

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OVREDNOTENJE MENJAVE ZUNANJEGA RAČUNOVODSTVA Z
LASTNIM RAČUNOVODSTVOM: PRIMER PODJETJA
TE-AN**

Ljubljana, januar 2026

TATJANA ANTIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tatjana Antić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ovrednotenje menjave zunanjega računovodstva z lastnim računovodstvom: primer podjetja TE-AN, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Simonom Čadežem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 20. 1. 2026

Podpis študentke:

POVZETEK

Računovodstvo in njegovo izvajanje je izjemnega pomena za uspešno delovanje podjetja, kljub temu pa predstavlja tudi velik strošek. Glede na to, da slovenska zakonodaja ne določa, da mora podjetje računovodske naloge opravljati samo, se lahko podjetje odloči za najem računovodskih storitev. Namen raziskave je bil ugotoviti različne učinke, ki se pojavijo pri organizaciji lastnega računovodstva znotraj podjetja ter pri najemu računovodskih storitev.

V začetnih poglavjih je najprej preučena teorija glede računovodstva na splošno ter razlogi, prednosti in slabosti tako za izvajanje računovodstva znotraj podjetja kot za najem računovodskih storitev. Sledila je predstavitev podjetja TE-AN, d. o. o., ter na primeru navedenega podjetja analiza stroškov pri različnih možnostih izvajanja računovodstva.

Ugotovljeno je, da je za podjetje TE-AN, d. o. o., bistveno dražje, če bi to opravljalo samo znotraj podjetja ter da se investicija ne bi povrnila. Sledila je tudi analiza neekonomskih učinkov, ki je pokazala, da bi organizacija lastnega računovodstva pripomogla k boljši preglednosti in nadzoru nad računovodskimi procesi. Notranji uporabniki bi do informacij lažje in hitreje dostopali, računovodstvo bi boljše sodelovalo z ostalimi organizacijskimi enotami znotraj podjetja, možnost razkritja poslovnih skrivnosti pa bi bila manjša.

Kljub vsem neekonomskim koristim pa je razlika v stroških prevelika, zato bi kot zunanji opazovalec podjetju v tej fazi, ko je še majhno, priporočali najem računovodskih storitev pri računovodskem servisu.

KLJUČNE BESEDE: računovodska funkcija, zunanje računovodstvo, lastno računovodstvo, stroškovna analiza, odločanje v podjetju, TE-AN, d. o. o.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

Accounting and its execution are essential to the effective functioning of a company, yet they also represent a considerable cost. Since Slovenian legislation does not require companies to perform accounting tasks internally, firms may choose to outsource these services. The purpose of this study was to examine the various effects that arise when a company organises and performs its accounting function in-house compared with outsourcing it to an external provider.

The introductory chapters first review the theoretical foundations of accounting and outline the reasons, advantages, and disadvantages associated with both internal accounting and the

outsourcing of accounting services. This is followed by a presentation of the company TE-AN, d. o. o., and a case-based cost analysis comparing alternative approaches to carrying out accounting activities.

The findings show that, for TE-AN, d. o. o., performing accounting internally would be significantly more expensive and the investment would not be recovered. The analysis of non-economic effects further revealed that establishing an in-house accounting department would enhance transparency and oversight of accounting processes. Internal users would gain faster and more direct access to information, accounting would collaborate more effectively with other organisational units, and the risk of disclosing business secrets would be reduced.

Nevertheless, despite these non-economic advantages, the cost difference remains too substantial. Therefore, from the perspective of an external evaluator, it is recommended that the company, given its current size, continue to outsource its accounting services.

KEY WORDS: accounting function, external accounting, in-house accounting, cost analysis, managerial decision-making, TE-AN, d. o. o.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	RAČUNOVODSKA FUNKCIJA V PODJETJU	3
2.1	Računovodske funkcije.....	4
2.1.1	Knjigovodstvo	5
2.1.2	Računovodsko predračunavanje	5
2.1.3	Računovodsko nadziranje.....	6
2.1.4	Računovodsko analiziranje.....	6
2.2	Uporabniki računovodskih informacij	7
2.3	Pravna ureditev računovodskega področja.....	9
3	NOTRANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA	10
3.1	Razlogi za organizacijo notranjega računovodstva	12
3.2	Prednosti in slabosti organizacije notranjega računovodstva	13
4	ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	14
4.1	Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti na splošno	15
4.2	Opredelitev zunanjega izvajanja računovodstva	17
4.3	Razlogi za zunanje izvajanje računovodskih storitev	19
4.4	Koristi in slabosti zunanjega izvajanja računovodskih storitev	20
4.5	Trendi outsourcinga računovodskih storitev	22
5	PREDSTAVITEV PODJETJA TE-AN	23
5.1	Opredelitev trenutnega stanja v podjetju TE-AN, d. o. o.	25
5.2	Predstavitev možnosti izvajanja notranjega računovodstva	26
6	ANALIZA	28
6.1	Primerjava finančnih stroškov	28
6.1.1	Ovrednotenje trenutnih stroškov	29
6.1.2	Ovrednotenje stroškov v primeru organizacije računovodstva znotraj podjetja	30
6.2	Primerjava nefinančnih vidikov	33
6.3	Razhajanja med finančnimi in nefinančnimi vidiki	34
6.4	Ovrednotenje raziskave in analiza hipotez.....	35
7	SKLEP.....	37
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	38

LITERATURA IN VIRI	39
---------------------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število podjetij – SKD 69.200	22
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste informacij	4
Slika 2: Sestavine računovodstva	5
Slika 3: Računovodstvo za zunanje uporabnike informacij	7
Slika 4: Organizacijska sestava računovodstva	11
Slika 5: Delovne razsežnosti računovodje	12
Slika 6: Dejavnosti, ki jih podjetja prenesejo na zunanje izvajalce	16
Slika 7: Primer jeklenih konstrukcij	23
Slika 8: Dejavnosti družbe	23

SEZNAM KRATIC

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

DDV – Davek na dodano vrednost

D. O. O. – Družba z omejeno odgovornostjo

EU – Evropska unija

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

MRS – Mednarodni računovodski standardi

SIR – Slovenski inštitut za revizijo

SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti

SRS – Slovenski računovodski standardi

ZGD-1 – Zakon o gospodarskih družbah

ZJF – Zakon o javnih financah

ZR – Zakon o računovodstvu

ZRS – Zbornica računovodskih servisov

1 UVOD

Najpogostejša opredelitev računovodstvo opisuje kot beleženje poslovnih dogodkov, njihovo obdelavo in poročanje pristojnim agencijam in davčnim organom. Računovodstvo v Sloveniji opredeljuje veliko pravnih aktov (zakonov, podzakonskih aktov in standardov), med njimi so tudi:

- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1),
- Zakon o računovodstvu (ZR),
- Zakon o javnih financah (ZJF),
- Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS),
- Pravilnik o sestavljanju letnih poročil,
- Pravilnik o razčlenjevanju prihodkov in odhodkov,
- Pravilnik o enotnem kontnem načrtu.

Družbe in podjetniki morajo v skladu z (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C, 18/21, 18/23 – ZDU-1O, 75/23, 102/24 in 77/25, voditi poslovne knjige in jih tudi enkrat letno zaključiti v skladu z zakonom in SRS ali Mednarodnimi računovodskimi standardi (v nadaljevanju MRS). Prav tako morajo voditi knjigovodske evidence, ki jim omogočajo oblikovanje računovodskih poročil za statistične in davčne potrebe. Za mala podjetja sta obvezni evidenci glavna knjiga in evidenca osnovnih sredstev. V kolikor podjetje posluje gotovinsko pa tudi blagajniške evidence.

V zgornjem odstavku je opredeljeno, katere poslovne knjige mora računovodstvo voditi, nikjer pa ni določeno, da mora to podjetje početi samo. Tako je računovodstvo lahko organizirano znotraj podjetja ali pa zunaj tega. Zunaj podjetja te storitve opravljajo usposobljeni ponudniki, in sicer so to računovodski servisi.

V magistrskem delu sem obravnavala podjetje TE-AN, d. o. o., ki se glede na določbe ZGD-1, uvršča med majhne družbe. Iz naziva podjetja lahko razberemo, da gre za družbo z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.). Predmetno podjetje v povprečju zaposluje 30 delavcev. Glede na to, da opravljanje računovodskih nalog terja posebna, specifična znanja, ima podjetje že od začetka poslovanja najema računovodske storitve. Dodaten razlog je optimizacija stroškov, kar je ena od značilnosti, zakaj se manjša podjetja pogosto odločajo, da dejavnost računovodstva opravljajo zunaj podjetja.

Čeprav se manjša podjetja načeloma odločijo za zunanje izvajanje računovodstva, bom v magistrskem delu predstavila možnost zaposlitve preizkušenega računovodje oz. preverila učinke, ki bi jih takšna zaposlitev povzročila. Podjetja se namreč največkrat v začetku poslovanja odločajo za najemanje računovodskih storitev, saj je njihovo poslovanje v manjšem obsegu in smatrajo kot nesmiselno zaposlitev dodatne osebe. V teh primerih podjetniki plačajo določen mesečni znesek računovodskemu servisu za opravljeno storitev.

Z rastjo podjetja pa se pojavlja dilema, ali je računovodske storitve smiselno najemati ali je bolj smiselno organizirati lastno računovodsko službo oz. kje je meja, ko je za podjetje bolj smiselno organizirati lastno računovodstvo. Glede na to, da podjetje TE-AN, d. o. o., obstaja že 30 let in zaposluje okoli 30 oseb, je smiselno preveriti, kaj je za njih najbolj optimalna izbira.

V ta namen je treba narediti raziskave, ki pokažejo, ali se podjetju splača določeno dejavnost zunanje izvajati ali ne. Če raziskave pokažejo, da podjetju nihče ne more zagotavljati enake ali boljše kakovosti in učinkovitosti storitev, potem je bolje, da podjetje to opravlja samo (Štancar, 2011).

Pri odločitvi za zunanje računovodstvo, kar je največkrat najem storitev računovodskega servisa, je treba upoštevati, da se odločamo za »strokovnjake«. To pomeni, da podjetje nima ne stroškov izobraževanja računovodij niti tveganj zaradi morebitnih bolniških odsotnosti, dopustov, prenehanja dela zaposlenih in podobno (Drlja, 2009).

Stroški računovodskega servisa so lahko med različnimi ponudniki različni. Pomembno je izbrati ponudnika, ki na račun cene ne bo ponudil slabše storitve. Računovodski servis je načeloma dolžan opravljati delo po načelu dobrega gospodarja, torej mora upoštevati interese naročnika (Ivanjko, 1999). Podjetniki se pa morajo zavedati, da za napake računovodskega servisa odgovarjajo sami (Data, d. o. o., 2010).

Iste kriterije mora imeti podjetje pri vrednotenju lastnega računovodstva. V kolikor se podjetje odloči za lastno računovodstvo, to pomeni, da mora zaposliti strokovni kader s področja knjigovodstva in računovodstva. Računovodja mora imeti izkušnje z delom v računovodstvu, ustrezno izobrazbo in članstva v zbornicah. Podjetje mora zagotoviti ustrezno programsko opremo, licence, strokovno literaturo in izobraževanja. Ena od prednosti izvajanja notranjega računovodstva pa so informacije, ki ostanejo znotraj podjetja.

Zaradi navedenega bo podjetje služilo kot odlično izhodišče za primerjavo potrebnih vložkov za opravljanje računovodskih storitev. Tako bo mogoče primerjati računovodstvo d. o. o. z vidika stroškov, potrebnih znanj kot tudi možnosti pridobitve internih podatkov, ki pomagajo pri strateškem načrtovanju oz. odločanju.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, ali je za podjetje TE-AN, d. o. o., bolj smiselno, da vzpostavi računovodsko službo znotraj podjetja ali pa ohrani zunanje izvajanje (angl. outsourcing) računovodstva. Preveriti želimo učinke na stroške, pri tem nas boanimalo, ali je stroškovno ugodneje imeti notranje računovodstvo ali najeti zunanje storitve. Glede na to, da podjetje trenutno najema storitve, jih zanima, ali bi organizacija lastnega računovodstva zmanjšala njihove stroške ter če je temu tako, kdaj bi se jim začetna investicija poplačala. Zanima jih, ali bi začetni vložek bil povrnjen v obdobju 15 let. Prav tako pa je treba preveriti nefinančne vidike – učinke na nadzor nad podjetjem oz. na možnost pridobivanja podatkov, ki pomagajo pri sprejemanju strateških odločitev. Pri tem bomo skušali odgovoriti na spodaj navedena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je za podjetje finančno oziroma stroškovno ugodneje imeti notranje računovodstvo ali najemati zunanje računovodske storitve?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali bi se začetna investicija (npr. izobraževanja kadra, nakup informacijske tehnologije za podporo pri računovodju) vzpostavitve notranjega računovodstva poplačala v obdobju 15 let?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali je vpeljava notranjega računovodstva za d. o. o. upravičena s stališča neekonomskih koristi (pridobljene informacije, možnosti bolj poglobljenih analiz)?

Ta raziskovalna vprašanja smo preoblikovali v spodnje hipoteze, ki jih bomo po analizi, ki bo izvedena v magistrskem delu, skušali bodisi potrditi bodisi ovreči.

H1: Najem računovodskih storitev povzroči višji strošek za podjetje TE-AN, d. o. o., kot organizacija lastnega računovodstva.

H2: Investicija, ki je potrebna za uvedbo notranjega računovodstva, bi se podjetju poplačala po 15 letih.

H3: S stališča neekonomskih koristi je vpeljava notranjega računovodstva za podjetje TE-AN, d. o. o., upravičena.

Teoretični del magistrskega dela bo opisan po študiju strokovne literature. Analitični del se bo nanašal na sekundarne vire, ki jih bom pridobila v organizaciji, ter analizi pridobljenih podatkov.

Metode dela, ki jih v teoretičnem in empiričnem delu magistrskega dela uporabljam:

- študij strokovne literature, predstavitev relevantne teorije,
- metoda deskripcije, s katero bom opisovala teorijo, pojme in empirično potrjevala ugotovljena dejstva,
- aplikativna metoda, študija primera na podjetju TE-AN, d. o. o.

2 RAČUNOVODSKA FUNKCIJA V PODJETJU

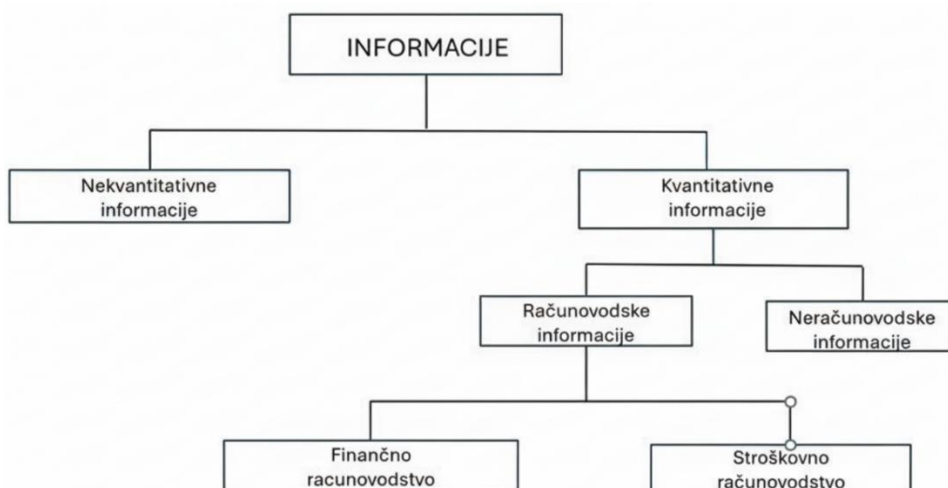
Za računovodstvo ne najdemo neke enotne opredelitve, saj gre za širok pojem, lahko pa rečemo, da je računovodstvo jezik sporazumevanja v podjetjih. Najpogostejša razlaga, ki se pojavlja, je, da je računovodstvo beleženje poslovnih dogodkov, njihova obdelava in poročanje pristojnim agencijam in davčnim organom. Lahko rečemo, da računovodstvo niso samo številke in priprava računovodskih izkazov, temveč je računovodstvo ključen dejavnik pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev v podjetjih (Hadrović Zekić in drugi, 2018).

Različni avtorji računovodstvo različno opredeljujejo. Računovodstvo zagotavlja informacije oziroma podatke o poslovni in finančni uspešnosti družbe ter o premoženjskem in finančnem stanju družbe zunanjim in notranjim uporabnikom informacij (Odar in drugi, 2011). Melavc in Milost (2003) opredeljujeta računovodstvo kot temeljno informacijsko dejavnost spremljanja in proučevanja v denarni merski enoti izraženih pojavov, ki so povezani s poslovanjem kakega poslovnega sistema.

