odczytu

<sup>5</sup> Ustawa Ordynacja podatkowa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Dz. U. z 2015 r. poz. 613, z późn. zm.

tekstu na głos itp. Biura rachunkowe cenią sobie obsługę i wymianę dokumentów za pośrednictwem elektronicznych narzędzi, mniej obszernej obowiązkowej papierowej dokumentacji, możliwości wystawiania e-faktur oraz interaktywnych kontroli. Ministerstwo Sprawiedliwości ułatwiło podatnikom wywiązanie się z obowiązku rozliczenia, poprzez wysyłanie drogą elektroniczną sprawozdań finansowych do krajowych rejestrów sądowych, a w 2019 r. w podobny sposób będzie składało się również sprawozdania do urzędów skarbowych.

Rynek usług doradczych i księgowych przeżywa rozkwit w dziedzinie marketingu i reklamy, a tym samym jest nastawiony na wysoce konkurencyjne oferty skierowane dla swoich klientów. Pomimo tego, iż przedsiębiorstwa są zróżnicowane, to każda z nich jest w stanie znaleźć ofertę biura rachunkowego, która będzie dopasowana do jej potrzeb, rozmiaru działalności, a także możliwości finansowych. Konkurencja cenowa na rynku usług księgowych spowodowała, że na współpracę z kancelarią podatkową mogą sobie pozwolić obecnie również małe i średnie firmy, a nie tylko duże, które zamierzały optymalizować swoje wydatki w związku z optymalizacją własnych działów księgowych<sup>6</sup>. Oczekiwania klientów wraz z rozwojem technologii rosną, a powszechny dostęp do Internetu i wiedzy oraz uwolnienie zawodu księgowego sprawiło, że biura rachunkowe muszą mocno nastawić się na konkurencyjność rozwiązań i zadbać o reklamę swojego biura. Sposób zaprezentowania oferty biura na stronie www musi być skierowany w taki sposób, aby klient wybrał je spośród konkurencji, co nabiera dużego znaczenia. Zwiększenie widoczności na rynku, stworzenie atrakcyjnej oferty i doskonała obsługa, są obecnie tak samo ważne, jak wysoka jakość usług. Biura rachunkowe muszą odnaleźć się na trudnym konkurencyjnym rynku, dlatego coraz częściej sięgają po odpowiednie instrumenty marketingowe, oraz poszerzają swoje oferty do dodatkowych usług jak: pośrednictwo finansowe, ubezpieczeniowe, archiwizacja, doradztwo biznesowe, szkolenia itp. Niemniej jednak, patrząc na biuro z perspektywy klienta i tego, co go skłania do podjęcia współpracy, stwierdza się, że jego celem jest osiągnięcie korzyści wynikającej ze współpracy z biurem, a mianowicie zaspokojenie jego emocjonalnych potrzeb, w głównej mierze takich, jak: spokój, czyli uwolnienie się od kontaktów z urzędami skarbowymi i ZUS, poczucie bezpieczeństwa, by nie obawiać się wzmożonych kontroli organów, a także wygoda i komfort wynikający z odbioru dokumentów od klienta czy dostęp do nowoczesnych panelów księgowych umożliwiających wgląd do swojej księgowości on-line.

6 A. Adamik, M. Matejun, *Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 41.

Biura rachunkowe chociaż na co dzień nie poruszają się w obszarach reklamy i marketingu, musiały w związku z rosnącą konkurencją tychże usług zainteresować się tymi terminami i wprowadzić w swoich kancelariach metody na pozyskanie, wsparcie i utrzymanie klientów. W tego typu fachowych i specjalistycznych usługach marketing działa, gdy coś pokazuje, a nie narzuca, a umiejętnie dobrane metody marketingowe i reklamowe są o wiele skuteczniejsze niż bezpośrednio narzucające się metody akwizycyjne. Jak wskazuje D.H. Maister: „Marketing musi być uwodzeniem, nie napaścią. Nie może krzyknąć: «Podpisz ze mną umowę!», ale musi delikatnie sugerować: «Oto konkretne powody, dla których możesz chcieć poznać mnie lepiej». Marketing polega na przyciąganiu klientów – działaniach, które spowodują, że to oni będą chcieli zrobić kolejny krok»<sup>7</sup>.

