

# Spis treści

Wstęp .....	9
1. Prowadzenie biura rachunkowego .....	9
1.1. Biuro rachunkowe w aspekcie biznesowym .....	9
1.1.1. Przyczyny podejmowania decyzji dotyczących prowadzenia biura rachunkowego .....	9
1.1.2. Forma prawna biura rachunkowego .....	10
1.1.3. Wielkość biur rachunkowych .....	12
1.1.4. Modele zarządzania biurem rachunkowym .....	14
1.1.4.1. Rodzaje modeli zarządzania możliwe do wykorzystania w biurze rachunkowym .....	15
1.1.4.2. Kolorowe biura rachunkowe .....	16
1.2. Wybór oprogramowania księgowego i kadrowo-płacowego .....	18
1.2.1. Programy księgowe dla biur rachunkowych .....	18
1.2.2. Na co zwracać uwagę przy wyborze oprogramowania dla biura rachunkowego .....	19
1.3. Programy usprawniające pracę biura rachunkowego .....	21
1.3.1. Roboty .....	21
1.3.2. Arkusze kalkulacyjne .....	21
1.3.3. Systemy .....	21
1.3.4. Wdrożenie oprogramowania .....	21
1.4. Siedziba biura rachunkowego .....	22
1.4.1. Biuro rachunkowe w mieszkaniu .....	22
1.4.2. Lokal biurowy .....	23
1.4.3. Modele pracy biur rachunkowych .....	25
1.4.4. Mniejsze biuro, większy zysk .....	26
1.4.5. Aranżacja biura rachunkowego .....	27
1.5. Strategie cenowe .....	29
1.5.1. Ceny w oparciu o poniesione koszty .....	29
1.5.2. Ceny w relacji do konkurencji .....	29
1.5.3. Cena na podstawie wartości usługi .....	30
1.5.4. Cena sugerowana przez producenta .....	30
1.5.5. Podsumowanie wyboru strategii cenowej .....	30
1.6. Ustalanie wysokości wynagrodzenia za usługi .....	31
1.6.1. Ustalanie wynagrodzenia na podstawie liczby dokumentów .....	32
1.6.2. Czasochłonność wystawiania faktur .....	33
1.6.3. Ustalanie wynagrodzenia ryczałtowego .....	35
1.6.4. Aktualizacja wynagrodzenia ryczałtowego .....	35
1.6.5. Stawki wynagrodzenia za usługi dodatkowe .....	36
1.6.6. Kalkulacja stawki godzinowej .....	36

1.6.7.	Ustalanie stawki wynagrodzenia w formie prowizji od przychodów .....	39
1.7.	Nieustanna dbałość o wysoki poziom usług .....	40
1.7.1.	Nieustanne podnoszenie kwalifikacji .....	40
1.7.2.	Współpraca z doradcą podatkowym, prawnikiem, biegłym rewidentem .....	41
1.7.2.1.	Dlaczego warto współpracować z doradcą podatkowym? .....	41
1.7.2.2.	Dlaczego warto współpracować z prawnikiem? .....	42
1.7.2.3.	Dlaczego warto współpracować z biegłym rewidentem? .....	42
1.7.3.	Rozszerzanie i zawężanie zakresu świadczonych usług .....	43
2.	Zespół biura rachunkowego .....	45
2.1.	Pracownicy biura rachunkowego .....	45
2.2.	Budowanie zespołu pracowników .....	45
2.2.1.	Pracownik preferujący bliskość .....	46
2.2.2.	Pracownik preferujący dystans .....	46
2.2.3.	Pracownik preferujący wytrwałość .....	46
2.2.4.	Pracownik preferujący zmiany .....	46
2.2.5.	Twój typ osobowości .....	47
2.3.	Metody pozyskiwania pracowników i współpracowników .....	47
2.3.1.	Zgrany zespół może więcej! .....	48
2.3.2.	Planowanie rekrutacji .....	48
2.3.3.	Analiza stanowiska i kompetencji poszukiwanej osoby .....	48
2.3.4.	Miejsce na umieszczenie ogłoszenia .....	52
2.3.5.	Analiza i selekcja ofert .....	53
2.3.6.	Sprawdzanie realnych kompetencji kandydata .....	55
2.3.7.	Przyjęcie nowego pracownika i wprowadzenie go do pracy .....	59
2.3.8.	Zarządzanie obsługą klienta .....	60
2.4.	Procedury w biurze rachunkowym .....	62
2.4.1.	Dział administracji/sekretariat .....	62
2.4.1.1.	Instrukcja nawiązania współpracy z klientem .....	62
2.4.1.2.	Informacja powitalna dla nowego klienta .....	64
2.4.1.3.	Instrukcja przyjmowania dokumentów elektronicznych .....	65
2.4.1.4.	Instrukcja przyjmowania dokumentów papierowych .....	66
2.4.1.5.	Instrukcja przyjmowania zleceń dodatkowych .....	66
2.4.1.6.	Instrukcja zakończenia współpracy z klientem .....	67
2.4.2.	Dział księgowości .....	68
2.4.2.1.	Instrukcja przydzielania dokumentów do wprowadzenia .....	68
2.4.2.2.	Instrukcja sprawdzania poprawności zapisów księgowych .....	68

