

## Outsourcing rachunkowości w świetle kosztów transakcyjnych

Joanna Górska\*

**Streszczenie:** *Cel* – celem artykułu jest charakterystyka kosztów transakcyjnych związanych z outsourcingiem rachunkowości. Umiejętność zweryfikowania ich i oszacowania decyduje o powodzeniu przedsięwzięcia jakim jest outsourcing rachunkowości. *Metodologia badania* – w opracowaniu zastosowano klasyczne metody badawcze, takie jak analiza literatury przedmiotu oraz metody dedukcji i indukcji. *Wynik* – prawidłowo zaplanowany i wdrożony outsourcing rachunkowości minimalizuje koszty transakcyjne. *Oryginalność/Wartość* – w artykule podjęto próbę identyfikacji kosztów transakcyjnych związanych z outsourcingiem rachunkowości.

**Słowa kluczowe:** outsourcing rachunkowości, koszty transakcyjne

### Wprowadzenie

Wszystkie przedsiębiorstwa niezależnie od rodzaju świadczonej działalności gospodarczej są zobligowane do prowadzenia odpowiedniego systemu rachunkowości (Szczypa 2014: 11). Wiąże się to bezpośrednio z organizacją prowadzenia rachunkowości przez służby finansowo-księgowe. Najczęściej wymieniane są następujące formy organizacyjne rachunkowości w jednostce gospodarczej:

- wewnątrz jednostki w postaci scentralizowanej (całość prac zlokalizowana jest w jednym dziale) lub zdecentralizowanej (niektóre funkcje lub procesy są wyodrębnione z działu księgowości),
- na zewnątrz jednostki, polegającej na wydzieleniu całości procesów/funkcji związanych z rachunkowością i przekazaniu ich do realizacji przez wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny (outsourcing rachunkowości),
- forma mieszana polegająca na wydzieleniu tylko części funkcji lub procesów związanych z rachunkowością i przekazywaniu ich do realizacji na zewnątrz jednostki bądź na korzystaniu z zasobów zewnętrznych (personel, oprogramowanie).

Podjmując decyzję o formie zorganizowania rachunkowości kierownictwo jednostki najczęściej bierze pod uwagę koszty jakie są związane z prowadzeniem rachunkowości w ramach wewnętrznych struktur porównując je z kosztami realizacji procesów/funkcji rachunkowości przez zewnętrzny podmiot.

Usługi outsourcingowe, w tym finansowo-księgowe stały się bardzo popularne wśród przedsiębiorstw. Podstawową przyczyną dynamicznego rozwoju outsourcingu rachunko-

---

\* mgr Joanna Górska, joannamalgorzata2012@gmail.com.

wości jest możliwość dostępu do wyspecjalizowanej kadry bez ponoszenia wysokich kosztów (Sekwencja 2014). Cele ekonomiczne czyli redukcja kosztów stanowią podstawową przesłanką korzystania z outsourcingu (*Ogólnopolskie Badanie Rynku* 2012: 28, 42). Nie mniej nie zawsze outsourcing rachunkowości przynosi zamierzone efekty, co może wynikać z wystąpienia wysokich kosztów transakcyjnych koordynacji rynkowej.

Celem opracowania jest próba identyfikacji kosztów transakcyjnych związanych z outsourcingiem rachunkowości oraz wskazanie czynników determinujących ich wysokość.

## 1. Zarys teorii kosztów transakcyjnych

Teoria kosztów transakcyjnych jest jednym z kierunków nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI), usytuowanej w nurcie ekonomii neoklasycznej, ale wyróżniającej się nowym paradygmatem, w którym czołowe miejsce zajmują takie kategorie jak: instytucje, kontrakty i koszty transakcyjne. Przy czym pojęcie instytucji odbiega od potocznego rozumienia (Zbroińska 2013: 163). Według D. Northa oznacza ono wytworzone przez ludzi ograniczenia, które kształtują międzyludzkie, polityczne, gospodarcze i społeczne relacje (North 1991: 97). Należą do nich instytucje nieformalne (sankcje, tabu, obyczaje, tradycje i kody zachowań), jak i instytucje formalne (konstytucje, prawa, prawa własności, kontrakty) (Kowalska 2005: 49). W niniejszym opracowaniu pojęcia kontraktu i umowy stosowane są zamiennie. Poniższy zarys teorii kosztów transakcyjnych przedstawiony został w ogromnym skrócie.