Računovodstvo poslovnega sistema vodi računovodja, ki mora pri svojem delu spoštovati Kodeks poklicne etike računovodje, ki ga je oblikoval Slovenski inštitut za revizijo (v nadaljevanju SIR) leta 1995. Poslovni sistem pa je celota medsebojno povezanih sestavin, ki omogočajo poslovni proces, ki ga vzpostavijo ljudje, da bi z njim uresničevali osebne in širše cilje (Turk in Melavc, 1999).

Računovodstvo zagotavlja tisti del poslovnih informacij, ki jim pravimo računovodske informacije. Računovodske informacije pojasnjujejo spremembe in stanja gospodarskih kategorij (sredstva, obveznosti do virov sredstev, stroški, odhodki, prihodki, poslovni izid, odtoki, pritoki, denarna sredstva in finančni izid) (Melavc in Milost, 2003). Uporabnikom morajo biti razumljive, bistvene, zanesljive in primerljive (Odar in drugi, 2011). Računovodske informacije so kvantitativne informacije, ki se od ostalih informacij razlikujejo po tem, da so izražene vrednostno (Igličar in drugi, 2024) in imajo posebno vrednost, saj se na njihovi podlagi podjetja odločajo o nadaljnjih ukrepih pri poslovanju. Navedena razlika med informacijami je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Vrste informacij



Vir: prirejeno po Hočevar in drugi (2001).

2.1 Računovodske funkcije

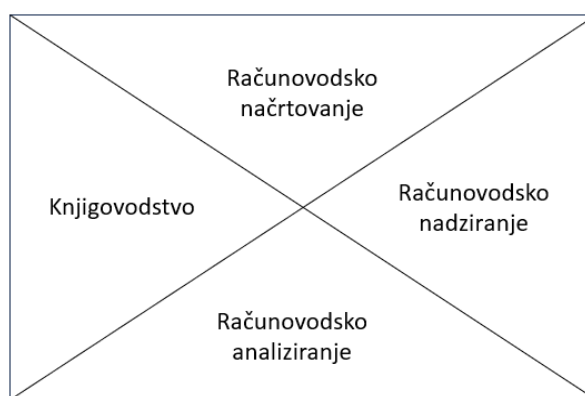
Računovodstvo je del informacijskega sistema, ki vrednostno spremlja in proučuje poslovanje poslovnega sistema in je sestavljeno iz štirih računovodskih funkcij, ki so med

seboj povezane in usmerjene k računovodskemu informiranju, to je k posredovanju računovodskih podatkov in informacij njihovim uporabnikom (Hočevar in drugi, 2001):

- knjigovodstvo,
- računovodsko predračunavanje,
- računovodsko nadziranje,
- računovodsko analiziranje.

Ponekod najdemo tudi pisanja o peti funkciji računovodstva, to je o informiranju, ki je sestavina ene ali druge od štirih funkcij sodobnega računovodstva (Melavc in Milost, 2003). Glede na to, da je peta funkcija največkrat opredeljena kot sestavina ene izmed štirih funkcij je ne moremo dojemati kot ločeno in kot takšna v teoriji ni predstavljena. Na sliki 2 so prikazane štiri osnovne funkcije, v nadaljevanju magistrskega dela pa so na kratko tudi predstavljene.

Slika 2: Sestavine računovodstva



Vir: prirejeno po Turk in Melavc (1994).

2.1.1 Knjigovodstvo

Knjigovodstvo je najstarejša računovodska funkcija, ki je usmerjena k sestavljanju računovodskih obračunov, pomembnih za podjetje (Koletnik, 2007). Funkcija obravnava podatke o preteklosti, to pomeni, da se ukvarja z oblikovanjem obračunskih informacij o stanjih in spremembah gospodarskih kategorij na podlagi podatkov o že nastalih poslovnih dogodkih (Melavc in Milost, 2003). Glede na to, da se ta funkcija ukvarja le s podatki preteklega poslovanja poslovnega sistema, je njena naloga, da pripravlja informacijsko podlago za odločanje pri nadziranju (Hočevar in drugi, 2001).

2.1.2 Računovodsko predračunavanje

Naslednja funkcija je računovodsko predračunavanje, ki je del funkcije obravnavanja podatkov o prihodnosti. Računovodsko predračunavanje obsega zajemanje podatkov o

prihodnjih sredstvih in njihovih virih ter o prihodnji poslovni in finančni uspešnosti, izdelavo računovodskih predračunov in obravnavanje podatkov v predračunska poročila o pričakovanem premoženjskem in finančnem položaju in uspehu (Koletnik, 2007). Naloga te funkcije je zbiranje, urejevanje, začetno obdelovanje in prikazovanje podatkov o prihodnjih procesih in stanjih (Melavc in Milost, 2003). Z drugimi besedami lahko rečemo, da gre za evidentiranje vrednostno izraženih ekonomskih kategorij (Turk in drugi, 2004). Brez predračunskih računovodskih izkazov družba na začetku obdobja ne bi vedela, kakšni so pravzaprav njeni gospodarski in drugi cilji. So nekakšen kažipot organom vodenja in nadzora, zato brez njih preprosto ni mogoče uspešno poslovanje. Predračunski računovodski izkazi so osnova za primerjanje kasnejših ustvarjenih dosežkov, ki so v pomoč računovodskemu proučevanju – računovodski analizi (Odar in drugi, 2011).

2.1.3 Računovodsko nadziranje

Računovodsko nadziranje je del funkcije nadziranja obravnave podatkov, ki je izvedljivo le, če vemo, kaj bi moralo biti in kaj je bilo. Pomemben je tudi za druge računovodske funkcije, saj z odkrivanjem nepravilnosti v računovodstvu omogoča izboljšave pri njihovem delovanju, zagotavlja pa tudi pomembne podatke za delovanje računovodske analize. Z računovodskim nadzorom se zagotavlja informacijske podlage za presojo pravilnosti finančne, nabavne, proizvodjalne in prodajne dejavnosti (Melavc in Milost, 2003). Izvaja se kot kontroliranje in revidiranje v računovodstvu ter kot informacijska podpora poslovnemu nadziranju (Koletnik, 2007).

Pomen računovodskega nadziranja predstavlja SRS 28. Po Slovenski računovodski standardi 2024, Uradni list RS, št. 129/23, je računovodsko nadziranje, računovodsko presojanje pravilnosti pojavov in računovodskih podatkov o njih, ki obsega nadziranje pridobivanja podatkov, ki se nato vključijo v knjigovodenje ali računovodsko predračunavanje. Računovodsko nadziranje se izvaja kot računovodsko kontroliranje podatkov ob njihovem vnosu in med obdelovanjem. Pri računovodskem kontroliranju podatkov gre za sprotno presojanje pravilnosti podatkov in odpravljanje pri tem ugotovljenih nepravilnosti (Odar in drugi, 2011).

2.1.4 Računovodsko analiziranje

Računovodska analiza je del funkcije analiziranja podatkov. Je računovodsko presojanje kakovosti pojavov in računovodskih podatkov o njih (Odar in drugi, 2011). Računovodske podatke, ki jih zagotavljajo ostale funkcije, so podlaga za oblikovanje računovodskih informacij, ki omogočajo analizo. Glavno izhodišče računovodskega analiziranja so razpoložljivi računovodski podatki, na splošno pa z analiziranjem razumemo, da gre za dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem bonitete in predlaganje izboljšav pri poslovnih procesih in stanjih (Turk in Melavc, 1999). Na eni strani se računovodsko analiziranje ukvarja z računovodskimi podatki in informacijami, ko gre za notranje potrebe (potrebe

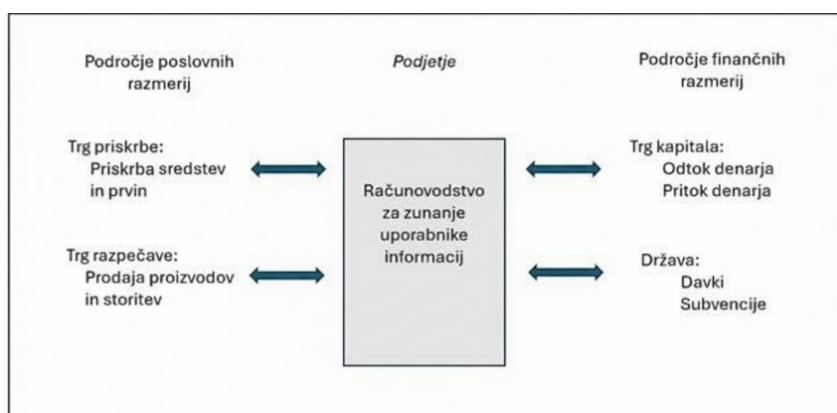
družbe), in s proučevanjem računovodskih informacij za zunanje potrebe (Odar in drugi, 2011). Uporaba informacij tako za notranje kot zunanje potrebe je predstavljena v naslednjem poglavju.

2.2 Uporabniki računovodskih informacij

Računovodstvo se je zaradi različnih uporabnikov poročil o poslovanju podjetja organiziralo v računovodstvo za zunanje uporabnike informacij in računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Glede na to, da računovodske informacije uporabljajo različni zunanji in notranji uporabniki, je zelo pomembno, da so računovodske informacije točne, zanesljive, popolne, razumljive, razvrščene po pomembnosti, pravočasne, medsebojno primerljive in takšne, da kažejo tudi pričakovanja oziroma načrte za prihodnost (Hočevnar in drugi, 2001).

Od zahtev posameznih uporabnikov je odvisno, ali bodo informacije zgoščene ali podrobne. Bolj zgoščene bodo, če jih oblikujejo za potrebe višjih ravni poslovnega odločanja, ter bolj podrobne, če jih bodo oblikovali za nižje in srednje ravni odločanja (Melavc in Milost, 2003). Na bistvenost informacij vplivata njihova vrsta in pomembnost za posameznega uporabnika, kar pomeni, da je lahko stopnja bistvenosti pri isti informaciji za različne uporabnike različna. Zanesljivost informacij pa je zagotovljena, če ne vsebujejo pomembnih napak in pristranskih stališč in če se lahko uporabniki nanje zanesejo (Odar in drugi, 2011). Računovodstvo za zunanje uporabnike spremlja in proučuje premoženjski in finančni položaj ter poslovno in finančno uspešnost podjetja kot celote (CFI, brez datuma). Navedeno je predstavljeno tudi na sliki 3. Zaradi finančnih in vrednostnih podatkov o stanjih in spremembah, ki so posledica razmerja do okolja, mu pravimo tudi finančno računovodstvo. Urejeno je s predpisi države in pravili stroke. Za zunanje uporabnike informacij so najpomembnejša letna poročila s temeljnimi računovodskimi izkazi, dodatnimi razkritji in poslovnimi poročili (Koletnik, 2007).

Slika 3: Računovodstvo za zunanje uporabnike informacij



Vir: prirejeno po Koletnik (2007).

Med zunanje uporabnike računovodskih informacij štejemo (Hočever in drugi, 2001):

- lastnike podjetja brez upravljaljskih pravic in vlagatelje kapitala v podjetje, ki jih zanima, kako uspešna je ali bo naložba v podjetje. Računovodske informacije, ki jih potrebujejo, so velikost dobička in njegova delitev ter donosnost podjetja.
- banke (dajalci posojil), ki presojujejo kreditno sposobnost podjetja in njegovo zmožnost odplačevanja dolgov, zato potrebujejo informacije o finančnem položaju podjetja in njegovi donosnosti.
- dobavitelje, ki želijo oceniti, ali bodo podjetja zmožna poravnati svoje obveznosti do njih, zato so informacije, ki jih potrebujejo, podobne kot pri bankah.
- stalne kupce podjetja, ki jih zanima dolgoročni obstoj podjetja, dolgoročna donosnost in stabilno poslovanje, saj bi, v kolikor pride do prenehanja poslovanja, ostali brez materiala, ki ga potrebujejo, da proizvodnja nemoteno poteka.
- konkurente podjetja, ki proučujejo možnost, kako bi lahko podjetje kupili oziroma bi to podjetje kupilo njih, zato potrebujejo informacije o donosnosti in finančnem položaju podjetja.
- državo, ki potrebuje informacije o dobičku, prihodkih ter vstopnih in izstopnih davkih.
- javnost, ki se osredotoča predvsem na vprašanje, ali podjetje ogroža človekovo okolje, v katerem deluje, ter, če do ogrožanja prihaja, kako ga omejiti ali preprečiti. Podatki, ki jih potrebujejo, se nanašajo na donosnost in finančni položaj podjetja.

Računovodstvo za notranje uporabnike je strokovna dejavnost, ki spremlja nabavo, uporabo in porabo vseh sredstev ter prvin, ustvarjanje poslovnih učinkov, njihovo skladiščenje in trženje, poslovno učinkovitost, gospodarnost in uspešnost znotraj podjetja. Pojmujemo ga tudi stroškovno računovodstvo, ki je tesno povezano z vsebino, cilji in načinom delovanja posameznega podjetja. Računovodstvo za notranje uporabnike vse bolj postaja osrednji informacijski servis, ki presoja gospodarske razsežnosti dogajanj, zato da bi bilo podjetje učinkovitejše, gospodarnejše in uspešnejše. Pravimo, da je informacijski servis, ki je v podporo poslovanju in ni predmet zunanjih interesov ter zakonske in druge prisile (Koletnik, 2007).

Med notranje uporabnike računovodskih informacij štejemo (Hočever in drugi, 2001):

- poslovanje podjetja, ki ima osrednje mesto med uporabniki računovodskih informacij, saj uporablja računovodske informacije pri svojem odločanju.
- lastnike podjetja, ki imajo pravico do upravljanja podjetja, in izvršilne organe upravljanja, ki potrebujejo informacije o plačilni sposobnosti podjetja, finančnem položaju in donosnosti poslovanja.
- zaposlene, ki jih zanimajo predvsem informacije o plačah in finančnem položaju podjetja.

Najpomembnejši vir računovodskih informacij so računovodski izkazi, na podlagi katerih se ugotavljata poslovni izid družbe in njen čisti dobiček, ki si ga lahko delno ali v celoti

razdelijo in izplačajo lastniki (Hočevar in drugi, 2024). Med najpomembnejše cilje sestavljanja računovodskih izkazov štejemo knjigovodsko vrednost družbe in knjigovodsko ugotovljeni poslovni izid, ki vplivata na tržno vrednost družbe, prav tako pa tudi na odločitve uporabnikov podatkov in informacij iz računovodskih izkazov (Odar in drugi, 2011).

Družbe poročajo uporabnikom računovodskih informacij tudi z letnim poročilom, ki je sestavljeno iz računovodskega in poslovnega poročila. Računovodsko poročilo sestavljajo računovodski izkazi in priloge s pojasnili, v poslovnem poročilu pa družba predstavi neračunovodske in nefinančne informacije (Stanimirović, 2025). Če povzamemo, namen računovodskega poročanja je dajati informacije o finančnem položaju in uspešnosti družb, te informacije pa so koristne pri odločanju širokega kroga uporabnikov (Odar in drugi, 2011).

2.3 Pravna ureditev računovodskega področja

Že od leta 1972 obstajata posebna poklicno oblikovana kodeksa, in sicer Kodeks računovodskih načel in Kodeks poklicne etike računovodij, ki sta bila že večkrat dopolnjena. Turk in Melavc (1999) pišeta, da so bila računovodska načela sprejeta z namenom:

- da se pomaga strokovnjakom, ki opravljajo računovodsko delo, da bi se pri njem bolje znašli in da bi bili bolj ustvarjalni;
- da se pospeši prenos novejših teoretičnih dosežkov na področju računovodstva v prakso računovodskih strokovnjakov, še zlasti pri strokovnem usposabljanju mlajših;
- da se ustvari trajnejša strokovna podlaga za oblikovanje računovodskih standardov;
- da se z listino, ki jo je mogoče primerjati s splošno sprejetimi računovodskimi načeli v drugih državah in je v številnih smereh celo precej širša od njih, saj obsega tudi načela, ki jih v svetu nimajo, slovenska računovodska stroka uveljavi tudi mednarodno;
- da se olajšajo stiki v mednarodnih ekonomskih odnosih;
- da se razširi podlaga za nadaljnji razvoj te stroke v Sloveniji.

Računovodska načela opredeljujejo pojmovanje računovodstva, podajajo njegove temeljne značilnosti in ustvarjajo podlago za računovodske standarde, ki so izpeljava računovodskih načel o metodah zajemanja in obdelovanja računovodskih podatkov, oblikovanja računovodskih informacij ter predstavljanja in shranjevanja računovodskih podatkov in informacij (Turk in Melavc, 1999).