2.4.2.3.	Instrukcja obiegu dokumentów dostarczanych drogą elektroniczną .....	69
2.4.2.4.	Instrukcja obiegu papierowych dokumentów księgowych .....	70
2.4.2.5.	Instrukcja zmiany opiekuna księgowego .....	70
2.4.2.6.	Instrukcja wdrożenia nowego księgowego .....	71
2.4.3.	Dział kadrowo-płacowy .....	72
2.4.3.1.	Instrukcja obiegu informacji do przygotowania listy płac i innych zadań z zakresu umowy kadrowo-płacowej .....	72
2.4.3.2.	Instrukcja przyjmowania zleceń dodatkowych spoza zakresu umowy .....	73
2.4.3.3.	Instrukcja zmiany opiekuna kadrowego .....	73
2.4.3.4.	Instrukcja wdrożenia nowego kadrowego .....	74
2.4.4.	Dział techniczny .....	75
2.4.4.1.	Instrukcja kontroli technicznej stanowiska komputerowego .....	75
2.4.4.2.	Instrukcja kontroli poprawności działania tworzenia kopii zapasowych .....	75
2.4.4.3.	Instrukcja zakupu nowych sprzętów i urządzeń .....	76
2.4.5.	Dział gospodarczy .....	76
2.4.5.1.	Instrukcja utrzymania porządku w biurze .....	76
2.4.5.2.	Instrukcja zakupu środków czystości .....	77
2.4.5.3.	Instrukcja uzupełniania niezbędnika higieniczno-kosmetycznego .....	77
2.4.6.	Procedury organizacyjne dla wszystkich pracowników biura ...	78
2.4.6.1.	Struktura organizacyjna biura .....	78
2.4.6.2.	Zasady naliczania wynagrodzenia .....	79
2.4.6.3.	Instrukcja planowania urlopów .....	79
2.4.6.4.	Lista dobrych nawyków .....	80
2.4.6.5.	Złote zasady obsługi klientów .....	81
2.4.6.6.	Sztuka rozmawiania przez telefon .....	81
2.4.6.7.	Sztuka aktywnego słuchania klienta .....	86
2.4.6.8.	Ogólne zasady dobrego współdziałania .....	88
2.4.6.9.	Instrukcja prowadzenia spotkań pracowników i kierownictwa .....	89
2.4.6.10.	Zasady etykiety biurowej .....	89
2.4.6.11.	Instrukcja podnoszenia kwalifikacji zawodowych .....	90
2.4.6.12.	Instrukcja zgłaszania awarii sprzętów, urządzeń i programów .....	90
2.4.6.13.	Zasady postępowania w związku z zakończeniem pracy/współpracy .....	91