Za początek rozwoju teorii kosztów transakcyjnych uznawany jest artykuł R.H. Coase'a z 1937 *The Nature of the Firm*, jednak samo sformułowanie kosztu transakcyjnego nie pojawia się w nim ani razu. W artykule autor używa terminu „koszt używania mechanizmu cenowego” (Coase 1937: 386–405) i rozważa nad przyczynami kupowania dóbr i usług na rynku, a organizowaniem ich produkcji wewnątrz przedsiębiorstwa (Jastrzębski, Mroczek 2014: 153).

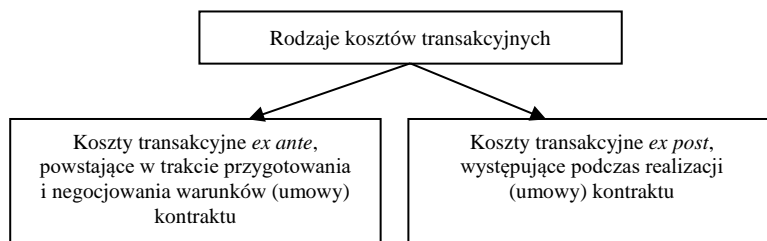
W swoich rozważaniach R.H. Coasea stwierdził, że istnieją koszty koordynacji działań gospodarczych związane z wykorzystaniem mechanizmu cenowego, jak: koszty negocjacji, zawierania kontraktów, gromadzenia informacji, które muszą być poniesione, aby „ceny zostały odkryte”. Istnienie kosztów transakcyjnych związanych z funkcjonowaniem rynków jest uzasadnieniem alternatywnej metody koordynacji, tj. koordynacji w ramach przedsiębiorstwa poprzez hierarchiczne zarządzanie (Coase 1992: 713–719). Każdy z mechanizmów koordynacji wywołuje inny rodzaj kosztów transakcyjnych. Mechanizm rynkowy tworzy koszty bezpośrednie konkretnych transakcji ponoszone przez uczestników wymiany (koszty transakcyjne mechanizmu rynkowego), natomiast mechanizm hierarchii struktury zwiększa koszty zarządzania przedsiębiorstwem (Sobańska 2011: 253).

Najpoważniejszym ograniczeniem *The Nature of the Firm* był brak operacjonalizacji podstawowych rodzajów kosztów transakcyjnych. Zarówno „koszt działania mechanizmu cenowego”, jak też wydatki związane z odkrywaniem „właściwych cen” nie mają odpowiedników w kategoriach obserwacyjnych (Hardt 2008: 97).

Pierwsze próby zdefiniowania kosztów transakcyjnych określały je jako „koszty funkcjonowania systemu ekonomicznego” (Arrow 1969), jednak takie ujęcie było trudne do wdrożenia w badaniach empirycznych (Gorynia, Mroczek 2013: 203).

Znaczący wpływ na definiowanie kosztów transakcyjnych miał uczeń Coasego, O. Williamson, u którego podstawową jednostką analizy ekonomicznej również jest transakcja,

która może przybierać następujące formy: rynkową, hierarchiczną i hybrydową. Williamson określił koszty transakcyjne jako „komparatywne koszty planowania, adaptacji i nadzoru nad wypełnianiem zadań w różnych strukturach zarządzania” (Williamson 1998: 15). Wyróżnił on dwa podstawowe kategorie kosztów transakcyjnych: *ex ante* i *ex post* (Williamson 1998: 57), co przedstawia rysunek 1.



**Rysunek 1.** Rodzaje kosztów transakcyjnych

Źródło: Gruszecki (2002: 254–255).