V svetu se za področje oblikovanja računovodskih rešitev uveljavljajo poklicna združenja računovodij, ki oblikujejo računovodska načela in računovodske standarde, kot so recimo MRS. MRS oblikuje in sprejema Upravni odbor za mednarodne računovodske standarde v Londonu, ki je bil oblikovan iz Sveta za mednarodne računovodske standarde, ustanovljen leta 1973. Namenjeni so zbliževanju računovodskih načel, ki jih uporabljajo poslovni sistemi in druge organizacije pri računovodskem poročanju po svetu zlasti pa mednarodnemu poenotenju finančno računovodskih rešitev (Melavc in Milost, 2003).

Od leta 1993 dalje imamo tudi prve SRS, ki jih je Slovenija sprejela po osamosvojitvi, podjetja pa so jih začela uporabljati 1. januarja 1994. Za njihovo oblikovanje in sprejemanje je pooblaščen SIR, ki skrbi da so domači računovodski standardi usklajeni z MRS in smernicami Evropske unije (v nadaljevanju EU). SRS so plod dosežkov razvoja slovenske teorije računovodenja ter upoštevanja najnovejših svetovnih razvojnih teženj in ureditev po določbah ZGD-1 (Odar, 2005). SRS so bili dopolnjevani še leta 2001, 2005, 2016 in 2024.

Način računovodskega spremljanja poslovanja ter način vrednotenja in merjenja posameznih kategorij, sestavitev izkaza stanja sredstev in obveznosti do njihovih virov, ugotovitev finančnega izida ter izračunavanja in izkazovanja poslovnega izida gospodarskih družb je določeno v osmem poglavju ZGD-1. Le-ta predpisuje osnovna pravila sestavljanja računovodskih izkazov družb, podrobnejša pravila o računovodenju pa določajo SRS ter MSR. Prav tako ZGD-1 določa, da morajo družbe voditi poslovne knjige ter sestaviti letna poročila v skladu z določbami zakona, SRS in MSR. To pomeni, da sta SRS oziroma MSR temeljna akta, ki ju morajo upoštevati vse družbe, ustanovljene po ZGD-1, pri vodenju poslovnih knjig in sestavljanju računovodskih izkazov. Pravila računovodske stroke so torej SRS in MSR, ki dopolnjujejo, nadgrajujejo in podrobneje opredeljujejo temeljne zahteve računovodenja, določene v ZGD-1 (Odar in drugi, 2011).

V zadnjem desetletju prejšnjega stoletja je razvoj slovenske računovodske teorije zelo napredoval in domača šola računovodenja je sledila sodobnim razvojnim težnjam računovodenja v svetu, ki so bile pod velikim in vodilnim vplivom anglo-ameriške računovodske šole (Odar in drugi, 2011). Najpomembnejše in strokovno najzahtevnejše opravilo je bilo v zvezi s prenovo SRS iz leta 2006 in njihovo uskladitvijo z zahtevami 4. in 7. direktive EU ter določbami MRS (Odar in drugi, 2011). Slovenska računovodska stroka se je tako kot ena prvih v Evropi odločila, da prenove in posodobi SRS ter jih nadgradi s sodobnimi dosežki na tem področju (Odar, 2005).

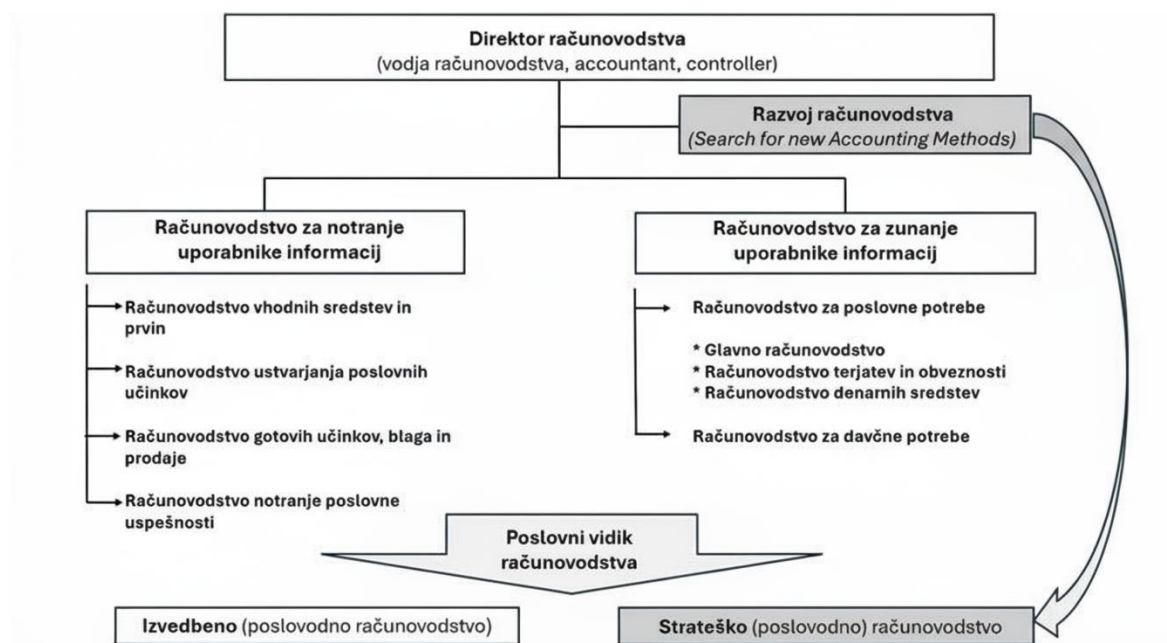
Prav tako so v slovensko zakonodajo implementirani Mednarodni kodeks etike za računovodske strokovnjake in Mednarodni standardi neodvisnosti, ki so bili nazadnje posodobljeni leta 2022.

3 NOTRANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA

Notranje ali interno izvajanje, katerega angleški izraz je insourcing, pomeni, da podjetje prenese izvajanje aktivnosti s trga in jih v procesu proizvodnje končnih storitev izvaja interno oziroma notranje (Bradač, 2009). O notranjem izvajanju računovodstva govorimo takrat, ko podjetja sama vodijo lastno računovodstvo, zato je pomembno, da podjetja na to mesto postavijo nekoga, ki ima izkušnje in vse ostale reference, ki so potrebne za opravljanje takšnega dela. Na sliki 4 je prikazana organizacijska sestava računovodstva v primeru lastnega vodenja računovodstva.

Notranje računovodstvo je proces, ki vključuje zbiranje, obdelavo in poročanje o finančnih informacijah, ki so uporabne tako za notranje kot zunanje uporabnike, saj le ustrezno organizirano računovodstvo lahko zagotovi ustrezne informacije (Mayr, 2008).

Slika 4: Organizacijska sestava računovodstva



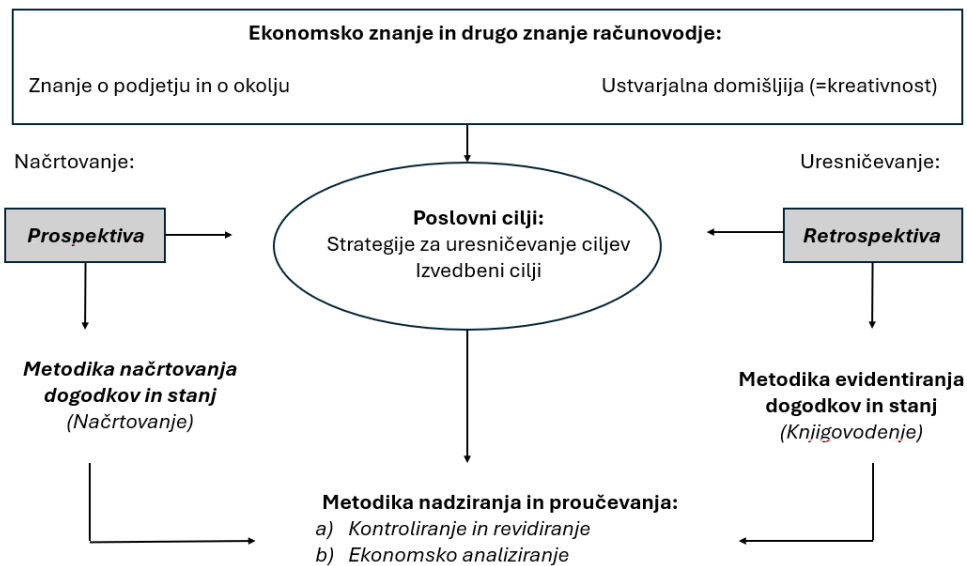
Vir: prirejeno po Koletnik (2007).

Računovodstvo je jezik sporazumevanj v podjetjih, zato pravimo, da je računovodstvo pomembno v vsakem podjetju. Praksa kaže, da je pri notranji organizaciji računovodstva računovodja nosilni steber.

Računovodje so ljudje, ki so dobri poznavalci podjetniške ekonomije, zato se od njih pričakuje velika dovzetnost za prilagajanje notranjim in zunanjim razmeram (Mayr, 2005). Računovodje morajo imeti dolgoročen pogled na razvoj podjetja, prav tako morajo vedeti, kaj si podjetje želi in zmore uresničiti v bližnji in daljnji prihodnosti. Poleg splošnih znanj mora imeti računovodja tudi specialna znanja o vseh vidikih računovodstva, kot so znanja o uporabnosti sodobnih računovodskih načel in računovodskih standardov ter poklicnoetičnih načel, ki vsebuje zapisana pravila obnašanja, po katerih se mora ravnati pri opravljanju svojih nalog. Zahteva se, da vzdržuje visoke standarde strokovne sposobnosti, morale in dostojanstva (Koletnik, 2007).

Sodoben računovodja je dinamična in nenehno učeča se osebnost, ki svetuje, nadzira in pridobljene informacije interpretira različnim uporabnikom. Nenehno je v stiku z različnimi oddelki in njegova naloga je, da na podlagi računovodskih izkazov, ki beležijo pretekle poslovne dogodke, pripravi informacije za boljše odločitve v prihodnosti (GZS, brez datuma). Delovne razsežnosti računovodje so prikazane na sliki 5.

Slika 5: Delovne razsežnosti računovodje



Vir: prirejeno po Koletnik (2007).

Računovodja je dolžan oblikovati popolne in jasne predloge ter jih izkazovati v računovodskih poročilih. Poklicna etika mu narekuje, da se popolnoma posveti svojemu delu, kar pomeni, da mora biti strokoven in odgovoren. Prav tako mora spoštovati načelo zaupnosti (varovati mora zaupne informacije), poštenosti (zavračati mora darila, usluge in druge ponudbe), resničnosti (uporabnikom mora posredovati resnične informacije) in si prizadevati, da širi svoje znanje za večjo učinkovitost in kakovost dela (Melavc in Milost, 2003).

3.1 Razlogi za organizacijo notranjega računovodstva

V Sloveniji lahko dejavnost na področju računovodstva opravlja kdor koli, kar pomeni, da lahko na trgu najdemo izvajalce računovodskih storitev, ki nimajo ustrezne strokovne izobrazbe, funkcionalnih izobraževanj in so brez izkušenj (ZRS, brez datuma). Pogosto v namene trženja izvajalci računovodskih storitev obljublajo plačilo nižjih davkov ali pa določajo izjemno nizko ceno. Podjetniki oziroma zastopniki podjetij se morajo zavedati, da so odgovorni za vsebinsko in formalno pravilnost računovodskih izkazov in davčnih obračunov, zato je bistvenega pomena, da vedo, kdo opravlja računovodske storitve za njihovo podjetje.

V izogib negativnim posledicam se podjetje lahko odloči za organizacijo računovodstva znotraj podjetja. Vendar se morajo podjetja zavedati, da to prinaša s seboj tudi izzive, med katere lahko štejemo stroške vzdrževanja, usposobljeni kader in tveganje za manipulacije. Pomembno je, da podjetje, ki se odloči za notranje računovodenje, vzpostavi ustrezne kontrolne mehanizme in omogoči, da se natančno spremljajo vsi poslovni procesi.

Leta 2013 je Gospodarska zbornica Slovenija (v nadaljevanju GZS) izvedla raziskavo, v kateri so ugotavljali, kakšno je zadovoljstvo strank s storitvami računovodskih servisov in kaj pričakujejo od računovodskih servisov ter ugotoviti razloge med tistimi, ki ne uporabljajo storitev računovodskih servisov. V raziskavo je bilo vključenih 1.397 pravnih oseb, ki imajo letni promet nad 25.000 EUR. Izločena so bila velika, srednja in mala podjetja z več kot 50 zaposlenimi in izključena je bila standardna klasifikacija dejavnosti (v nadaljevanju SKD) 69.200.

Iz raziskave, v kateri so ugotavljali, zakaj podjetja ne želijo koristiti storitev računovodskega servisa, je večina (283 podjetij) navedla kot razlog premajhen obseg dela, naslednji razlog je bil predraga storitev, nato slabe pretekle izkušnje in na koncu nezaupanje računovodskih servisom. V raziskavi je bilo ugotovljeno tudi, da v kolikor računovodski servisi ne vodijo računovodstva podjetjem, imajo le-ta v največjih primerih lastno računovodsko službo. Zelo malo pa je tistih, ki imajo lastno računovodsko službo s podporo računovodskega servisa oziroma najmanj je tistih, ki imajo zunanega honorarnega delavca.

3.2 Prednosti in slabosti organizacije notranjega računovodstva

Kadar je v podjetju organizirano notranje izvajanje računovodstva, je računovodja tisti, ki dobro pozna podjetje, je vedno blizu posloводства in ima boljši in hitrejši dostop do informacij kot pa zunanje računovodstvo. Če se vprašamo, ali se podjetju bolj splača imeti svoje računovodstvo kot lastni oddelek, je to odvisno od potreb lastnikov podjetja in tudi drugih, ki delujejo v podjetju, ter načina dela. Podjetju se splača imeti svoj oddelek za računovodstvo, kadar so stroški le-tega manjši od zunanje računovodske službe (Drlja, 2009).

Bergant (2010) v nadaljevanju navaja večšine in znanja, ki jih delodajalci pričakujejo od računovodstva:

- znanje računovodenja,
- poznavanje poslovanja in ekonomike združb,
- poznavanje informacijske tehnologije,
- računalniška pismenost,
- obvladovanje medosebnih odnosov,
- komunikacijske sposobnosti,
- sposobnosti načrtovanja, organiziranja in reševanja problemov,
- sposobnost sodelovanja v timu,
- sposobnost analitičnega in kritičnega razmišljanja,
- znanje ocenjevanja osebnostnih lastnosti.

Vloga računovodje se spreminja, zato lahko rečemo, da na njegovo pomembno vlogo vplivajo osebnostne lastnosti in usposobljenost. Med osebnostne lastnosti štejemo: skrbnost,

etičnost, sposobnost vodenja, sposobnost nenehnega učenja, samozavest, inteligenca, zavzetost, vztrajnost in usmerjenost v odličnost, sistematičnost, motiviranost, nekonvencionalost in proaktivno usmerjenost. Pomembna so tudi članstva v domačih ali tujih strokovnih organizacijah.

Velikokrat se podjetja za notranje računovodstvo odločajo na podlagi velikosti podjetja, cene, ki bi jim zaračunalo zunanje računovodstvo, ali pa potreb posloводства. Eden od dejavnikov, ki vpliva na to, kakšen način računovodstva si bo podjetje izbralo, je tudi zaupanje, saj jih veliko ne zaupa zunanjim izvajalcem, zato se raje odločijo za notranje računovodstvo in nekoga zaposlijo, saj imajo raje, da vse ostane znotraj podjetja (Gradišar, 2018).

Med prednosti notranjega računovodstva lahko štejemo (Gaspari, 2009):

- Informacije ostajajo znotraj podjetja, kar pomeni, da so bližje in hitreje dosegljive,
- Komunikacija v podjetju je boljša in lažja..
- Večji nadzor nad proračunom in porabljenimi sredstvi lahko pomaga zmanjšati stroške in optimizirati poslovanje.
- Računovodja je vedno navzoč in lahko hitro odgovori na vsa vprašanja.
- Prisotna sta večje zaupanje in pripadnost podjetju.

Med slabosti notranjega računovodstva lahko štejemo (Gaspari, 2009):

- Odhod enega od ključnih zaposlenih lahko povzoroči težave pri nadaljevanju poslovanja.
- Lažje je prekiniti pogodbo z računovodskim servisom kot pa z zaposlenim v podjetju, ki izvaja delo računovodje.
- Računalniški programi in licence so lahko predragi za manjša podjetja.
- Zaposleni ima premalo izkušenj.
- Stroški so višji v primerjavi z računovodskim servisom.
- Pri izobraževanju nastajajo dodatni stroški.
- Prihaja do tveganja zaradi bolniške odsotnosti in dopustov.