2.4.7.	Procedury organizacyjne dla klientów biura rachunkowego .....	91
2.4.7.1.	Jak pracujemy? .....	91
2.4.7.2.	Instrukcja obiegu dokumentów księgowych .....	92
2.4.7.3.	Instrukcja przyjmowania zleceń dodatkowych .....	93
2.4.7.4.	Instrukcja zakończenia współpracy z klientem .....	93
2.5.	Motywowanie pracowników .....	94
2.6.	Specjalizacja wiedzy, zakresy czynności .....	98
2.6.1.	Asystent księgowego .....	98
2.6.2.	Asystent kadrowego .....	101
2.6.3.	Księgowy .....	101
2.6.4.	Kadrowy .....	101
2.6.5.	Sekretariat .....	102
2.6.6.	Kierownik .....	102
2.7.	Odpowiedzialność i zastępowalność pracowników .....	102
2.7.1.	Wzajemne wprowadzanie dokumentów .....	103
2.7.2.	Wymiana klientów .....	104
2.7.3.	Audyt wewnętrzny i zewnętrzny .....	105
2.8.	Wynagradzanie pracowników .....	105
2.9.	Sztuka delegowania zadań .....	107
2.9.1.	Szybkie delegowanie zadań .....	108
2.9.2.	Przedstawienie jasnego celu delegowanego zadania .....	108
2.9.3.	Dbanie o odpowiedni przekaz delegowanych zadań .....	108
2.9.4.	Modyfikowanie ram czasowych zadania .....	109
2.9.5.	Delegowanie zadań stosownie do możliwości pracownika .....	110
2.9.6.	Zwiększanie motywacji i zaangażowania .....	110
2.10.	Wypalenie zawodowe .....	110
2.10.1.	Postawy osób zagrożonych wypaleniem zawodowym .....	111
2.10.2.	Osoby zagrożone wypaleniem zawodowym .....	111
2.10.3.	Wypalenie zawodowe a przyczyny zawodowe .....	112
2.10.4.	Objawy wypalenia zawodowego .....	112
2.10.5.	Wypalenie zawodowe a stres i zmęczenie .....	113
2.10.6.	Wypalenie zawodowe – kiedy zacząć coś z tym robić? .....	113
2.10.7.	Wypalenie zawodowe w biurze rachunkowym .....	114
2.10.8.	Leczenie wypalenia zawodowego .....	114
2.10.9.	Wypalenie zawodowe a zwolnienie lekarskie .....	114
2.10.10.	Wypalenie zawodowe a odczucia właścicieli biur rachunkowych .....	115
3.	Współpraca biznesowa z przedsiębiorcami .....	116
3.1.	Reguły dobrych relacji z klientem biura rachunkowego .....	116
3.1.1.	Komunikacja wewnętrzna .....	116
3.1.2.	Poczucie bezpieczeństwa .....	117
3.1.3.	Wartość dodana, czyli daj coś więcej .....	117
3.1.4.	Sztuka konwersacji .....	118