Koszty transakcyjne *ex ante* zawierają przede wszystkim koszty związane z ustaleniem ceny oraz wzajemnych zobowiązań, informacji o ofertach, miejscach zawarcia transakcji, negocjacjach przed kontraktem oraz kosztach motywacji wynikających z niekompletności i asymetrii informacji stron kontraktu. Natomiast koszty transakcyjne *ex post* to koszty powstające w przypadku niedopasowania się stron, powstałe w wyniku niedoskonałości umów kontraktowych oraz koszty monitorowania przebiegu i wykonania postanowień kontraktowych (Gruszecki 2002: 254–255).

Według O. Williamsona na wysokość wyszczególnionych kosztów transakcyjnych mają wpływ trzy wymiary (cechy charakterystyczne) transakcji: częstotliwość, niepewność oraz specyficzność aktywów, które mogą powodować, że koordynacja rynkowa generuje wysokie koszty transakcyjne, które prowadzą do obniżenia efektywności tego mechanizmu (Urbanek 2011: 72). Do dalszych rozważań na temat outsourcingu rachunkowości w świetle teorii kosztów transakcyjnych najistotniejszym atrybutem staje się niepewność zawieranych transakcji, które najczęściej potwierdza podpisany kontrakt.

W nowej ekonomii instytucjonalnej kontrakt staje się podstawową jednostką badawczą. Umożliwia realizację określonych celów w zawieranych umowach oraz kooperację między zaangażowanymi stronami. Umowy zawierane bezpośrednio na rynku są kontraktami rynkowymi i służą realizacji interesów podmiotów działających na rynku (Jarka 2013: 91).

Należy więc zauważyć, że w zależności od wyboru formy organizacji rachunkowości w przedsiębiorstwie mogą wystąpić odmienne koszty transakcyjne.

## 2. Wybór formy organizacji rachunkowości w przedsiębiorstwie

Wybór między wariantami form zorganizowania rachunkowości jednostki gospodarczej, najczęściej polega na zestawieniu kilku podstawowych pozycji kosztów dotyczących określonej formy zorganizowania i porównaniu ich.

Na koszty tradycyjnego zorganizowania rachunkowości, to znaczy wewnątrz własnych struktur organizacyjnych, składa się kilka podstawowych pozycji, takich jak:

- wynagrodzenie księgowego,

- koszty cyklicznych szkoleń,
- zakup aktualnych opracowań dotyczących zmian w przepisach podatkowych,
- amortyzacja sprzętu komputerowego,
- koszt materiałów eksploatacyjnych (tonery, papier, energia, inne media),
- koszty instalacji i serwisu IT,
- amortyzacja oprogramowania systemu księgowego oraz niezbędnych aktualizacji,
- koszty związane ze stworzeniem miejsca pracy (meble i akcesoria biurowe).

Wymienione koszty należą do kosztów, które są przewidywalne i mierzalne. Część z nich zalicza się do kosztów stałych natomiast pozostałą część stanowią koszty zmienne.

W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa borykając się z luką zasobów i presją konkurencji chętnie wykorzystują zasoby zewnętrzne w celu zmniejszenia kosztów i zachowania konkurencyjności. Całkowity koszt zewnętrznej usługi związanej z prowadzeniem rachunkowości stanowi przeważnie ustalona w umowie między podmiotami kwota za usługę skalkulowana w układzie miesięcznym. Pod uwagę brane są także:

- koszty dostosowywania się stron kontraktu, w tym między innymi: zakupu programów komputerowych, zabezpieczeń systemu informatycznego, obsługi IT,
- koszty utrzymania sieci informatycznej i serwisu IT.

Ponadto na decyzję o formie prowadzenia rachunkowości w przedsiębiorstwie wpływ mogą mieć dodatkowo takie czynniki jak: wielkość jednostki gospodarczej, specyfika prowadzonej działalności, możliwości pozyskania profesjonalnego księgowego na danym rynku, możliwości lokalowe.

Zestawienie i porównanie tylko podstawowych kosztów związanych z określoną formą organizacji rachunkowości w jednostce gospodarczej nie oddaje w pełni wszystkich kosztów z tym związanych. Bez znaczenia bowiem jest czy dany proces odbywa się w ramach własnych struktur (koordynacja hierarchiczna) czy został przekazany do realizacji na zewnątrz jednostki macierzystej (koordynacja rynkowa) zawsze towarzyszą tym procesom koszty transakcyjne.