4 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Pri zunanjem opravljanju dejavnosti gre za prenos odgovornosti ter uporabo zmogljivosti zunaj določene združbe. Organizacija zaupa zunanjim izvajalcem nekatere od dejavnosti, ki jih sicer zmore opravljati tudi sama, pri čemer bolj ali manj ohranja temeljne zmožnosti (Kavčič, 2007). Zgodovinsko gledano so imeli že Rimljani na primer najemniško vojsko za obrambo svojega imperija. V preteklosti so se podjetja raje odločala za notranje opravljanje dejavnosti (angl. in sourcing) zaradi previsokih stroškov usklajevanja ter transportnih in drugih stroškov (Bergant, 2010). Informacijska tehnologija se hitro spreminja, zato lahko postane notranje opravljanje dejavnosti dražje od zunanjega (Šink, 2002).

Izraz zunanje izvajanje (angl. outsourcing), ki se v praksi pogosto pojavlja in je skovanka iz treh besed: »outside resource using« in v dobesečnem prevodu pomeni »uporaba zunanjih virov«. Outsourcing lahko prevedemo tudi kot zunanje izvajanje aktivnosti ali dejavnosti. Zunanje izvajanje v bistvu predstavlja sodelovanje z drugimi podjetji na nabavnem trgu (Bradač, 2009).

Za Slovenijo oziroma slovensko gospodarstvo zunanje izvajanje dejavnosti ni nekaj novega. Med prvo in drugo svetovno vojno je bil prenos proizvodnje (na primer tekstil, kemija, jeklarstvo) iz dežel, ki so bolj razvite, temelj za začetek industrializacije. V času Jugoslavije je velik del slovenskega izvoza temeljil na oblikah, ki so podobne zunanjem izvajanju (Kavčič, 2007).

Danes je lahko za podjetja zunanje izvajanje dejavnosti pomembna strateška odločitev. To velja tako za tista podjetja, ki dejavnosti prenesejo, kot tudi za tista, ki jo prevzamejo. Raziskave so pokazale, da se večina slovenskih podjetij odloči za prenos pomožnih dejavnosti na ravni podjetja. Za podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti, je pomembno, da odločitev temeljito proučijo in analizirajo vse mogoče poteke in izide ter tveganja in koristi (Kavčič, 2007).

4.1 Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti na splošno

Zunanje izvajanje dejavnosti je ena od oblik povezovanja podjetij (Maelah in drugi, 2010). Vse pogostejše podjetja ugotovijo, da jim izvajanje nestrateških dejavnosti povzroča preveč težav. Če bi podjetja izločila nestrateške dejavnosti, bi se lahko usmerila na strateško pomembna področja, kar bi organizacijam povečalo dodano vrednost (Kavčič, 2007).

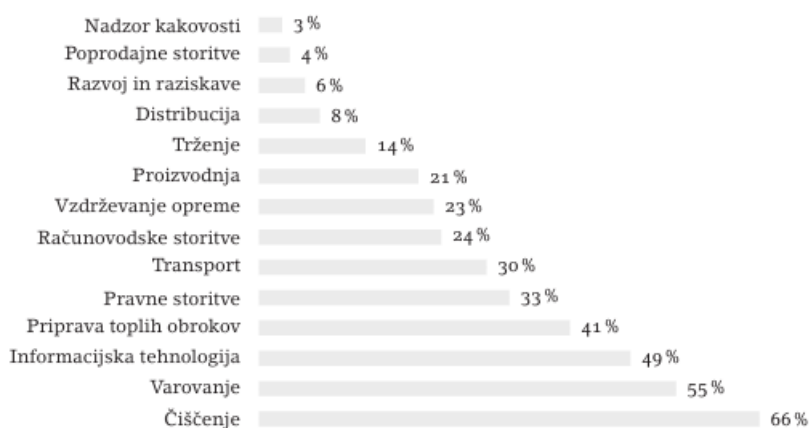
Za zunanje opravljanje dejavnosti so bolj prikladne tiste naloge in dela, ki so bolj intenzivna ali pa zahtevajo precejšnje znanje ter ne predstavljajo osnovne dejavnosti podjetja. Splošno načelo zunanjega opravljanja dejavnosti, ki velja v računovodstvu: delaj, kar znaš najbolje, ostalo naj delajo drugi (angl. Do what you do best, and outsource the rest). To pomeni, da ne velja več staro načelo: če želiš, da bo nekaj dobro opravljeno, naredi sam (angl. If you want something done right, do it yourself) (Bergant, 2010).

Vsebinsko lahko ločimo zunanje opravljanje dejavnosti na tri pomembne stopnje (Bergant, 2010):

- taktično zunanje opravljanje dejavnosti (gre za opravljanje nalog v okviru obstoječih pravil),
- strateško zunanje opravljanje dejavnosti (gre za njegovo uporabo pri spreminjanju strategije podjetja),
- preoblikovalno zunanje opravljanje dejavnosti (gre za spreminjanje načina poslovanja in politike podjetja).

Empirična raziskava, ki jo je izvedel Kavčič (2007), je pokazala, da so slovenska podjetja že spoznala prednosti zunanjega izvajanja, saj pri svojem poslovanju zunanje izvajanje uporablja 88 % anketiranih podjetij. Raziskava je bila opravljena na osnovi anketnega vprašalnika z vzorcem 75 podjetij. Ugotovljeno je bilo, da se je vloga zunanjega izvajanja dejavnosti v zadnjih dveh desetletjih zelo povečala in vedno več podjetij se vključuje v procese izločanja dejavnosti. Iz slike 6 je razvidno izvajanje katerih dejavnosti podjetja prenašajo na zunanje izvajalce.

Slika 6: Dejavnosti, ki jih podjetja prenesejo na zunanje izvajalce



Vir: prirejeno po Kavčič (2007).

V zadnjih nekaj letih se je nabor dejavnosti, ki jih je mogoče prenesti oziroma prepustiti zunanjim izvajalcem, kar precej spremenil. Podjetja so najprej prenašala manj zahtevne storitve, kot so področje čiščenja, transporta, prehrane zaposlenih in varovanja stavb. Danes se podjetja odločajo za zunanje izvajanje enega ali več delov proizvodnje, računovodstva, pravnih storitev, skladiščenja, gradnje in vzdrževanja informacijskega sistema in drugo. Kot glavni razlog za prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca je večina podjetij označila strategijo zniževanja stroškov, nato doseganje višje ravni kakovosti opravljenih dejavnosti, sledilo je boljše obvladovanje operativnih stroškov ter izboljšana kakovost izdelkov in storitev (Kavčič, 2007).

Za zunanje izvajanje aktivnosti obstaja več razlogov, največkrat pa je v literaturah omenjen stroškovni razlog. Tudi Dubrovski (2004) navaja, da je glavni razlog za zunanje izvajanje v tem, da si s tem podjetja znižajo skupne stroške. Takšna dejavnost se opravi ceneje in hitreje, kot bi jo podjetja izvajala sama, podjetja pa se lahko osredotočijo na strateško pomembna področja.

Kavčič (2007) je v analizi, ki jo je izvedel, ugotovil, da je za podjetja zelo pomembno, da odločitev glede zunanjega izvajanja temeljito proučijo in predhodno tudi analizirajo, prav tako svetuje podjetjem, naj premislijo o stroških in koristih, ki jih to prinaša. Management podjetja opozarja, naj ne bodo osredotočeni samo na kratkoročne koristi, ampak naj

upoštevajo tudi koristi, ki bodo spodbujale dolgoročno učinkovitost in uspešnost organizacije. Prav tako v študiji primerov navaja, da management zunanje izvajanje uporablja kot način za obvladovanje in zniževanje stroškov, s tem se organizacije lahko izognejo naložbam za nakup in zamenjavo zastarele tehnološke opreme, ključne kadre pa preusmeri na programe, od katerih si podjetja obetajo dolgoročno uspešnost.

Zunanje izvajanje se širi z enostavnih na bolj kompleksne dejavnosti, zato se že v začetku pojavljajo težave, kot so izbira zunanjih izvajalcev. Kadar se podjetja odločijo za neustreznega izvajalca, se prej ali slej pokažejo težave in pomanjkljivosti, ki privedejo do prekinitve sodelovanja. Razlogi za prekinitev sodelovanja so različni, od razlike med kulturama organizacije in izvajalca do večje pogajalske moči zunanjega izvajalca, ki začne izsiljevati organizacijo, ki mu je zaupala dejavnost. Razlog za prekinitev je lahko tudi plačilna nedisciplina, ki je zelo razširjen pojav. Organizacije, ki prenašajo dejavnost, se bojijo, da bi jih zunanji izvajalci izkoristili in izrabili njihove izkušnje ter znanje (Kavčič in Tavčar, 2008).

4.2 Opredelitev zunanjega izvajanja računovodstva

V računovodstvu pomeni zunanje opravljanje dejavnosti opravljanje ene ali več računovodskih nalog zunaj podjetja. Klasični primer zunanjega izvajanja je računovodski servis, ki opravlja naloge za več podjetij, ki med seboj niso povezana. Za računovodske servise je računovodstvo temeljna dejavnost družbe, kar pa za podjetja, ki najemajo računovodske servise, to ne velja, in zato izberejo računovodski servis, ki opravlja naloge računovodstva kot zunanjo dejavnost (Ivanko, 1999).

Računovodski servis je glede na 7. člen Zakona o računovodstvu (ZR), Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE, lahko vsaka pravna oseba ali samostojni podjetnik, ki ponuja različne storitve, tako računovodske kot neračunovodske. Med neračunovodske storitve spada recimo računovodsko in davčno svetovanje, storitve za druge poslovne funkcije in usposabljanje računovodskih delavcev. V nadaljevanju Bergant (2010) navaja vsebinsko ločene storitve:

- Transakcijske storitve sestavljajo posamezne prenesene naloge različnih poslovnih funkcij (saldakonti kupcev, saldakonti dobaviteljev, opravljanje plačil, vodenje glavne knjige, obračun plač, davčni obračuni, izdelava poročil za zunanje uporabnike).
- Procesne storitve zajemajo celovite procese in zato vključujejo naloge različnih poslovnih funkcij (od izdaje računov do urejanja razmerij s kupci ali od iskanja dobaviteljev do urejanja razmerij z dobavitelji).
- Storitve poslovne inteligence (angl. business intelligence) zajemajo predvsem poglobljeno analiziranje poslovanja ob podpori informacijske tehnologije.

Pri odločanju za zunanje izvajanje dejavnosti, se je treba vprašati, katere naloge računovodstva organizirati kot zunanjo dejavnost. Z vidika obsega računovodskih nalog lahko ločimo (Bergant, 2010):

- posamezne vrste računovodskih ali s finančno funkcijo povezanih nalog (vodenje analitične evidence dobaviteljev ali drugih analitičnih evidenc, obračunavanje davkov, obračunavanje plač in osebnih prejemkov z analitično evidenco stroškov dela),
- posamezne računovodske procese, lahko tudi v povezavi z delom finančne ali druge poslovne funkcije (npr. fakturiranje z računovodsko evidenco kupcev ter izterjavo),
- celovito eno ali več računovodskih informacijskih funkcij, lahko tudi v povezavi z delom finančne ali druge poslovne funkcije vodenje finančnega knjigovodenja in/ali računovodskega analiziranja,
- celovito računovodstvo, lahko tudi v povezavi z delom finančne ali druge poslovne funkcije (vodenje knjigovodstva, računovodskega predračunavanja, računovodskega analiziranja in računovodskega nadziranja, v različnih povezavah z drugimi poslovnimi funkcijami).

Ko izbiramo zunanjega izvajalca, se odločamo med pomembnimi sodili, med katere lahko sodijo (Bergant, 2010):

- razvojna strategija izvajalca in možnost razvoja dolgoročnega sodelovanja,
- pregledna in poslovna politika,
- finančna stabilnost in moč,
- sklenjeno zavarovanje poklicne odgovornosti,
- struktura strank izvajalca (po velikosti in po dejavnosti),
- tržna organiziranost in notranja urejenost izvajalca (skrbnik naročnika, osebni računovodja, sistem kakovosti, sistem nenehnega izboljševanja, certifikati in podobno),
- izobrazba zaposlenih in njihova ožja strokovna usposobljenost, dodatna znanja v primerjavi z naročnikom,
- reference in izkušnje na ožjem področju izvajanja predvidenih storitev,
- specializacija in izkušnje v dejavnostih naročnika,
- značilnosti odločb o davčnih in revizijskih pregledih izvajalčevih strank,
- sodobna informacijska tehnologija in njena skladnost s tehnologijo naročnika,
- sposobnost nadomeščanja izpada delavcev (na primer v primeru bolezni),
- komunikacijski sistem ponudnika in osebni pristop,
- možnost dodatnih, komplementarnih storitev (zlasti v povezavi z drugimi poslovnimi funkcijami),
- sposobnost prilagajanja potrebam naročnika (zlasti glede delovnega časa, nujnih zadev, odzivnost, hitrost storitev),
- sposobnost prilagajanja spremembam v gospodarskem okolju in v zakonodaji,
- sposobnost svetovanja in seznanjanja naročnika z novostmi,
- sposobnost sprejemanja inovacij v zadevni dejavnosti,

- širše poznavanje stroke, povezane z zadevno dejavnostjo, mreženje, navezovanje poslovnih stikov,
- zanesljivost in splošni ugled ponudnika (uveljavljanje podjetja in njegovih strokovnjakov v okolju, članstvo in sodelovanje v strokovnih organizacijah in Združenju računovodskih servisov pri Gospodarski zbornici Slovenije),
- priporočila strank, revizorjev, bank,
- lokacija,
- cena ponujenih storitev in dane garancije.

Iz navedenega je razvidno, da cena storitev ne sme biti odločilni dejavnik pri izbiri izvajalca zunanjega izvajanja dejavnosti. Od zunanjega izvajalca se pričakuje, da je boljši od notranjega izvajalca v učinkovitosti, kakovosti, znanju in razvojnih možnostih (Bergant, 2010).

4.3 Razlogi za zunanje izvajanje računovodskih storitev

Različni avtorji ocenjujejo, da je zunanje opravljanje dejavnosti računovodstva eno najhitreje se razvijajočih področij v svetu. V Sloveniji imamo 82 računovodskih servisov, ki so pridobili Potrdilo o opravljanju dejavnosti v skladu s Standardom izvajalcev računovodskih storitev, ki ga dodeljuje GZS.

Bergant (2010) navaja, da so za zunanje opravljanje dejavnosti primernejša tista dela in naloge, ki so delovno bolj intenzivna in zahtevajo precej znanja. Eden o temeljnih razlogov uvedbe zunanjega izvajanja, ki jih navaja Bergant (2010), je izboljšanje konkurenčnosti družbe. V nadaljevanju so našteje posledice uvedbe zunanjega izvajanja:

- zniževanje stroškov (stroškov dela, stroškov izobraževanja, stroškov delovnega mesta, stroškov revidiranja zaradi nižjega tveganja revizorjev in stroškov drugih zmogljivosti, recimo informacijska tehnologija in osnovna sredstva),
- nujnost relativno visokih naložb zaradi hitrega razvoja informacijske tehnologije,
- povečanje zmogljivosti usmerjenih v prodajo, razvoj in rast združbe,
- sprememba strukture porabe časa, večja usmeritev na druge naloge (na primer na razmerje do kupcev, oblikovanje boljših informacij za odločanje, večji poudarek na poslovnem računovodstvu ...),
- zmanjšanje potrebe po ravnanju z zaposlenimi zaradi manjšega števila delavcev in večja kadrovska prilagodljivost,
- večja delitev dela, izkoriščanje sinergij in večja učinkovitost,
- zmanjšanje angažiranih sredstev v računovodski dejavnosti.