Biura rachunkowe stanęły przed wyzwaniem skupienia się na działaniach promocyjnych oraz z zakresu public relations. Proces komunikowania się biura z klientem musi uświadamiać im, że odpowiednio wybrane biuro dobrze prosperuje, ma silnie rozwiniętą przewagę konkurencyjną, ale zarazem prezentuje zalety i wyróżniki świadczonych usług oraz zabiega o przychylnie nastawienie klientów, by skorzystali z jego oferty.

### **Kierunki zmian w działalności biur rachunkowych – wyniki badań**

Prowadzenie biura rachunkowego jest jedną z wielu form aktywności gospodarczej. Uwolnienie zawodu księgowego i zarazem szeroki dostęp do Internetu oraz wiedzy, a także powszechna elektronizacja usług – spowodowały wzrost zapotrzebowania na usługi księgowe i doradcze. Aby móc prowadzić tego typu działalność, trzeba spełniać określone warunki formalne i materialne, ale również odnaleźć się w dobie postępującej technologii i odpowiednio korzystać z narzędzi marketingu i reklamy.

Biura rachunkowe należą do grupy usług profesjonalnych, co implikuje trzy charakterystyczne uwarunkowania:

- po pierwsze, bazują na wiedzy profesjonalistów. Jest to z jednej strony, specjalistyczne wiedza z zakresu prawa bilansowego i podatkowego, a z drugiej strony obejmuje ona zagadnienia dotyczące rynku czy sposobów i procedur postępowania;

---

7 D.H. Maister, *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 157.

- drugim wyróżnikiem usług jest fakt, że bazują one na pracy ludzkiej, tak więc ważną rolę odgrywa w nich osoba profesjonalisty. Jest on nośnikiem wiedzy, którą dzięki swojej osobowości przekazuje klientom;
- trzecią cechą jest ich interaktywny charakter. Oznacza to, że klient odgrywa aktywną rolę na wszystkich etapach świadczenia usługi, wpływając wydatnie na jakość procesu i wyniku, a także na relacje z obsługującym go profesjonalistą<sup>8</sup>.

W ramach prac badawczych realizowanych przez autorów podjęto badania pilotażowe na temat współczesnych wyzwań działalności biur rachunkowych w Polsce. Jednym z celów tych badań było określenie uwarunkowań i determinantów wpływających na działalność biur rachunkowych, a także wskazanie procesów, które zachodzą i wpływają na aktywność tych pomiotów. Starano się wskazać i wstępnie zweryfikować hipotezę, co będzie większą przyczyną do zmian i rozwoju biur, czy będzie to otoczenie wewnętrzne biur, czyli wpływ potencjału ludzkiego, właściciela, kompetencje, sposób organizacji pracy i wykorzystywane technologie informatyczne, czy otoczenie zewnętrzne: konkurencja, relacje z klientami i urzędami.

W badaniach pilotażowych przeprowadzonych w formie wywiadów wzięło udział 3 właściciele biur rachunkowych. Są to biura zlokalizowane w Gnieźnie i Poznaniu, prowadzące działalność od 5 do 10 lat i zatrudniające od 5 do 15 pracowników. Biura rachunkowe, które wzięły udział w wywiadzie, mają podpisane umowy o usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych łącznie z 250 klientami z sektora MSP.

Właściciele biur zostali poproszeni o wskazanie według nich najważniejszych czynników wpływających na współczesne wyzwania stawiane przed tego typu działalnością w Polsce oraz przedstawienie najważniejszych bodźców budujących przewagę konkurencyjną na rynku usług outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego. Ankietowani wskazali podczas wywiadów znaczenie danych czynników wpływających na biura rachunkowe w skali od 1 (bardzo niskie znaczenie) do 5 (bardzo wysokie znaczenie). Syntetyczne wyniki badania pilotażowego zebrano w tab. 2.