Koszty transakcyjne zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa określane są terminem kosztów transakcyjnych menedżerskich (Kowalska 2005: 56). Do kosztów menedżerskich zalicza się przede wszystkim szeroko rozumiane koszty zarządzania, związane z procesem podejmowania decyzji, komunikowaniem się i przepływem informacji, planowaniem, nadzorowaniem, motywowaniem, kontrolą. Poziom tych kosztów rośnie wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa (Urbanek 2011: 71). Natomiast w przypadku koordynacji rynkowej mamy do czynienia z kosztami transakcyjnymi rynkowymi.

Według teorii kosztów transakcyjnych, firmy wybierają taką formę organizacyjną (relacje: rynek, hierarchia), która maksymalnie zmniejsza sumę kosztów produkcji i transakcji (Sobańska 2011: 253). Jeżeli więc, jednostka gospodarcza decyduje się na outsourcing rachunkowości musi wziąć pod uwagę, że takim kontraktom towarzyszą również wszechobecne koszty transakcyjne, które należy umiejętnie dostrzec.

### **3. Outsourcing rachunkowości w świetle atrybutów transakcji rynkowej**

Praktyka outsourcingu obserwowana od lat 90. XX wieku jest przykładem praktycznego zastosowania twierdzenia Coase'a (Urbanek 2011: 70).

Podjmując decyzję o przekazaniu prowadzenia rachunkowości podmiotowi zewnętrznemu należy bardzo dokładnie rozważyć szanse i zagrożenia z tym związane. Prawdopodobnie

zaprojektowany i wdrożony outsourcing składa się na proces, który składa się kilku faz podzielonych na szczegółowe etapy. Etap wdrażania zakończony jest podpisaniem kontraktem, a następnie zaczyna się etap monitorowania outsourcingu. Złożoność zawartego kontraktu zależy od atrybutów transakcji. Warto, zatem wrócić do kluczowych atrybutów transakcji w kontekście outsourcingu rachunkowości, na które zwraca się uwagę w ekonomii kosztów transakcyjnych, to jest: specyficzność aktywów, częstotliwość i niepewność (Williamson 2008: 8).

Specyficzność aktywów przejawia się między innymi: w lokalizacjach – specyfika rozmieszczenia aktywów, unikatowych cechach fizycznych, wysokich kwalifikacjach, przeznaczenia aktywów – aktywa dedykowane na potrzeby ściśle odbiorcy, znaku towarowym (Zbroińska 2013: 165). Prowadzenie rachunkowości jednostek gospodarczych w dzisiejszych czasach staje się coraz łatwiejsze poprzez automatyzację tych czynności, które wcześniej były wykonywane manualnie. Jednak biorąc pod uwagę skomplikowane i stale zmieniające się przepisy podatkowe, podmioty świadczące usługi z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg powinny zatrudniać osoby o wysokich kwalifikacjach, które stale się doksztalcają. Jeżeli podmiot zewnętrzny zatrudnia zawodowych księgowych, a rachunkowość jednostki zlecającej usługę jest skomplikowana wartość kontraktu w takim przypadku może być znacznie wyższa od standardowego. Kolejnym atrybutem zawieranych transakcji jest ich częstotliwość. W przypadku outsourcingu rachunkowości kontrakty najczęściej mają charakter długoterminowy, co może skutkować uzależnieniem jednej ze stron od drugiej. Ostatni z wymienionych atrybutów transakcji związany jest z niepewnością. Niepewność zawieranych transakcji jest związana z trudnością przewidywania przyszłego rozwoju wydarzeń powiązana z ograniczoną racjonalnością i oportunistycznym. Ograniczona racjonalność oznacza, że strony kontraktu nie są w stanie przewidzieć i objąć kontraktem wszystkich ewentualnych sytuacji, które mogą wystąpić w długim okresie (Sobańska 2011: 255). Natomiast oportunistyczny ma miejsce w warunkach ograniczonej racjonalności i wynika z chęci działania we własnym interesie. Według O. Williamsona ludzie są skłonni do oportunistycznego, a w związku z tym nie mogą być zawsze całkowicie uczciwi i szczerzy w swoich zamiarach (Williamson 1998: 76). Dążąc do maksymalnego obniżenia kosztów związanych z prowadzeniem rachunkowości przedsiębiorstwa często zawierają kontrakty kierując się kryterium najniższej ceny. Jest to przejawem ograniczonej racjonalności człowieka, którego podstawowym celem staje się przede wszystkim redukcja kosztów. Nie wszyscy, bowiem biorą pod uwagę fakt, że po deregulacji zawodu księgowego w 2014 roku usługowym prowadzeniem ksiąg rachunkowych może zajmować się każdy, kto ma zdolność do czynności prawnych. Należy więc stwierdzić, że w przypadku gdy przedsiębiorstwo kieruje się wyborem najniższej oferty znacznie wzrasta ryzyko wyboru niekompetentnego partnera. Natomiast, jeżeli biuro rachunkowe zbyt nisko wycenia swoje usługi, istnieje możliwość, że nie będzie skłonne do ponoszenia kosztów związanych przykładowo z cyklicznym szkoleniem dla swoich pracowników z zakresu zmieniających się przepisów podatkowych, a w takim wypadku źródłem ich wiedzy często staje się Internet. W takiej sytuacji znacznie wzrasta ryzyko, że prowadzone księgi są nierzetelne lub wadliwe co stwarza sytuacje sporne i powoduje, że zawarty kontakt jest realizowany nieprawidłowo.