Na vrhu seznama ugodnosti zunanjega opravljanja dejavnosti sta tako zniževanje stroškov in večja učinkovitost informacijskega procesa (Vila, 2005). Nadalje je Bergant (2010)

priredil in dopolnil seznam ugodnosti po Murphy A. tudi posebne primere možnih ugodnosti uvedbe zunanjega izvajanja dejavnosti v računovodstvu:

- pomanjkanje ustreznih ali zadostnih kadrov oziroma previsoki stroški kadra v danem okolju,
- izboljšanje obstoječe prakse z novimi načini dela,
- zagotovitev ustrezne kakovosti računovodenja ob vedno zahtevnejšem zunanjem poročanju (računovodski standardi in drugi predpisi),
- zmanjšanje različnih omejitev učinkovitosti in razvoja,
- organizacijska razpršenost računovodske službe v združbi in težji nadzor nad operativnimi tveganji,
- odprava večkratnih vnosov in izognitev visokim naložbam v programsko opremo ter zahtevnemu uvajanju kadrov,
- ugodnosti ob združevanju pri kadrovskih viških,
- širitev na tuje trge (globalizacija) ob zahtevi po prisotnosti računovodskih delavcev zunaj sedeža družbe ali zaradi cenejše delovne sile,
- prestrukturiranje (dolgoročna sanacija) združbe,
- bistvena sprememba finančnega položaja združbe,
- hitra širitev na trge z drugačnim pravnim in davčnim sistemom,
- potreba po 24-urnem servisu z informacijami in svetovanjem, neodvisno od časovnih razlik zaradi zemljepisnih razdalj,
- neposredni nadzor nad delom zunananjega izvajalca,
- ustanavljanje posebnih pravnih oseb za določene finančne transakcije (na primer listinjenje),
- sprememba lastniške strukture in s tem povezanih interesov ter prioritet poslovanja.

4.4 Koristi in slabosti zunanjega izvajanja računovodskih storitev

Tako kot notranje izvajanje računovodstva ima tudi zunanje izvajanje računovodstva prednosti in slabosti. Bergant (2010) priporoča, da podjetja najprej pripravijo ustrezne pogodbe o sodelovanju, v kateri se natančno opredeli način izvajanja računovodstva, obseg nalog, ki jih bo izvajal zunanji izvajalec, njegove odgovornosti in druga opravila. Podjetja si s tem lahko znižajo tveganja, ki so povezana z neuresničitvijo dogovora in morebitnimi nesoglasji.

Pri delu računovodskih servisov obstaja tveganje za napake že zaradi same narave dela in spreminjajoče se zakonodaje, zato je njihova odgovornost temu ustrezno večja. Če se podjetja hitro razvijajo, se lahko zgodi, da računovodski servis ni zmožen spremljati povečanja obsega poslovanja. Vsaka sprememba v organiziranosti družbe zahteva ustrezno spremembo tudi v razmerju do zunanjih izvajalcev storitev (Bergant, 2010).

Glede na to, da za opravljanje dejavnosti računovodskih storitev ni strokovnih omejitev, kar pomeni, da se s tem poslom lahko ukvarja vsak, ki je polnoleten in pravilno sposoben, je pri izbiri računovodskega servisa potrebna dodatna pozornost (Jordan, 2023). Naloga računovodskega servisa, glede na Kodeks Zbornice računovodskih servisov, je, da spoštuje veljavne zakone in predpise in da se izogiba dejanjem, ki bi škodovala ugledu računovodskega poklica. Kljub temu pa se morajo v podjetju zavedati, da odgovornost pooblaščenih oseb podjetja kljub najemu računovodskih storitev ostaja nespremenjena in da odgovarja enako kot predstavnik računovodskega servisa.

Za zunanje izvajanje računovodskih storitev se podjetja največkrat odločajo zaradi nižje cene, saj bi jim notranje izvajanje prineslo višje stroške (Goldsmith, 2024). V kolikor se podjetje odloči za zunanje izvajanje računovodstva, dobi od zunanjih izvajalcev kakovostne storitve ter strokoven in specializiran kader. Z izbiro zunanjega izvajanja računovodstva se podjetjem ni treba ukvarjati z iskanjem kadra, ki bi izvajal računovodstvo znotraj podjetja (Cullinan in Zheng 2017). Kadar se podjetja odločijo za zunanje izvajanje računovodstva, je ena od prednosti tudi, da del tveganja in odgovornosti za opravljeno storitev prenesejo na zunanjega izvajalca in s tem zmanjšajo lastno tveganje podjetja (Bongard, 1994).

Zunanje izvajanje računovodstva ima tudi slabosti, med katere štejemo, da vse informacije niso več samo v podjetju, zato mora pogodba, ki jo skleneta podjetje in zunanji izvajalec, vsebovati tudi določbo o varovanju podatkov. Sodelovanje med računovodskimi servisi in podjetji je sklenjeno preko pogodbe, ki je pisna, in določa vse pomembne člene, ki so potrebni in urejajo razmerje med računovodskimi servisi in podjetji. Pogodbe so različne, morajo pa vsebovati določene podatke, ki so nujni. Pogodbe morajo vsebovati (Koželj, 2009):

- podatke o izvajalcu in naročniku storitev,
- kraj opravljanja dejavnosti,
- natančno opredelitev vseh storitev računovodskega servisa za naročnika,
- način medsebojne izmenjave dokumentacije,
- roke za dostavo in izdelavo dokumentacije,
- določitev osebe v računovodskem servisu in podjetju, zadolženih za medsebojno komuniciranje,
- pristojnost glede podpisovanja računovodskih poročil,
- opredelitev glede programske in strojne opreme,
- ceno storitev,
- določbe o ravnanju obeh strank ob morebitni prekinitvi medsebojnega sodelovanja.

Podjetja morajo računovodskim servisom pravočasno posredovati dokumente, ki morajo biti resnični, urejeni in verodostojni (Prima računovodstvo, brez datuma). Podjetje pa je odgovorno za pravočasno plačilo računov, ki jih dobi od računovodskega servisa za opravljanje storitev (Koželj, 2009).

4.5 Trendi outsoucinga računovodskih storitev

Računovodski servis kot zunanji izvajalec računovodstva izvaja temeljno dejavnost po SKD s številko 69.200, ki zajema izvajanje računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti ter davčno svetovanje. Računovodska podjetja prevzamejo računovodsko funkcijo naročnikov in so specializirana za vodenje poslovnih knjig, pripravo obračunov in računovodskih informacij, letnih poročil, plačila davkov, razlago finančno-poslovnih izidov in kazalnikov ter tudi svetovalne storitve.

Tabela 1 prikazuje število podjetij po letih, ki izvajajo temeljno dejavnost po SKD s številko 69.200. Iz tabele 1 lahko razberemo, da se je število podjetij z omenjeno SKD od leta 2010 do 2013 povečevalo, nato pa je od leta 2014 dalje opazen trend padanja. Treba je upoštevati, da so za leto 2024 navedeni začasni podatki, saj bodo končni podatki števila podjetij s strani Statističnega urada Republike Slovenije objavljeni predvidoma konec maja 2026.

Tabela 1: Število podjetij – SKD 69.200

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
M69.2 Računov. knjigov. in reviz. dej., dav. svet.	4.423	4.510	4.618	4.824	4.800	4.774	4.749	4.708
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	4.680	4.612	4.569	4.531	4.519	4.510	4.454	

Vir: SURS (2025).

Pri pregledu zgodovinskih podatkov ugotovimo, da računovodski servisi pri nas nimajo ravno dolge zgodovine, saj je njihovo število začelo naraščati po letu 1990, ko je v Sloveniji prišlo do prestrukturiranja gospodarstva (Dobernik, 2020). Največ računovodskih servisov je nastalo med letoma 1991 in 1993, ko je propadlo veliko podjetji, ki so imela precej obsežne računovodske službe (Koželj, 1995). Glede na to, da je za ustanovitev računovodskega servisa potreben minimalen kapital, se je večina odločila za ustanovitev računovodskih servisov. Poleg tega za opravljanje računovodske dejavnosti do danes ni bilo določenih omejitev, kdo lahko nudi računovodske storitve, zato so se v zgoraj navedenem obdobju mnogi, ki so izgubili službo v večjih podjetjih, v katerih so skrbeli za računovodske naloge, začeli ustanavljati računovodske servise (Glažar, 2005).

Večina računovodskih servisov pri nas so mikro in majhna podjetja. Po letu 1990 je v Sloveniji nastalo preko 3.000 računovodskih servisov in leta 2020 jih je bilo pri ZRS pri GZS uradno registriranih 4.569. Nadalje podatek iz GZS kaže, da je bilo leta 2021 registriranih več kot 4.500 računovodskih servisov, 72 % registriranih pa je imelo od 0 ali 1 zaposlenega. Uporabniki računovodskih storitev so v Sloveniji večinoma mala in nezahtevna podjetja, zato se je temu ustrezno prilagodila ponudba računovodskih servisov (Glažar, 2011).

5 PREDSTAVITEV PODJETJA TE-AN

Podjetje TE-AN je bilo ustanovljeno pred 30 leti, ko je 1. 6. 1995 bilo registrirano kot TE-AN, s. p. Že v izhodišču je bila dejavnost usmerjena v montažo jeklenih konstrukcij za industrijske, gospodarske, trgovinske in individualne objekte. Primer tovrstnih konstrukcij je prikazan na sliki 7. Delovanje je temeljilo na postopni specializaciji, neposrednem poznavanju terenskih razmer ter izkušnjah, pridobljenih pri izvajanju montažnih del v različnih tipih objektov.

Slika 7: Primer jeklenih konstrukcij



Vir: TE-AN, d. o. o. (2025).

Kot odgovor na rast obsega del, večjo kompleksnost projektnega vodenja in potrebo po stabilnejši organizacijski strukturi je bilo 3. 2. 2021 preoblikovano v podjetje TE-AN, d. o. o. Na sliki 8 so razvidne dejavnosti, za katere je podjetje registrirano.

Slika 8: Dejavnosti družbe

šifra dejavnosti:	naziv dejavnosti:
25.110	Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov
25.620	Proizvodnja ključavnic, okovja
25.990	Proizvodnja drugih kovinskih izdelkov, d. n.
32.990	Druge predelovalne dejavnosti, d. n.
33.110	Popravila in vzdrževanje kovinskih izdelkov
33.200	Montaža industrijskih strojev in naprav
43.210	Elektroinštalacije
43.410	Postavljanje ostrešij in krovna dela
43.990	Druge specializirana gradbena dela, d. n.
46.140	Posredništvo pri prodaji na debelo strojev, industrijske opreme, ladij, letal
49.410	Cestni tovorni prevoz
73.300	Dejavnost stikov z javnostjo
77.320	Dajanje gradbenih str. in opreme v najem in zakup

Vir: TE-AN, d. o. o. (2025).

Podjetje TE-AN, d. o. o., danes vodi druga generacija, ki nadaljuje družinsko tradicijo, ter ohranja temeljne organizacijske vrednote: kakovost izvedbe, zanesljivost delovanja in strokovno odgovornost. Prav konsistentnost teh vrednot je omogočila dolgoročno sodelovanje s številnimi uglednimi naročniki in partnerji v industriji. Poslanstvo podjetja

ostaja jasna: zagotavljati kakovostne in tehnično ustrezne montažne storitve v dinamičnem in tehnološko zahtevnem okolju ob hkratnem spoštovanju načel natančnosti, učinkovitosti in varnosti pri delu.

Podjetje izvaja širok spekter storitev, ki pokrivajo celoten proces izdelave, montaže in vzdrževanja jeklenih konstrukcij. Te storitve so organizirane tako, da omogočajo sledljivost postopkov, tehnično konsistentnost ter skladnost z veljavnimi standardi in dobro inženirsko prakso. Storitve, ki jih ponuja podjetje so (TE-AN, d.o.o., brez datuma):

- Izdelava jeklenih konstrukcij: izdelava nosilnih, sekundarnih in pomožnih kovinskih elementov, vključno z rezanjem, oblikovanjem, varjenjem, protikorozijsko zaščito in pripravo za transport ter montažo.
- Montaža jeklenih konstrukcij: montaža konstrukcijskih elementov oziroma sklopov na objektu v skladu s projektno dokumentacijo, statičnimi zahtevami in tehnološkimi postopki, ki zagotavljajo varno in tehnično ustrezno izvedbo.
- Vgradnja Hi-Bond in drugih kovinskih plošč: polaganje plošč ter izvedba pritrditvenih in povezovalnih detajlov, vključno s prilagoditvami na terenu in uskladitvijo z konstrukcijo.
- Sidranje in pritrdjevanje konstrukcijskih elementov v armiranobetonsko podlago: izvedba mehanskih in kemijskih sider ter specialnih pritrditvenih sistemov (npr. Hilti). Upoštevajo se nosilnost podlage, robne razdalje, globine sidranja in projektantske zahteve.
- Rekonstrukcije in prilagoditve obstoječih konstrukcij: odstranjevanje, zamenjave in ojačitve konstrukcijskih elementov na podlagi ugotovljenega dejanskega stanja objekta.
- Vzdrževalna dela na kovinskih konstrukcijah: preventivna in kurativna vzdrževalna dela na objektih, ki zagotavljajo nadaljnjo varno uporabo konstrukcije.
- Montaža sekundarnih elementov: montaža stopnišč, podestov, ograj in drugih podpornih konstrukcijskih sklopov.
- Tehnična podpora in priprava dokumentacije: priprava projektne oziroma tehnične dokumentacije z ustreznimi popisi del v sodelovanju z zunanjimi projektantskimi službami.
- Koordinacija del in vodenje montažnih procesov: organizacija delovišča, razporeditev delovnih ekip, nadzor nad potekom montaže in sprotno reševanje tehničnih odstopanj.
- Logistična in podporna dela na gradbišču: razklad, sortiranje konstrukcijskih elementov, priprava delovišča in ostala podporna dela, ki so nujna za pravilno izvedbo montažnih procesov.

V predhodnem besedilu je bilo navedeno, da je podjetje TE-AN, d. o. o., majhno podjetje, s prikazom ključnih postavk v bilanci stanja in izkaza poslovnega izida pa bomo pridobili še dodaten vpogled v značilnosti podjetja. Iz podatkov bilance stanja na dan 31. 12. 2024 gre razbrati, da je podjetje imelo 1.069.107,81 EUR sredstev, pri čemer približno polovico (514.889,92 EUR) predstavljajo opredmetena osnovna sredstva, med katerimi največji delež

predstavljajo proizvodne naprave in stroji. Poleg opredmetenih osnovnih sredstev med dolgoročnimi sredstvi podjetje izkazuje tudi izjemno nizek znesek (763,50 EUR) dolgoročnih poslovnih terjatev. Med kratkoročnimi sredstvi največji delež predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve (346.214,83 EUR), sledijo jim denarna sredstva (196.343,36 EUR) ter kratkoročne finančne naložbe (5.400,00 EUR). V drugem delu bilance, kjer so predstavljene obveznosti do virov sredstev, je največji delež obsegal kapital (608.466,66 EUR). Rezervacij in dolgoročnih časovnih omejitev ter kratkoročnih pasivnih časovnih razmejitev podjetje ni izkazovalo, kar pomeni, da je preostanek obveznosti do virov sredstev sestavljen iz kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti. Prve so v znesku 162.293,09 EUR, slednje pa v znesku 298.348,06 EUR.

Pri pregledu izkaza poslovnega izida ugotovimo, da je podjetje imelo 1.830.878,79 EUR čistih prihodkov od prodaje. Poleg tega so izkazali tudi 9.927,41 EUR drugih poslovnih prihodkov. V istem letu je podjetje zabeležilo 1.666.357,63 EUR poslovnih odhodkov. Znesek finančnih prihodkov je zanemarljiv (1,55 EUR), med tem ko je podjetje izkazalo tudi 14.495,44 EUR finančnih odhodkov. Znesek drugih prihodkov je znašal 163,25 EUR, med tem ko so bili drugi odhodki v znesku 976,33 EUR. Ko je podjetje plačalo tudi davek od dobička, je izkazovalo čisti dobiček poslovnega leta v višini 142.796,34 EUR. Glede na to, da je preneseni dobiček preteklih obdobj znašal 457.420,32 EUR, je bilančni dobiček 600.216,66 EUR.

5.1 Opredelitev trenutnega stanja v podjetju TE-AN, d. o. o.

V podjetju TE-AN, d. o. o., je od ustanovitve računovodske storitve izvajalo podjetje Acta, d. o. o. To podjetje je računovodske naloge sprva opravljalo za TE-AN, s. p., po preoblikovanju podjetja pa je z izvajanjem storitev nadaljevalo tudi za TE-AN, d. o. o. Sodelovanje je trajalo do 31. 3. 2025, ko je računovodkinja, ki je bila skrbnica podjetja, odprla lastno podjetje. Glede na dolgotrajno sodelovanje s skrbnico se je podjetje odločilo za zamenjavo računovodskega servisa, in sicer tako, da je za računovodske naloge še naprej zadolžena ista oseba. Od 1. 4. 2025 dalje računovodske storitve opravlja podjetje Laconia Partners, d. o. o. Pogoji za podjetje so pri tem ostali nespremenjeni – tako obseg nalog kot tudi strošek za TE-AN, d. o. o.