---

3.1.5.	Pochwała i uznanie nic nie kosztują .....	118
3.1.6.	Relacje to ludzie .....	119
3.1.7.	Gdy współpraca się nie układa .....	119
3.2.	Metody pozyskiwania klientów .....	120
3.2.1.	Wybór formy reklamy .....	120
3.2.1.1.	Budżet reklamy .....	121
3.2.1.2.	Szybkość działania reklamy .....	121
3.2.1.3.	Mierzenie skuteczności reklamy .....	121
3.2.1.4.	Grupa odbiorców .....	122
3.2.2.	Wybór osoby odpowiedzialnej za marketing .....	122
3.2.2.1.	Właściciel/ka biura .....	122
3.2.2.2.	Pracownik .....	122
3.2.2.3.	Firma zewnętrzna (outsourcing) .....	122
3.2.3.	Wybór zewnętrznej firmy pozyskującej klientów .....	123
3.2.3.1.	Sprawdzanie opinii .....	123
3.2.3.2.	Czy wykonawca pracuje dla podobnych podmiotów? .....	123
3.2.3.3.	Czy wykonawca skoncentrowany jest na działaniu czy jego efekcie dla nas? .....	123
3.2.3.4.	Jaki model wynagrodzenia oferuje wykonawca? .....	123
3.2.4.	Lejek sprzedaży .....	124
3.2.5.	Audyt działań marketingowych .....	125
3.2.6.	Zdobywanie klientów z polecenia .....	125
3.3.	Standardy dobrego biura rachunkowego .....	126
3.3.1.	Podstawowe elementy dobrego biura rachunkowego .....	126
3.3.2.	Przestrzeganie przyjętych zasad współpracy z klientem .....	126
3.3.3.	Nietypowe standardy pracy biurowej .....	127
3.3.4.	Dress code .....	128
3.3.5.	Elementy dobrej współpracy biznesowej – warunki umowy .....	128
3.3.6.	Klient partnerem biznesowym .....	134
3.4.	Współpraca z trudnym klientem .....	135
3.4.1.	Klient egocentryczny .....	135
3.4.2.	Klient leniwy .....	136
3.4.3.	Klient drobiazgowy .....	136
3.4.4.	Klient agresywny .....	136
3.4.5.	Zasady współpracy z trudnym klientem .....	136
3.4.6.	Jak sobie radzić z trudnym klientem? .....	137
3.5.	Efektywna komunikacja z klientami .....	138
3.5.1.	Komunikacja czytelna i jednoznaczna .....	139
3.5.2.	Komunikacja skutecznie dostarczona .....	139
3.5.3.	Komunikacja weryfikowalna .....	139
3.5.4.	Poczta elektroniczna jako główna metoda komunikacji .....	140
3.5.5.	Organizacja poczty elektronicznej .....	140

---

3.5.5.1.	Konta imienne .....	140
3.5.5.2.	Wspólne konto .....	141
3.5.5.3.	Systemy łączone .....	141
3.5.5.4.	Moje wybory i aktualne rozwiązanie .....	141
3.5.6.	CRM dla biura rachunkowego .....	142
3.5.7.	Wymiana plików jako część komunikacji z klientem .....	142
4.	Kierunki rozwoju biur rachunkowych .....	143
4.1.	Automatyzacja procesów księgowych .....	143
4.1.1.	Nowe technologie w biurze rachunkowym .....	143
4.1.1.1.	RPA (Robotic Proces Automation) .....	143
4.1.1.2.	AI (Artificial Intelligence) .....	143
4.1.1.3.	ML (Machine Learning), czyli uczenie maszynowe .....	143
4.1.1.4.	NLP (Natural language processing) .....	143
4.1.2.	Automatyzacja procesów w biurze rachunkowym .....	144
4.2.	Zmiana kompetencji pracowników biura rachunkowego .....	144
4.2.1.	Wykorzystanie wiedzy merytorycznej .....	144
4.2.2.	Wykorzystanie zdolności technicznych i organizacyjnych .....	145
4.3.	Współpraca biur rachunkowych .....	146
4.3.1.	Ogólnopolskie spotkania integracyjne właścicieli i kierowników .....	146
4.3.2.	Współpraca lokalna .....	147
4.3.2.1.	Lokalne grupy właścicieli biur rachunkowych – cele, misja .....	147
4.3.3.	Fuzja biur rachunkowych .....	148
4.3.4.	Przejęcie biura rachunkowego .....	149
4.3.5.	Likwidacja czy sprzedaż biura rachunkowego .....	150
4.3.6.	Organizacje wspierające pracę biur rachunkowych.....	152