Zatem, w ograniczeniu kosztów transakcyjnych rynkowych bardzo istotne jest znalezienie na rynku wiarygodnego partnera, który zagwarantuje terminowość i wysoką jakość świadczonych usług. Niska cena nie może być nadrzędnym kryterium wyboru.

#### 4. Koszt transakcyjne *ex ante* i *ex post* w outsourcingu rachunkowości

Koszty transakcyjne należą do kategorii kosztów w ogóle i chociaż mają z nią cechy wspólne, to zachowują odrębność. Cechą wspólną różnych kategorii kosztów jest zmniejszenie korzyści, jednak ich treść jest odmiennie interpretowana w ekonomii neoklasycznej, w rachunkowości i ekonomii instytucjonalnej. W rachunkowości koszty jednostek oznaczają zmniejszenie korzyści ekonomicznych o wiarygodnie określonej wartości, w formie zmniejszenia wartości aktywów lub zwiększenia wartości zobowiązań i rezerw. Wyrażają wartość pracy żywej i zasobów majątkowych zużytych w celu wytworzenia produkcji. Przybierają formę rozchodu lub spadku wartości aktywów. Koszty transakcyjne jako kategoria nie są ujmowane w rachunkowości jednostek z powodów metodycznych, pomimo wpływu na wyniki działalności. Jedynie elementy wymierne kosztów transakcyjnych znajdują odzwierciedlenie w ewidencji księgowej pod postacią zużycia zasobów (Zbroińska 2013: 166). Analizując koszty transakcyjne można zauważyć kolejną ich cechę, to znaczy, pomimo, że są kosztem dla jednej strony nie stanowią one źródła korzyści dla drugiej strony kontraktu.

Granicą podziału kosztów transakcyjnych na koszty *ex ante* i *ex post* w outsourcingu rachunkowości jest termin rozpoczęcia świadczenia usług przez podmiot zewnętrzny wskazany w kontrakcie. Koszty transakcyjne *ex ante* związane z outsourcingiem rachunkowości nie są trudne do zidentyfikowania, często też nie są wysokie.

Do podstawowych kosztów *ex ante* w outsourcingu rachunkowości zaliczamy:

- koszty poszukiwania informacji o podmiotach świadczących usługi,
- koszty zbierania ofert,
- koszty negocjacji warunków współpracy,
- koszty przygotowania umowy pomiędzy stronami (w tym doradztwa prawnego),
- koszty związane z zabezpieczeniem przed nieprawidłowo prowadzoną rachunkowością (polisy odpowiedzialności cywilnej zarządu i rady nadzorczej, polisy chroniące przed ryzykiem ponoszenia kosztów związanych z prowadzeniem sporów podatkowych).