Izbrano računovodstvo tako opravlja naloge:

- vodenja temeljnih poslovnih knjig (dnevnik in glavna knjiga),
- obračuna plač,
- vodenja pomožnih poslovnih knjig in ostalih analitičnih evidenc,
- obračuna mesečnega davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV),
- mesečnega poročanja,
- mesečne bilance in svetovanja,
- zaključne bilanca.

Zgoraj navedene naloge so opredeljene v pogodbi, ki poleg nalog predvideva tudi način izvajanja storitev ter pravice, obveznosti in odgovornosti, ki jih imata pogodbeni stranki (predmetno podjetje in računovodski servis). Računovodski servis mora ravnati vestno in skrbno v skladu s pravili stroke ter navodili podjetja. Kljub temu pa računovodski servis ni dolžan opraviti nikakršnega dejanja, ki je v nasprotju z njegovimi interesi ali interesi podjetja oziroma če so dejanja v nasprotju z zakonskimi ali podzakonskimi akti.

Obe pogodbeni stranki morata zahtevana dejanja opraviti v dogovorjenih rokih. Vsako škodo, ki izhaja iz zamud, nosi pogodbeni stranka, ki je zamudo povzročila. Kljub temu da je skrbnik, ki predstavlja računovodski servis, oseba, ki mora imeti strokovna znanja, pogodba določa tudi, da morata tako skrbnik kot predstavniki podjetja poznati osnovna pravila v zvezi z davčno obravnavo. Poleg odgovornosti pri davčnem poročanju podjetje odgovarja tudi za resničnost in verodostojnost posredovanih podatkov in informacij.

Prav tako je v pogodbi določena pogodbeni cena, ki za zgoraj navedene naloge znaša 700 EUR na mesečni ravni. Poleg tega podjetje plačuje dodatnih 700 EUR za izdelavo zaključne bilance. Določeno je tudi, da se vse dodatne naloge, ki niso zajete v zgornjem naboru, po predhodnem dogovoru dodatno plačajo.

Za namen magistrskega dela je zanimiva tudi določba o poslovni skrivnosti, ki določa, da je treba vse informacije in dokumente, s katerimi se pogodbeni stranki seznani med trajanjem pogodbe, obravnavati kot poslovno skrivnost ter tako preprečiti dostop tretjim osebam brez soglasja druge stranke. Podatki in dokumenti se za poslovno skrivnost štejejo ves čas trajanja pogodbe ter še 10 let po prenehanju njene veljavnosti. Sledijo še členi glede varstva osebnih podatkov, veljavnosti pogodbe, izrednega prenehanja pogodbe in zadržanja dokumentacije, ki za namen magistrskega dela niso posebej zanimivi.

5.2 Predstavitev možnosti izvajanja notranjega računovodstva

Ali si podjetja lahko sama vodijo računovodstvo? Odgovor je DA. Da pa si podjetja lahko vodijo računovodstvo sama, je pomembno, da uporabijo ustrezni računovodski program. Oseba, ki bo opravljala računovodske naloge, mora razumeti osnove računovodstva, saj nepoznavanje osnov vodi v napačno uporabo računovodskega programa. Prav tako je pomembno, da oseba pozna temeljna načela računovodstva, saj bodo tako računovodske informacije pravilne in ustrezne za pripravo nadaljnjih obračunov.

Podjetje ima možnost zaposliti računovodjo z dolgoletnimi izkušnjami in dober računovodja je lahko ključ do poslovnega uspeha. Računovodja, ki bi ga zaposlili, je strokoven, pošten in odgovoren, ki bi poskrbel, da so računovodske informacije točne, zanesljive in pravočasne. V primeru zaposlitve notranjega računovodje bi to podjetju omogočilo popoln nadzor nad podatki in procesi in podjetje ne sme gledati na računovodstvo kot na dodatno obveznost in nepotreben strošek. Dober računovodja točno ve, katere predpise in roke je treba upoštevati. Njegova naloga je, da ustrezno vodi knjigovodske listine, ki so podlaga za

ustrezno evidentiranje poslovnih dogodkov (Bizjak, 1998). Če zakon ne določa drugače, morajo biti poslovne knjige vodene po sistemu dvostavnega knjigovodstva.

Kadar želimo organizirati lastno računovodstvo, je treba predvsem naslednje (Koželj, 2009):

- poiskati primerne računovodje,
- poskrbeti za ustrezno računalniško, telekomunikacijsko in programsko opremo z licencami),
- zagotoviti pisarniške prostore in opremo,
- zagotoviti ustrezno literaturo in izobraževanje.

Če želimo lastno računovodstvo, morajo podjetja zaposliti tako delovno silo, ki ni samo dober knjigovodja, ampak osebo s širokim podjetniškim znanjem. V Kodeksu poklicne etike računovodje so našeta naslednja načela (Slovenski inštitut za revizijo, 1995):

- Strokovnost in odgovornost: računovodja mora dobro poznati gospodarsko teorijo in prakso, prav tako mora skrbeti za strokovni razvoj. Informacije, ki jih pripravlja, morajo biti popolne, zanesljive in jasne. Njegovo delovanje mora biti v skladu zakonom in predpisi države. Ne sme sodelovati v nezakoniti dejavnosti.
- Zaupnost: računovodja mora varovati zaupne informacije, s katerimi se seznani pri svojem delu. Informacije, do katerih pride pri svojem delu, mora uporabljati preudarno, ne sme jih uporabljati za osebne koristi kot tudi za druge namene, ki bi bili v nasprotju z zakoni.
- Poštenost: računovodja se mora izogibati vsaki dejavnosti, ki bi mu onemogočila pošteno opravljanje dolžnosti. Dolžan je ugotavljati strokovne pomanjkljivosti, ki onemogočajo odgovorno presojanje ali uspešno opravljanje posameznih dejavnosti, in pristojne obveščati o njih.
- Resničnost: računovodja je dolžan sporočati informacije pristojnim odločitvenim ravnam v organizaciji in v okolju pošteno in resnično. Popolnoma mora razkriti vse pomembne informacije, ki bi utegnile slabo vplivati na uporabnikovo razumevanje poročil, pripomb in predlogov.
- Prizadevnost: računovodja se pri opravljanju računovodskih obveznosti prizadeva za izpopolnjevanje znanja ter za večjo učinkovitost in kakovost svojega dela. Oblike notranjih poročil so lahko prilagojene potrebam, v vseh primerih pa morajo biti sestavljena vestno in pošteno do vseh uporabnikov.

Navedeno pomeni, da poklicna etika računovodji narekuje, da se popolnoma posveti svojemu delu in skrbi za njegovo kakovost ob upoštevanju načel obnašanja računovodje (Kavčič in Mihelčič, 2005). Računovodja je odgovoren za oblikovanje računovodskih informacij in za posredovanje le-teh vsem nosilcem odločanja na različnih ravneh odločanja. To pomeni, da je dolžan oblikovati popolne in jasne predloge ter jih izkazovati v računovodskih poročilih. Ta so pa tudi temeljni cilj računovodske dejavnosti (Melave, Milost, 2003).

Računovodski strokovnjaki so osebe, ki sestavljajo računovodske izkaze in letna poročila ter pripravljajo podatke in informacije, na podlagi katerih njihovi uporabniki sprejemajo odločitve. Tako računovodski strokovnjaki kot uporabniki računovodskih informacij in podatkov morajo najprej pridobiti temeljno znanje o računovodenju (Odar in drugi, 2011).

Kadar se podjetja odločijo za notranje računovodstvo, potrebujejo ustrezen program, ki omogoča vodenje knjigovodskih listin in evidenc. Po navadi je cena tega programa višja, kot če bi za to plačali računovodskemu servisu.

Najpogosteje morajo podjetja na mesečni ravni oddati obračun plač, obračun davka na dodano vrednost, obračun osebnih prejemkov in obračun prispevkov za socialno varnost. Mnoga podjetja so zavezana oddajati tudi razne statistične podatke na Statistični urad Republike Slovenije, Banko Slovenije ali Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence (v nadaljevanju AJ PES). Vsa poročila in obračune je treba oddati v predpisanih rokih, v predpisani obliki in na pravilnem obrazcu. Oddani podatki morajo biti točni in zanesljivi, saj v nasprotnem primeru lahko dobi podjetje kazen (globo). V kolikor podjetja sama vodijo računovodstvo, to zahteva nenehno izobraževanje in spremljanje zakonodaje.

6 ANALIZA

Računovodstvo je del poslovnega procesa vsakega podjetja, saj, kot je bilo predstavljeno v zgornjih poglavjih, omogoča pregled nad finančnim poslovanjem ter podpira strateške odločitve podjetja. Hkrati pa je izvajanje ali najem računovodskih storitev obratovalni strošek oziroma strošek poslovanja, ki znižuje dobiček oziroma zvišuje ceno izdelkov ali storitev. Tudi ta strošek torej neposredno vpliva na konkurenčnost podjetja. Glede na to, da je konkurenčnost osnova uspešnega poslovanja, je cilj vseh gospodarskih subjektov optimizirati poslovne procese, kamor sodi tudi zniževanje stroškov.

Preden se lotimo analize stroškov, jih je najprej smiselno opredeliti. V strokovni literaturi zasledimo različne definicije, najpogosteje uporabljena pa je tista, ki stroške opredeljuje kot v denarju izražene potroške poslovnih prvin. V širši opredelitvi pa so poleg ovrednotenih potroškov zajeti vsi stroški, ki vplivajo na poslovni izid podjetja. Pogosto se namreč pojavljajo stroški poslovnih prvin, ki jih ni mogoče količinsko izraziti, zato je širša opredelitev stroškov sprejemljivejša. Stroške lahko torej razumemo kot vsako denarno ovrednoteno porabo poslovnih prvin pri ustvarjanju poslovnih učinkov (Tekavčič, 1997, str. 16–17).

6.1 Primerjava finančnih stroškov

V okviru racionalizacije poslovnih procesov bomo v nadaljevanju preverili ekonomsko upravičenost zunanjega izvajanja računovodskih storitev. V ta namen bomo primerjali stroške zunanjega izvajanja računovodstva s stroški, ki bi jih imelo podjetje, če bi

računovodstvo organiziralo znotraj podjetja. Ker je vzpostavitev lastnega računovodstva pogosto povezana z višjimi začetnimi vlaganji, bomo analizirali tudi učinke na daljši rok. Tako bomo preverili, kakšni bi bili učinki oziroma ali bi se začetna investicija povrnila v 15 letih.

6.1.1 Ovrednotenje trenutnih stroškov

Kot je v predhodnih poglavjih že opisano, podjetje najema storitve, pri tem glede na določila pogodbe za naloge, ki jih opravlja plačuje 702,00 EUR oz. 856,44 EUR z DDV na mesečni ravni. Poleg tega podjetje vsako leto plača dodatnih 856,44 EUR DDV za pripravo zaključne bilance. Vse ostale storitve mora podjetje dodatno plačati. Po pregledu plačil, izvedenih v računovodstvu v preteklih letih, smo ugotovili, da se podjetje ni odločalo za najem dodatnih storitev. Kljub temu pa je imelo še nekaj stroškov, in sicer so AJ PES plačali 36,15 EUR oz. 44,10 EUR z DDV za objavo letnega poročila gospodarske družbe.

Prav tako podjetje ne najema storitev priprave obračuna del, izdaje računov in izvedb plačil stroškov. To opravlja direktor podjetja oz. pooblaščen delavec v podjetju, zato bomo ta strošek sami dodatno izračunali, pri čemer bomo ovrednotili:

- strošek opreme (tako fizične kot programske),
- ter strošek časa osebe, ki navedena dela opravi.

Čeprav bi ta strošek podjetje imelo tudi v primeru, če bi bilo računovodstvo organizirano znotraj podjetja, pa višina stroška ne bi bila nujno enaka. Razlike bi se pojavljale zaradi tega, ker bi v slednjem primeru plačila izvajali v računovodstvu, kjer bi kot strokovnjaki račune izdajali hitreje, prav tako pa bi plača računovodje verjetno bila drugačna od plače direktorja. Do razlik bi prišlo tudi pri strošku licenc, saj ponudniki tovrstne programske opreme pogosto tvorijo pakete z ugodnostmi in bi v primeru izbire več segmentov programske opreme lahko prejeli popust. Zaradi navedenih razlik je ta strošek treba vrednotiti tako v trenutnih okoliščinah kot pri organizaciji računovodstva znotraj podjetja.

Torej strošek opreme tvori strošek pisarniškega pohištva, računalnika, elektrike, internetne povezave ter programske opreme. Glede na to, da pisarniško pohištvo, računalnik, elektriko in internetno povezavo direktor uporablja tudi za druge naloge, bomo strošek navedenih sredstev za izvedbo nalog priprave obračuna, izdaje računov in izvajanja plačil ocenili pavšalno, pri tem bomo za amortizacijsko dobo pisarniškega pohištva upoštevali obdobje 10 let, za računalniško opremo pa 5 let. Tako bomo za strošek ocenili na 25 EUR na mesečni ravni oz. 300 EUR na letni ravni. Strošek programske opreme smo pridobili v podjetju, kjer za uporabo programov za izdajo e-računov plačujejo 378 EUR oz. 461,16 EUR z DDV na letni ravni. Torej strošek, ki ga bomo s področja opreme upoštevali na letni ravni znaša 678 EUR.

Upoštevati je treba še strošek časa, ki opravi zgoraj navedena dela. V podjetju so nam posredovali informacijo, da priprava obračunov opravljenih del, izdaja računov in izvedba plačil lastnih stroškov v povprečju traja 20 ur na mesečni ravni, kar za osebo, zaposleno za polni delovni čas (160 ur), predstavlja 12,5 % delovnega časa. Pridobili smo podatek, da je to večinoma oz. 75 % časa direktor, v preostalem deležu (25 %) pa te naloge opravi pooblaščen oseba. Ta podatek je bistvenega pomena pri določitvi stroška, saj se plači direktorja in pooblaščen osebe razlikujeta. Glede na podana odstotka smo s pomočjo ponderjev določili, da je plača 2.000,00 EUR neto, kar pomeni, da je strošek za delodajalca 3.002,20 EUR (bruto 2). Torej, če podatek plačila upoštevamo skupaj z deležem časa, ko se te naloge opravljajo, ugotovimo, da je strošek časa za podjetje na mesečni ravni 375,28 EUR.

V zgornjem besedilu so opisani vsi segmenti stroška, ki ga trenutno ima podjetje TE-AN, d. o. o., ob koriščenju zunanjih storitev računovodstva. V enačbi (1) bodo ti podatki uporabljeni z namenom določitve točnega stroška na letni ravni.

$$\begin{aligned}
 \text{strošek-zunanje računovodstvo} / \text{leto} &= 12 * \text{mesečni strošek računovodstva} + \\
 &\text{strošek zaključne bilance} + \text{strošek objave letnega poročila} + \text{strošek opreme} \\
 &\quad + 12 * \text{strošek časa zaposlenega} \\
 \text{strošek-zunanje računovodstvo} / \text{leto} &= 12 * 702,00 + 702,00 + 36,15 + 678 + 12 \\
 &\quad * 375,28 = 14.343,51 \text{ EUR}
 \end{aligned} \tag{1}$$

6.1.2 Ovrednotenje stroškov v primeru organizacije računovodstva znotraj podjetja

Če bi se podjetje odločilo za organizacijo računovodstva znotraj podjetja, bi to pomenilo, da vse finančno-računovodske naloge opravlja samo brez najemanja zunanje pomoči. Za takšno odločitev bi se podjetje praviloma odločilo zaradi ekonomskih ali drugih prednosti, ki jih notranja organizacija lahko prinese. Kljub temu pa bi moralo vsaj ohraniti (če ne celo dvigniti) kakovost in obseg opravljenih storitev, kar je povezano z dodatnimi stroški. Zato je pri načrtovanju stroškov treba zajeti širši nabor postavk (npr. članarine v strokovnih združenjih in izobraževanja).

Pri izračunu letnega stroška bi bilo treba upoštevati zlasti:

- stroške dela (plača zaposlenega, izobraževanja, strokovna gradiva, članarine in certifikati),
- stroške opreme (pisarniška, računalniška in programska oprema),
- administrativne in druge operativne stroške (elektrika, internet, pisarniški material, poštni stroški).

Najvišji strošek med stroški dela predstavlja plača računovodskega kadra. Glede na to, da gre za majhno podjetje, bi vse potrebne naloge lahko opravil en izkušen računovodja,

zaposlen za polni delovni čas. Glede na trenutne razmere na trgu dela bi takšnega računovodjo morali plačati vsaj 2.200 EUR bruto, k čemur je treba prišteti še stroške prevoza in prehrane. Ker podjetje posluje v Ljubljani, ocenjujemo, da ti stroški ne bi presegli 250 EUR.