---

<sup>8</sup> M. Chłodnicki, *Kompetencje wyróżniające jako element budowania przewagi konkurencyjnej*, cz. 1, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 8, s. 42.

Tabela 2. Najważniejsze czynniki wpływające na współczesne wyzwania stawiane przed biurami rachunkowymi i budujące przewagę konkurencyjną w opinii respondentów

Czynniki	Ocena
Specjalistyczna wiedza właściciela i doświadczenie w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych, podatków kadr i płac	5
Wysoko wykwalifikowana kadra pracownicza posiadająca odpowiednie umiejętności i kompetencje	5
Sposób organizacji pracy i jej wpływ na działalność biura	4
Kultura organizacyjna i atmosfera w biurze	4
Uwarunkowania technologiczne i nowoczesne modele informatyczne wykorzystywane przez biura rachunkowe w codziennej pracy	5
Szeroki zakres usług biura wzbogacony dodatkowymi ofertami, jak doradztwo prawne, podatkowe, a także usługi finansowe, informatyczne itp.	3
Dodatkowe zabezpieczenia i zachowanie poufności danych klientów i informacji finansowych	3
Dostępność dla klienta (godziny otwarcia), a także dostęp do dodatkowych platform kontaktu z klientem – paneli interaktywnych	4
Reklama, marketing i działania konkurencyjne biura, promocja usług biura	3
Prawidłowe relacje z klientami, podpowiadanie rozwiązań, przejęcie większej odpowiedzialności za usługi	4

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wskazanych odpowiedzi wśród najwyżej ocenianych czynników znalazły się kompetencje umiejętności właściciela i pracowników biura, ustawiczne szkolenia i podnoszenie kwalifikacji. Wysoko ocenione zostały również uwarunkowania technologiczne, dostępność do elektronicznych rozwiązań udostępnianych klientom. Nowoczesne metody wpływające na wygodę klientów oraz pracowników zostały wskazane jako czynnik determinujący współczesne uwarunkowania biur rachunkowych. W pozostałych kwestiach również ważne okazały się dobre relacje z klientami i ich podtrzymywanie, doradztwo, dostępność, dogodne godziny otwarcia lub interaktywne modele współpracy. Właściciele biur nadali także wysoką rangę kulturze organizacyjnej i stylowi zarządzania pracy biurem. Pozostałe kompetencje, którym nadano trzeciorzędne znaczenie, to wpływ reklamy i marketingu na działalność biur oraz dodatkowe zabezpieczenia poufności klientów. Nadanie tym czynnikom trochę niższego znaczenia wynikać może z wysokich priorytetów dotyczących kompetencji i skupienie uwagi właścicieli na wysokiej jakości świadczonych usług, a mniejszym skoncentrowaniu się na odpowiedniej reklamie i zabezpieczeniu danych.

## Bibliografia

Adamik A., Matejun M., *Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki J. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

Chłodnicki M., *Kompetencje wyróżniające jako element budowania przewagi konkurencyjnej*, cz. 1, Forum Doradców Podatkowych nr 8, 2003.

Jużwicka A., Zakrzewska-Bielawska A., *Kompetencje pracowników a outsourcing służb finansowo-księgowych w małych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1188, Łódź 2014.

Maister D.H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Polańska-Solarz J., *Promocja kancelarii doradztwa podatkowego i biura rachunkowego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA., Warszawa 2016.

Szczypa P., *Deregulacja zawodu księgowego – kto zyska, a kto straci*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 257, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2016.

Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694 z późn. zm.

Ustawa o ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów regulowanych z 9 maja 2014 r. Dz. U. 2014, poz. 768.

Ustawa Ordynacja podatkowa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Dz. U. z 2015 r. poz. 613, z późn. zm.