Należy zauważyć, że wymienione koszty transakcyjne *ex ante* można podzielić na koszty mierzalne i niemierzalne. Nie wszystkie wydatki związane z transakcją można bowiem przedstawić za pomocą wartości pieniężnej, dlatego nie zalicza się ich do kosztów mierzalnych. Czas poświęcony na przygotowanie transakcji jest prawie zawsze trudny do określenia, jednak niewątpliwie stanowi on koszt transakcyjny (Gorynia, Mroczek 2013: 210). Natomiast koszty związane z doradztwem prawnym lub kosztami wykupu polis są możliwe do zweryfikowania przed zawarciem transakcji<sup>1</sup>.

Problem identyfikacji kosztów transakcyjnych rynkowych zwłaszcza *ex post* związany jest z trudnością ich pomiaru oraz subiektywnością, a także niepewnością sytuacji i czasu ich wystąpienia. Są to koszty trudne do przewidzenia i oszacowania, gdyż podmioty zakładają, że obie strony kontraktu są wobec siebie lojalne nie biorąc pod uwagę ograniczonej racjonalności, niepewności i oportunistycznego.

---

<sup>1</sup> Koszty doradztwa prawnego przy ocenie kontraktu to najczęściej kwota ryczałtu wynosząca między 1000–1500 zł (dane: Eureka Finanse Sp. z o.o.). Natomiast szeroką gamę polis zabezpieczających przed negatywnymi skutkami obsługi finansowo-księgowej oferuje TUiR Allianz Polska SA. Na polskim rynku dostępne są następujące polisy: „Allianz podatek”, „Allianz księgowy”, „Allianz doradca”, „Odpowiedzialność cywilna członków zarządu i rad nadzorczych”.

Do kosztów *ex post* w outsourcingu rachunkowości możemy zaliczyć:

- koszty związane z wyborem niekompetentnego partnera (kary, odsetki, mandaty, nadpłacone podatki – związane z nierzetelnym wykonywaniem usługi),
- koszty monitorowania przebiegu realizacji kontraktu,
- koszty związane z niewykonywaniem postanowień umowy (brak dotrzymywania terminów, konieczność prowadzenia podwójnych ewidencji przykładowo rozrachunków),
- koszty renegotjacji umowy,
- koszty związane ze zmianą podmiotu świadczącego usługi,
- koszty związane z monopolizacją określonych czynności przez zleceniobiorcę (przykładowo brak współpracy przy objaśnianiu prowadzonych dodatkowo ewidencji),
- koszty związane z weryfikacją zapisów przez inny podmiot,
- koszty odtwarzania nierzetelnie prowadzonych ewidencji,
- koszty związane z korektami deklaracji, sprawozdań,
- koszty postępowań spornych (w tym z urzędami),
- koszty postępowań sądowych.

Koszty *ex post* można również podzielić na koszty niemierzalne i mierzalne. Jednak koszty, które są mierzalne można oszacować dopiero w momencie ich wystąpienia bądź po zakończeniu spraw spornych. Często wysokość ich zależy od skali popełnionych błędów przy realizacji kontraktu.

Ponadto, należy zauważyć, że istnieje pewna zależność pomiędzy kosztami *ex ante*, a *ex post*. Mianowicie, poniesienie wyższych kosztów *ex ante* może wpłynąć na obniżenie kosztów *ex post*, co jest potwierdzeniem spostrzeżeń O. Williamsona (Williamson 2008: 6).

## Uwagi końcowe

Koszty transakcyjne posiadają pewne cechy szczególne, tylko dla nich właściwe są to: częste nieuświadomienie ich istnienia, trudności kwantyfikacji, pomijanie w rachunku ekonomicznym, traktowanie jako efektu ubocznego zawieranych transakcji. Powstają na skutek asymetrii informacji, która skłania do negocjowania, zawierania i ubezpieczania kontraktów (Zbroińska 2013: 166). Dlatego, aby je zminimalizować w przypadku outsourcingu rachunkowości należy:

1. Outsourcing rachunkowości traktować przez pryzmat celów strategicznych dla przedsiębiorstwa.
2. Dokładnie zaplanować etapy wdrażania outsourcingu rachunkowości, bez pomijania żadnego etapu.
3. Starannie dobrać partnera outsourcingowego, o potwierdzonych kompetencjach i praktyce.
4. Sporządzić precyzyjnie obustronnie korzystną i zrozumiałą umowę między podmiotami, nie pomijając żadnych szczegółów istotnych dla każdej strony.
5. Rozważyć wykupienie polis ubezpieczających.
6. Opracować procedury związane z nadzorowaniem kontraktu.
7. Zaplanować cykliczność i wkalkulować koszty audytu (przykładowo co dwa lata).