Za delodajalca pa to še ni končni strošek, saj mora plačati še prispevke v višini 16,1 %, kar pomeni, da skupni strošek znaša 2.826,20 EUR. Ta znesek velja ob predpostavki, da je zaposleni prisoten vse delovne dni v mesecu, kar pa običajno ne odraža dejanskega stanja. Poleg dopustov, ki so že vključeni v plačo, je treba upoštevati tudi strošek morebitne bolniške odsotnosti.

Strošek bolniške odsotnosti je težko natančno predvideti, vendar smo od trenutnega računovodstva pridobili podatek, da podjetja kot rezervo običajno dodajo 2–4 % na plačo za primer bolniške odsotnosti. Za namen magistrske naloge bomo uporabili povprečno vrednost, torej 3 %, kar znesek dvigne na 2.910,99 EUR na mesečni ravni.

Poleg plače so zaposleni upravičeni tudi do regresa. Praksa preteklih let kaže trend rasti izplačanega regresa, pri čemer je bil v lanskem letu izplačan znesek 2.000,00 EUR. Ta znesek bomo upoštevali kot relevanten pri izračunu.

Podjetje je poleg izplačanega regresa izplačevalo tudi tako imenovano božičnico. Ker sta za obdobje od 1. januarja 2025 božičnica in njen minimalni znesek uzakonjena ter ker je podjetje doslej izplačevalo božičnico v nižjem znesku od novo določenega, bomo pri izračunih upoštevali zakonsko določen minimalni znesek božičnice, ki znaša 639,00 EUR.

Kot je bilo opisano v teoretičnih poglavjih, podjetje ne potrebuje zgolj računovodje, temveč strokovnega, natančnega in dobro informiranega računovodjo. Takšen kader lahko podjetje pričakuje le, če zaposlenemu omogoča dodatna izobraževanja ter sprotno seznanjanje z novostmi, kar pa za podjetje predstavlja dodaten strošek. Če ocenimo, da je za računovodjo smiselno, da se letno udeleži vsaj dveh seminarjev in je naročen na eno strokovno revijo, ti stroški niso zanemarljivi. Pri pregledu seminarjev, ki jih ponuja Zbornica računovodskih servisov (v nadaljevanju ZRS), ugotovimo, da je povprečna cena seminarja 220,00 EUR brez DDV. Prav tako smo omenili članarino za revijo z relevantnega področja. Primer takšne revije je revija IKS, ki obravnava tematike s področja računovodstva, davščin in financ. Najcenejša možnost naročnine je prejem izključno tiskanih izvodov, katerega cena na letni ravni znaša 318 EUR brez DDV.

Poleg izobraževanj pa se pojavljajo tudi stroški različnih članarin in certifikatov. Če predvidimo, da bo ob zaposlitvi zaposleni že imel certifikat preizkušenega računovodje, ki ga podeljuje Slovenski inštitut za revizijo (SIR), bi podjetje imelo zgolj še strošek članarin. Glede na to, da je članstvo v različnih ustanovah prostovoljne narave, predvidimo, da bi zadoščalo članstvo v Zbornici računovodskih servisov, ki na letni ravni znaša 289,80 EUR brez DDV.

V zgornjem besedilu so opisani vsi segmenti stroškov dela, ki bi ga imelo podjetje TE-AN, d. o. o., ob organizaciji lastnega računovodstva. V enačbi (2) bodo ti podatki uporabljeni z namenom določitve točnega stroška na letni ravni.

$$\begin{aligned} \text{strošek dela} / \text{leto} &= 12 * \text{mesečna plača} + \text{strošek regresa} + \text{strošek božičnice} + \\ &\quad \text{strošek seminarjev} + \text{strošek naročnine na strokovno gradivo} + \text{strošek} \\ &\quad \text{članarine v ZRS} \\ \text{Strošek dela} / \text{leto} &= 12 * 2.910,99 + 2.000,00 + 639,00 + 440,00 + 318,00 + \\ &\quad 289,80 = 38.618,73 \text{ EUR} \end{aligned} \quad (2)$$

Naslednja kategorija stroškov, ki bi se pojavila ob organizaciji lastnega računovodstva, so stroški opreme. Glede na to, da v podjetju že sedaj velik del administrativnih del opravijo sami, za organizacijo lastnega računovodstva nova pisarniška oprema ne bi bila potrebna, kljub temu pa je treba upoštevati, da se tudi trenutna oprema amortizira, pri čemer je amortizacijska doba za pisarniško pohištvo 10 let. Tako bomo strošek pohištva ocenili na 60 EUR na letni ravni. Kot začetno investicijo je treba upoštevati nakup novega računalnika, katerega ceno ocenjujemo na 1.000,00 EUR. Kot smo že omenili, se računalniki amortizirajo v obdobju 5 let, kar pomeni, da strošek na letni ravni znaša 200,00 EUR.

Znatni strošek predstavlja tudi najem licence za računovodski program. V primeru organizacije lastnega računovodstva bi morali izbrati dovolj zmogljiv računalniški program, ki bi omogočal vse računovodske funkcije in ne zgolj fakturiranje (kar pri najemu računovodskih storitev zadošča). Tako bi želeli, da program omogoča knjiženje prejetih računov, izdajo in knjiženje izdanih računov, izračun zamudnih obresti, pregled nad izterjavo, obračun DDV, pripravo bilance, obračun plač ter pripravo potnih nalogov kot tudi vodenje knjigovodstva za osnovna sredstva. V neobvezujočih poizvedovanjih smo ugotovili, da bi za podjetje TE-AN, d. o. o., bila najbolj primeren računovodski program e-računi, ki ga podjetje že sedaj delno uporablja. Podjetje e-računi omogoča najem različnih paketov, vendar bi potrebe zadovoljil le paket PREMIUM, katerega mesečna naročnina znaša 35,00 EUR brez DDV oz. 42,70 EUR z DDV. Strošek opreme na letni ravni je predstavljen z enačbo (3).

$$\begin{aligned} \text{strošek opreme} / \text{leto} &= \text{strošek pohištva} + \text{strošek računalniške opreme} + \\ &\quad \text{strošek najema računovodskega programa} \\ \text{strošek opreme} / \text{leto} &= 60,00 \text{ €} + 200,00 \text{ €} + 12 * 35,00 = 680,00 \text{ EUR} \end{aligned} \quad (3)$$

Glede na to, da elektriko in internetno povezavo podjetje uporablja tudi za druge naloge, je povišanje tega stroška skoraj zanemarljivo. Če podrobneje analiziramo, ugotovimo, da zvišanja stroška interneta v primeru lastnega računovodstva ni. Strošek elektrike lahko ocenimo na podlagi povprečne porabe računalnika. Povprečna moč računalnika je 60 W in če takšen računalnik deluje 8 ur na dan, 20 dni v mesecu, bo porabil 9,6 kWh. Glede na to, da se povprečna cena kWh giblje okrog 0,15 EUR, je strošek na mesečni ravni 1,44 EUR.

Za ovrednotenja stroška nam tako ostane še pisarniški material, le-tega bomo glede na pretekle podatke, pridobljene v podjetju, ocenili na 10,00 EUR mesečno. Ostalih stroškov ne predvidevamo, saj tudi v preteklem poslovanju niso bili zaznani. Pojasnujemo, da podjetje posluje izključno digitalno, zato tudi nikakršni stroški poštnih storitev ne pridejo v poštev.

Administrativni stroški so predstavljeni z enačbo (4)

$$\begin{aligned} \text{administrativni stroški} / \text{leto} &= \text{strošek elektrike} + \text{strošek pisarniškega} \\ &\quad \text{materiala} \end{aligned} \quad (4)$$

$$\text{administrativni stroški} / \text{leto} = 12 * 1,44 \text{ EUR} + 12 * 10,00 \text{ EUR} = 137,28 \text{ EUR}$$

Če skupaj seštejemo vse zgoraj navedene stroške, ugotovimo, da bi organizacija lastnega računovodstva na letni ravni podjetje stala 39.436,01 EUR. Izračun skupnega stroška je prikazan v enačbi (5).

$$\begin{aligned} \text{strošek lastnega računovodstva} / \text{leto} &= \text{strošek dela} + \text{strošek opreme} + \\ &\quad \text{administrativni strošek} \end{aligned} \quad (5)$$

$$\begin{aligned} \text{strošek lastnega računovodstva} / \text{leto} &= \\ 3\,8\,618,73 \text{ EUR} + 680,00 \text{ EUR} + 137,28 \text{ EUR} &= 39\,436,01 \text{ EUR} \end{aligned}$$

6.2 Primerjava nefinančnih vidikov

Pri dosednji analizi smo se osredotočili na ekonomske učinke in analizo le-teh, vendar pa se moramo zavedati, da le-ti niso edini dejavnik. Poleg finančnih kazalnikov in ekonomskih koristi so pomembne tudi nefinančne koristi, ki lahko posredno ali neposredno prispevajo k uspešnosti poslovanja. Med nefinančne koristi sodijo nadzor in preglednost nad računovodskimi procesi, boljše razumevanje poslovanja, ohranjanje zaupnosti podatkov, hitrejša odzivnost, boljše sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami kot tudi razvoj in ohranjanje kompetenc zaposlenih. Čeprav navedene lastnosti ne kažejo takojšnjih neposrednih učinkov, pa dolgoročno pomembno vplivajo na konkurenčnost in posledično uspešnost podjetja.

Glede na to, da ni niti dveh enakih podjetij in da vsako podjetje izkazuje drugačne potrebe po informacijah, je bistvenega pomena, da so mu te informacije dostopne pravočasno oziroma v trenutku, ko jih notranji uporabniki potrebujejo. V konkretnem primeru se podjetje TE-AN, d. o. o., pri obvladovanju tveganj lahko zanaša na podatke iz poslovnega računovodstva. Če je računovodstvo organizirano znotraj podjetja, imajo notranji uporabniki (lastnik in direktor) boljši dostop, saj je te podatke mogoče pridobiti v vsakem trenutku iz računovodskih programov. Notranji računovodja je tudi fizično prisoten, zato lahko pridobljene podatke analizira, pripravi dodatna pojasnila in takoj preveri dokumente. V

primeru zunanjega računovodstva je za določene podatke treba zaprositi izbrani računovodski servis, ki morebitne dodatne analize lahko dodatno zaračuna. Torej, če povzamemo, bi v primeru zunanjega računovodstva informacijo lahko čakali ter jo dodatno plačali. S tem se izgubi del nadzora nad tveganji oziroma izgubimo preglednost nad posledicami v primeru neugodnih odločitev.

Nadalje se je treba zavedati, da zaposleni računovodja znotraj podjetja lahko čuti pripadnost podjetju, medtem ko je zunanji računovodja od podjetja bolj distanciran, kar lahko vpliva na motivacijo in sčasoma zmanjšano količino truda, ki ga je pripravljen vložiti za opravljanje dela. Dodatno lahko vodilni kader podjetja pri računovodji zaposlenemu v podjetju spremlja njegovo strokovnost oziroma izpopolnjevanje s področja novosti ter v vsakem trenutku ve, katere naloge je njegov kader sposoben opraviti. Prav tako se vodilni kader odloča, katere informacije bo z zaposlenimi delil, nadzoruje pretok teh informacij in ohranja poslovne skrivnosti pred tretjimi osebami. Čeprav podjetje TE-AN, d. o. o., z izbrano računovodkinjo sodeluje od ustanovitve in nevšečnosti s področja varovanja poslovnih skrivnosti niso imeli, pa se je treba zavedati, da bi se v primeru drugega računovodskega servisa to tveganje pojavilo.

Računovodstvo, organizirano znotraj podjetja, zelo dobro pozna notranjo strukturo in organizacijo podjetja, kar pripomore k hitrejšemu odpravljanju težav, saj izboljša pretok informacij in skrajša postopke. Poleg tega to omogoča boljše planiranje prihodnjih aktivnosti, potrebam bolj prilagojene finančne analize in sprotno svetovanje. Prav tako bi v primeru potrebe po spremembah poslovnih procesov ali organizacijske strukture to nalogo notranje računovodstvo opravilo hitreje in verjetno učinkoviteje, saj pozna lastnosti konkretnega podjetja in je osredotočeno le na njega.

6.3 Razhajanja med finančnimi in nefinančnimi vidiki

V poglavjih 6.1 in 6.2 smo najprej analizirali finančne, nato pa še nefinančne vidike organizacije računovodstva. Analiza finančnih vidikov oz. stroškov organizacije lastnega računovodstva in najema računovodskih storitev je pokazala, da je za podjetje stroškovno ugodneje, če se odloči za najem računovodskih storitev pri zunanjem izvajalcu. Razlika med stroški znaša 25.092,50 EUR. Nasprotno pa je analiza nefinančnih vidikov pokazala drugačen rezultat – ti vidiki namreč nakazujejo, da je za podjetje primernejša organizacija računovodske funkcije znotraj podjetja. Takšna ureditev lahko zagotovi boljši nadzor in preglednost nad računovodskimi procesi, boljše razumevanje poslovanja, ohranjanje zaupnosti podatkov, hitrejšo odzivnost, boljše sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami kot tudi razvoj in ohranjanje kompetenc zaposlenih.

Torej, ko se bo podjetje odločalo, bo treba upoštevati pomen razlike v stroških ter pomen nefinančnih koristi. Glede na to, da je čisti dobiček poslovnega leta 2024 znašal 142.796,34 EUR, bi zvišanje stroškov za 25.092,50 EUR pomenilo zmanjšanje dobička za 17,57 %. Gre za relativno visok odstotek zmanjšanja, ki pomembno vpliva na ustvarjeno

vrednost za lastnike. Zavedati se je treba, da bi takšno zmanjšanje pomenilo tudi nižjo finančno varnost, saj bi imelo podjetje na voljo manj sredstev za investicije in posledično manj poslovne fleksibilnosti. Ob takšnem povečanju stroškov bi morale podjetje bodisi povečati prihodke bodisi optimizirati stroške. Najbolj smiselno bi bilo preveriti, ali so dodatni stroški sploh upravičeni oziroma ali koristi, ki bi jih ti stroški prinesli, dejansko presegajo njihov finančni učinek.

Glede na to, da podjetje TE-AN, d. o. o., že od svojih začetkov sodeluje z zunanjim računovodstvom oziroma z izbrano računovodkinjo, s katero so po pridobljenih informacijah zelo zadovoljni, se nefinančne koristi zaradi tega dejstva zmanjšajo. Izbrana računovodkinja namreč zelo dobro pozna podjetje in njegove zaposlene, zato ve, na koga se mora v primeru težav obrniti. Poleg tega so jo v podjetju v preteklem obdobju sodelovanja dobro spoznali, zato vedo, kaj lahko od nje pričakujejo. Zaupnost podatkov je zagotovljena že s samo pogodbo, pri čemer v preteklem obdobju ni bilo zaznanih nobenih kršitev. Prav tako imajo jasen vpogled v to, kako hitro lahko pričakujejo rešitev posamezne dileme.

Ne glede na dolgoletno sodelovanje pa ostaja dejstvo, da bi bili nadzor in preglednost nad računovodskimi procesi boljši, če bi podjetje organiziralo notranje računovodstvo. Prav tako bi lahko učinkoviteje sledili razvoju in ohranjanju kompetenc računovodje, zaposlenega znotraj podjetja. Vendar se je treba zavedati, da bi podjetje zaradi takšne odločitve izgubilo več kot 17 % čistega dobička. Glede na to, da se podjetje ne ukvarja z dejavnostjo ali razvojem inovacij, kjer bi bila zaupnost podatkov ključnega pomena, lahko sklepamo, da odgovoren podjetnik takšne odločitve ne bi sprejel.

6.4 Ovrednotenje raziskave in analiza hipotez

H1: Najem računovodskih storitev povzroči višji strošek za podjetje TE-AN, d. o. o., kot organizacija lastnega računovodstva.

Za ovrednotenje raziskave, ki je povezana s prvo hipotezo, smo naredili temeljito analizo iz katere izhaja, da je trenutni strošek podjetja TE-AN, d. o. o., ki ga ima ob koriščenju storitev računovodskega servisa v višini 14.343,51 EUR na letni ravni. Največji delež predstavljenega stroška je mesečna obveznost do računovodskega servisa. S plačilom te obveznosti podjetje zagotavlja, da so opravljene naloge knjigovodenja, obračuna plač, regresov in božičnic, obračun DDV in priprava ostalih davčnih obračunov. Ta strošek na letni ravni znaša 8.424,00 EUR. Poleg tega se podjetje vsako leto odloči za dodatno storitev, in sicer pripravo bilance stanja oziroma letnega poročila, kar dodatno plačajo 702,00 EUR brez DDV. Preostanek računovodskih nalog kljub najemanju računovodskih storitev opravijo zaposleni v podjetju. Te naloge se predvsem nanašajo na obračune in izdajo računov za opravljene storitve ter ostale naloge, povezane s plačilnim prometom, saj računovodski servis tega pooblastila nima.

Za ovrednotenje hipoteze pa smo morali izračunati tudi strošek, ki bi ga podjetje imelo v primeru, če bi organiziralo notranje računovodstvo in bi vse naloge s tega področja opravljali zaposleni v podjetju. Analiza je pokazala, da bi strošek v tem primeru znašal 39.436,01 EUR. Pri tem je treba izpostaviti, da je dobrih 97 % tega stroška namenjeno stroškom dela.

Glede na izjemno visok strošek dela pri organizaciji lastnega računovodstva je analiza pokazala, da je organizacija lastnega računovodstva predraga in kot takšna ekonomsko neupravičena. Glede na izračunane stroške bi podjetje namreč lahko plačevalo najem računovodstva 2 leti in 9 mesecev ali pa 1 leto organiziralo lastno računovodstvo. Zaradi navedenega prvo hipotezo ovržemo.

H2: Investicija, ki je potrebna za uvedbo lastnega računovodstva, bi se podjetju poplačala po 15 letih.

V analizi, namenjeni za ovrednotenje prve hipoteze, smo računali strošek, ki ga podjetje ima z najemom računovodskega servisa in ki bi ga imelo z organizacijo lastnega računovodstva. Analiza je pokazala, da je najem računovodskih storitev cenejši za 25.092,50 EUR na letni ravni.

Glede na to, da smo stroške začetnih investicij razdelili na obdobja, ki so predvidena za amortiziranje posameznih osnovnih sredstev, ni moč pričakovati, da se bo ta strošek skozi obdobje zmanjševal, ampak bo ostal enak (oziroma se lahko zaradi spremembe gospodarskega okolja ali inflacije zviša). Torej, ne glede na pretečeno obdobje, bi strošek organizacije lastnega računovodstva povečeval ekonomsko izgubo podjetja in bi predstavljal oportunitetni strošek, saj bi podjetje lahko izkoristilo priložnost in bi izvedbo računovodskih storitev organiziralo za 25.092,50 EUR ceneje na letni ravni oziroma za 376.387,50 EUR ceneje v obdobju 15 let. Glede na navedeno tudi druge hipoteze ne moremo potrditi, saj se investicija organizacije lastnega računovodstva ne bi nikoli poplačala, ampak bi povzročila dodatne izgube, zato tudi to hipotezo ovržemo.

H3: S stališča neekonomskih koristi je vpeljava notranjega računovodstva za podjetje TE-AN, d. o. o., upravičena.

Analiza neekonomskih učinkov je pokazala, da je dostopnost informacij boljša v primeru organizacije lastnega računovodstva, saj so informacije na razpolago, ko jih notranji uporabnik potrebuje. Računovodja, ki je namreč zaposlen v podjetju, je fizično prisoten in lahko kadar koli podatke izpiše iz računovodskih programov, prav tako lahko na podlagi zahteve notranjih uporabnikov te podatke nemudoma analizira, pripravi dodatna pojasnila ali pregleda dokumente. V primeru, ko podjetje najema računovodske storitve, bo na želene informacije moralo počakati ter jih dodatno plačati.

Naslednji segment, ki je bil analiziran, se nanaša na računovodjo. Pripadnost računovodje podjetju je bistveno višja v primeru organizacije lastnega računovodstva. Takšen računovodja bo bolje poznal strukturo podjetja in bo lažje sodeloval z ostalimi zaposlenimi,

kar bo imelo za posledico, da bo delo opravljeno hitreje in učinkoviteje. Ugotovili smo, da je v primeru organizacije lastnega računovodstva ohranjanje informacij boljše, prav tako pa se lahko lažje nadzoruje pretok le-teh in ohranjajo poslovne skrivnosti.

Če je računovodja zaposlen znotraj podjetja, bo vodilni kader seznanjen s strokovnostjo računovodje ter njegovo seznanjenostjo z novostmi s področja zakonodaje z danega področja. Prav tako bodo lahko ocenili, katere naloge lahko računovodji zaupajo oziroma katera pooblastila mu lahko dodelijo, s čimer se ponovno vračamo na tematiko ohranjanja poslovnih skrivnosti.

Glede na vse navedeno ter dejstvo, da pri analizi neekonomskih učinkov nismo zasledili prednosti pri najemu računovodskih storitev, lahko tretjo hipotezo, ki pravi, da je organizacija lastnega računovodstva s stališča neekonomskih učinkov boljša, potrdimo.

7 SKLEP

Konkurenčnost je prednost in osnova uspešnega poslovanja, zato se od vseh subjektov pričakuje, da maksimalno preudarno razpolagajo s sredstvi in skrbijo za optimizacijo stroškov. Čeprav je računovodstvo izjemnega pomena za uspešno delovanje podjetja in je pomembno tako za notranje kot zunanje uporabnike, za podjetje še vedno predstavlja strošek.

Slovenska zakonodaja opredeljuje, katere so obvezne računovodske naloge, ki jih mora podjetje opravljati oziroma katere poslovne knjige mora voditi, nikjer pa ne določa, da mora to podjetje opraviti samo. Tako podjetje lahko organizira lastno računovodstvo ali pa računovodske storitve najame pri računovodskih servisih.

V smislu racionalizacije poslovnih procesov sem se v magistrskem delu odločila preveriti ekonomsko upravičenost tako organizacije lastnega računovodstva kot najema računovodskih storitev. Poleg tega smo preverili tudi neekonomske učinke. V ta namen so bile postavljene tri hipoteze, in sicer:

- H1: Najem računovodskih storitev povzroči višji strošek za podjetje TE-AN, d. o. o., kot organizacija lastnega računovodstva.
- H2: Investicija, ki je potrebna za uvedbo notranjega računovodstva, bi se podjetju poplačala po 15 letih.
- H3: S stališča neekonomskih koristi je vpeljava notranjega računovodstva za podjetje TE-AN, d. o. o., upravičena.

V prvem delu magistrskega dela smo opredelili računovodstvo, pregledali zgodovinski razvoj, računovodske funkcije ter kdo so uporabniki računovodskih informacij. V teoretičnem delu smo preverili razloge ter prednosti in slabosti tako za izvajanje računovodstva znotraj podjetja kot za najem računovodskih storitev.

Na primeru podjetja TE-AN, d. o. o., je sledila temeljita analiza stroškov, ki bi jih povzročila organizacija lastnega računovodstva znotraj podjetja kot tudi stroškov, ki jih podjetje trenutno ima z najemom računovodskih storitev pri računovodskem servisu. Rezultati analiz so služili kot podlaga za ovrednotenje zastavljenih hipotez.

Pri analizi prve hipoteze sta bistvenega pomena bila podatka izračunanih stroškov na letni ravni, ki bi pri izvajanju lastnega računovodstva znašali 39.436,01 EUR, medtem ko podjetje trenutno bremenijo stroški najema računovodskih storitev v znesku 14.343,51 EUR. Ugotovili smo, da je organizacija lastnega računovodstva predraga in kot takšna ekonomsko neupravičena, zaradi česar smo prvo hipotezo ovrgli.

Pri analizi druge hipoteze smo se ponovno sklicevali na izračunane stroške oziroma na razliko med stroškoma organizacije lastnega računovodstva in najema računovodskih storitev. Razlika se pojavlja v znesku 25.092,50 EUR na letni ravni, kar pomeni, da bi podjetje vsako leto ob organizaciji lastnega računovodstva povečevalo ekonomsko izgubo, saj niso izkoristili možnosti cenejše izvedbe računovodskih storitev, iz tega sledi, da se investicija organizacije lastnega računovodstva ne bi nikoli poplačala, ampak bi povzročila dodatne izgube, zato smo tudi to hipotezo ovrgli.

V tretji hipotezi smo ugotavljali neekonomske učinke. Ugotovili smo, da bi pri organizaciji lastnega računovodstva bila preglednost in nadzor nad računovodskimi procesi boljši, do informacij bi notranji uporabniki lažje in hitreje dostopali, sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami znotraj podjetja bi bilo boljše, možnost razkritja poslovnih skrivnosti pa bi bila manjša. Vse navedeno nas je privedlo do tega, da smo tretjo hipotezo potrdili.

Kljub vsem neekonomskim koristim pa je razlika v stroških prevelika. Sicer drži dejstvo, da si niti dve podjetji nista enaki in da mora vodstvo podjetja oceniti, katere so za njih bistvene lastnosti oziroma koristi, vendar pa bi glede na pridobljene rezultate kot zunanji nevtralni opazovalec podjetju v tej fazi, ko je še majhno, priporočali najem računovodskih storitev pri računovodskem servisu.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bergant, Ž. (2010). *Organiziranje računovodstva v povezavi s finančno funkcijo*. Abeceda svetovanje.
2. Hočevar, M., Igličar, S. in Zaman, M. (2001). *Računovodstvo*. Visoka upravna šola Ljubljana.
3. Koletnik, F. (2007). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
4. Melavc, D. in Milost, F. (2003). *Računovodstvo*. Fakulteta za management Koper.
5. Odar, M., Hieng, R., Koželj, S., Prusnik, M. in Zupančič, V. (2011). *Finančno računovodstvo za družbe*. Slovenski inštitut za revizijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Bizjak, K. (1998). *Organiziranje računovodske službe v podjetju*. V I. Turk (ur.), *Zbornik referatov 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 193–203). Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
2. Bongard, S. (1994). *Outsourcing – Entscheidungen in der Informationsverarbeitung, Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums*. Deutscher Universitat Verlag.
3. Bradač, B. (2009). *Značilnosti zunanjega izvajanja aktivnosti in njegova povezava z uspešnostjo poslovanja malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ekonomska-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
4. Corporate Finance Institute – CFI. (brez datuma). *Internal vs External Financial Reporting*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/internal-vs-external-financial-reporting>
5. Cullinan, C. P. in Zheng, X., (2017). Accounting outsourcing and audit lag. *Managerial Auditing Journal*, 32(3), 276–294.
6. Data, d. o. o. (2010). *Za napako računovodskega servisa odgovarja podjetnik sam* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. oktobra 2025 s <https://data.si/blog/za-napako-racunovodskega-servisa-odgovarja-podjetnik-sam>
7. Dobernik, I. (2020). *Primerjalna analiza notranjega in zunanjega izvajanja računovodstva* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
8. Drlja, K. (2009). *Zunanji računovodja je cenejši, a ne vedno dostopen*. <https://akademija.finance.si/256937>
9. Dubrovski, D. (2004). *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
10. Gaspari, M. (2009). *Notranji računovodja ima več informacij, zunanji širše izkušnje*. <https://www.finance.si/finance/notranji-racunovodja-ima-vec-informacij-zunanji-sirse-izkusnje/a/236264>
11. Glažar, T. (2005). *Trženje računovodskih storitev v Sloveniji* (specialistično delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
12. Glažar, T. (2011). *Trženje računovodskih storitev*. Inštitut za računovodstvo.
13. Goldsmith, J. (2024, 5. februar). *Outsourced accounting: benefits, types, and getting started* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. oktobra 2025 s. <https://remote.com/blog/payroll/outsourced-accounting>
14. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS. (2013). *Predstavitev rezultatov ankete – Analiza zadovoljstva strank z računovodskimi servisi*. https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Za-podjetja/Analiza-zadovoljstva-strank-z-ra%C4%8Dunovodskimi-servisi/Predstavitev-rezultatov-ankete-Analiza-zadovoljstva-strank-z-ra%C4%8Dunovodskimi-servisi-2013

15. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS. (2021). *Brošura ZRS: Kdo pa vam vodi poslovne knjige?* https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Zapodjetja/Kdo-pa-vam-vodi-poslovne-knjige
16. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS. (brez datuma). *Miti in resnice o delu računovodij*. https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Zapodjetja/Miti-in-resnice-o-delu-racunovodij
17. Gradišar, M. (2018). *Primerjava notranjega in zunanjega izvajanja računovodstva z vidika kompetenc računovodij* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
18. Hadrović Zekić, B., Dražić Lutitsky, I. in Liović, D. (2018). (Prior) knowledge of accounting as a comparative advantage when selecting accounting service provider. *Ekonomski vjesnik/Econviews*, 31(1), 75–84.
19. Hočevar, M., Zaman, M. in Petrovič, J. K. (2024). *Osnove računovodstva gospodarskega in javnega sektorja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
20. Igličar, A., Hočevar M. in Zaman, M. (2024). *Osnove računovodstva*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
21. Ivanko, Š. (1999). Odgovornost računovodskih servisov. V *Zbornik referatov: 1. Kongres računovodskih servisov* (str. 16–35). Gospodarska zbornica Slovenije.
22. Jordan, M. (2023). *Izvajanje računovodskih storitev je prepuščeno trgu*. <https://glasgospodarstva.gzs.si/izvajanje-racunovodskih-storitev-je-prepusceno-trgu>
23. Kavčič, K. (2007). Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management*, 2(4), 303–318.
24. Kavčič, K. in Tavčar, M. (2008). *Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga: študija primerov*. Fakulteta za management Univerze na Primorskem,
25. Kavčič, S. in Mihelčič, E. (2005). Znanja, ki jih potrebuje računovodja. V *Zbornik referatov/8. letne konference računovodij* (str. 19–31). Slovenski inštitut za revizijo.
26. Koželj, S. (1995). Vsebinske in organizacijske posebnosti računovodskih servisov. V *Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah* (str. 125–138). Zveza ekonomistov Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
27. Koželj, S. (2009). Vloga zunanjega računovodje kot izvajalca strokovnih storitev. V *Zbornik 12. letne konference preizkušenih računovodij* (str. 149–165). Slovenski inštitut za revizijo.
28. Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amirruddin, R. in Auzair, S. M. (2010). Accounting outsourcing turnback: Process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3(3), 226–245.
29. Mayr, B. (2005). *Vloga računovodskih informacij v procesu odločanja v malem slovenskem podjetju* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
30. Mayr, B. (2008). Poslovodno računovodstvo v malem podjetju. *Poslovodno računovodstvo, revija o poslovnem računovodstvu*, 2008, 2.

31. Odar, M. (2005). Glavne značilnosti prenove računovodskih standardov v letu 2006. V *Zbornik referatov XIII. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij* (str. 5–24). LM Veritas.
32. Prima računovodstvo d. o. o. (brez datuma). *Prednosti in slabosti zunanjega računovodstva*. <https://primaracunovodstvo.si/prednosti-in-slabosti-zunanjega-racunovodstva>
33. Slovenski inštitut za revizijo – SIR. (1995). *Kodeks računovodskih načel*. https://si-revizija.si/datoteke/splosno/504/rac-kodeks_racunovodskih_nacel.pdf
34. Slovenski računovodski standardi. (2024). *Uradni list RS, št. 129/23*.
35. Stanimirović, T. (2025). *Računovodstvo*. Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani.
36. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2025). *Število podjetij – SKD 69.200*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418805S.px>
37. Šink, D. (2002). Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. *Organizacija*, 6(35), 393–396.
38. Štancar, P. (2011). *Glavne izdelke in znanje obdržite v podjetju*. <https://www.finance.si/finance/glavne-izdelke-in-znanje-obdrzite-v-podjetju/a/326182>
39. TE-AN, d. o. o. (2025). *Družbena pogodba podjetja TE-AN, d. o. o., z dne 12. 5. 2025* (interno gradivo). TE-AN, d. o. o.
40. TE-AN, d. o. o. (brez datuma). *O podjetju*. <https://tean.si>
41. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Gospodarski vestnik.
42. Turk, I. in Melavc, D. (1994). *Uvod v računovodstvo*. Moderna organizacija.
43. Turk, I. in Melavc, D. (1999). *Računovodstvo*. Moderna organizacija.
44. Turk, I., Melavc, D. in Korošec, B. (2004). *Uvod v računovodstvo*. Ekonomska fakulteta.
45. Vila, L. (2005). *Business Process Outsourcing Industry Report*. <https://www.bpap.org/bpap/industry/2.%20Finance%20a%20Fast%20Growing%20BPO%20Service.pdf>
46. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C, 18/21, 18/23 – ZDU-1O, 75/23, 102/24 in 77/25*.
47. Zakon o računovodstvu (ZR). *Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE*.
48. Zbornica računovodskih servisov – ZRS. (brez datuma). *Kdaj in kako zamenjati izvajalca računovodskih storitev?* https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Za-podjetja/Kdaj-in-kako-zamenjati-izvajalca-ra%C4%8Dunovodskih-storitev