Podsumowując, należy zauważyć, że prawidłowo zaplanowany i wdrożony outsourcing rachunkowości oraz wiarygodny dostawca mają wpływ na ograniczenie kosztów transak-

cyjnych koordynacji rynkowej, a w szczególności kosztów *ex post*. Warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu jest prawidłowo sporządzony i podpisany kontrakt pomiędzy stronami.

## Literatura

- Arrow K. (1969), *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Non-market Allocation*. In *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System*, U.S. Joint Economic Committee, 91st Session, Washington.
- Coase R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, „*Economica*” nr 4 (16).
- Coase R.H. (1992), *The Institutional Structure of Production*, „*American Economic Review*” vol. 82.
- Gorynia M., Mroczek K. (2013), *Koszty transakcyjne jako determinanta formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” nr 2.
- Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Hardt Ł. (2008), *Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operacjonalizacji*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Jarka S. (2013), *Wykorzystanie outsourcingu w przedsiębiorstwach wielkoobszarowych w Wielkopolsce*, „*Rocznik ekonomii rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich*” t. 100, z. 2.
- Jastrzębski J., Mroczek K. (2014), *Ronald Harry Coase 1910–2013*, „*Gospodarka Narodowa*” nr 3 (271), Rok LXXXI/XXV maj–czerwiec 2014.
- Kowalska K. (2005), *Kontraktowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „*Gospodarka Narodowa*” nr 7–8.
- North D.C. (1991), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Outsourcing kadrowo-placowy, Outsourcing rachunkowości* (2012), Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu, [www.ucmsgroup.pl/blog.ucmsgroup.pl](http://www.ucmsgroup.pl/blog.ucmsgroup.pl).
- Outsourcing receptą na wzmocnienie polskich firm* (2014), Sekwencja. Badania w sektorze MSP, [www.sekwencja.org/2014/06/outsourcing-recepta-na-wzmocnienie-polskich-firm](http://www.sekwencja.org/2014/06/outsourcing-recepta-na-wzmocnienie-polskich-firm).
- Sobańska I. (2011), *Granice organizacyjne systemu rachunkowości*, „*Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*” tom 62 (118), Warszawa.
- Szczyca P. (2014), *Rachunkowość zarządcza – klucz do sukcesu*, wyd. CeDeWu Sp. z o.o., wyd. V, Warszawa.
- Urbanek P. (2011), *Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, „*Gospodarka Narodowa*” nr 4 (236).
- Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, WN PWN, Warszawa.
- Williamson O.E. (2008), *Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management*, University of California, Berkeley, vol. 44, no 2.
- Zbroińska B. (2013), *Wkład ekonomii kosztów transakcyjnych i teorii kontraktów do nauki o zarządzaniu*, „*Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*” rok 17, nr 2.

### ACCOUNTING OUTSOURCING IN THE LIGHT OF TRANSACTION COSTS

**Abstract:** *Purpose* – the aim of the article is to characterize the transaction costs associated with the outsourcing of accounting. The ability to verify them and estimate determines the success of the project which is the outsourcing of accounting. *Design/Methodology/Approach* – used classic research methods, such as the analysis of literature and methods of deduction and induction. *Findings* – properly planned and implemented accounting outsourcing minimizes transaction costs. *Originality/Value* – the article attempts to identify the transaction costs associated with outsourcing accounting.

**Keywords:** accounting outsourcing, transaction costs

## Cytowanie

- Górska J. (2015), *Tytuł Outsourcing rachunkowości w świetle kosztów transakcyjnych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 873, „*Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*” nr 77, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 79–86; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).