

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI USPEŠNEGA ZUNANJEGA IZVAJANJA
RAČUNOVODSTVA**

Ljubljana, maj 2018

ŠPELA BRLEČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Brlečič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki uspešnega zunanjega izvajanja računovodstva, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
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 Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI NA SPLOŠNO.....	2
1.1 Opredelitev pojma zunanjega izvajanja dejavnosti	2
1.2 Razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti	3
1.3 Vrste zunanjega izvajanja glede na obseg sodelovanja in strateški vpliv	4
1.4 Razlogi za prenos dejavnosti v zunanje izvajanje	6
1.5 Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti.....	8
1.6 Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja dejavnosti.....	10
1.7 Ukrepi za zmanjšanje tveganj	13
1.8 Proces izbire zunanjega izvajanja dejavnosti	14
2 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSKE DEJAVNOSTI.....	16
2.1 Definicija računovodstva	16
2.2 Zgodovina in razvoj računovodstva.....	17
2.3 Vrste računovodstva.....	18
2.4 Funkcije računovodstva.....	19
2.5 Zakonska in strokovna podlaga računovodskega poročanja v Sloveniji	19
2.6 Zunanje izvajanje računovodske dejavnosti.....	22
2.7 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva	24
2.8 Tveganja zunanjega izvajanja računovodstva.....	25
2.9 Računovodski servisi v Sloveniji.....	26
2.9.1 Regulacija poklica računovodij	27
2.10 Dejavniki uspešnega zunanjega izvajanja računovodstva.....	28
2.10.1 Proces izbire računovodskega servisa	28
2.10.2 Izbira naročnika računovodskih storitev	30
2.10.3 Organiziranost računovodskega servisa	31
2.10.4 Odgovornost	33
2.10.5 Kakovost storitev	34
2.10.6 Vrednotenje računovodskih storitev	34
2.10.7 Partnerski odnos med računovodskim servisom in naročnikom	35
3 RAZISKOVALNI DEL.....	36

3.1 Metodologija	36
3.2 Predstavitev naročnikov in računovodskih servisov.....	37
3.3 Rezultati raziskave	38
3.3.1 Vidik računovodskih servisov.....	38
3.3.2 Vidik naročnikov računovodskih storitev	47
4 DISKUSIJA	55
4.1 Priporočila naročnikom računovodskih storitev.....	55
4.2 Priporočila računovodskim servisom.....	57
4.3 Omejitve raziskave.....	61
SKLEP.....	61
LITERATURA IN VIRI.....	64
PRILOGA	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti (v %).....	7
Tabela 2: Število podjetij v razredu M69.200.....	27
Tabela 3: Predstavniki računovodskih servisov	37
Tabela 4: Predstavniki naročnikov računovodskih storitev	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste zunanjega izvajanja glede na obseg sodelovanja in strateški vpliv.....	5
Slika 2: Življenjski krog zunanjega izvajanja – ISO 37500:2014.....	14

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam vprašanj za intervju	1
----------------------------------------------	---

UVOD

V današnjem času podjetja poslujejo v zelo dinamičnem okolju, kjer je potrebno aktivno delovanje in prilagajanje spremembam. Podjetje se mora osredotočiti na tisto področje, ki mu gre najbolj od rok in kjer je najuspešnejše, ostala področja pa prenesti na zunanje izvajalce, ki so za to področje specializirani (Greaver, 1999; Brown & Wilson, 2005). Ideja temelji na zunanjem izvajanju dejavnosti, kjer podjetje obdrži in se osredotoča le na bistvene in strateško pomembne funkcije.

Računovodstvo je ena od pomembnih funkcij v vsakem podjetju, ki stremi k dolgoročnemu razvoju in obstoju, zato je zelo pomembno, kako se vodstvo podjetja oz. lastniki odločijo urediti in organizirati računovodsko funkcijo. Lahko jo organizirajo znotraj podjetja ali pa funkcijo zaupajo zunanjemu strokovnjaku oz. računovodskemu servisu. Če se podjetje odloči računovodsko funkcijo prenesti na zunanjega izvajalca oz. na računovodski servis, se pojavi vprašanje, kateri računovodski servis izbrati, kakšen obseg storitev bi se preneslo nanj in kateri so ostali dejavniki, ki vplivajo na odločitev in prihodnje sodelovanje.

V magistrski nalogi sem predstavila razloge za zunanje izvajanje, prednosti, slabosti ter tveganja, ki se lahko pojavijo, zato je naloga namenjena tako podjetjem, ki se odločajo za prenos računovodske dejavnosti na zunanjega izvajalca, kot tudi podjetjem, ki so jo na zunanjega izvajalca že prenesla. Oblikovala sem tudi kriterije za izbiro računovodskega servisa, ukrepe za zmanjšanje tveganj ter priporočila za ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov, ki so ključnega pomena za uspešno in dolgoročno sodelovanje.

Magistrska naloga je namenjena tudi računovodskim servisom, kot izvajalcem računovodskih storitev, saj so v nalogi predstavljeni kriteriji, po katerih se podjetja odločajo za računovodski servis, ter njihova pričakovanja. S temi informacijami lahko računovodski servis izboljša svoje storitve in strankam ponudi več. Z magistrsko nalogo želim izpostaviti tudi nekatere probleme in izzive, s katerimi se soočajo računovodski servisi v Sloveniji.

Osnovni cilji magistrske naloge so:

- ugotovitev prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodske dejavnosti,
- predstavitev dejavnikov za izbiro ustreznega računovodskega servisa,
- predstavitev dejavnikov uspešnega procesa zunanjega izvajanja računovodstva,
- podati priporočila računovodskim servisom in podjetjem za izboljšanje medsebojnega sodelovanja.

V prvem poglavju magistrske naloge sem opredelila pojem zunanjega izvajanja dejavnosti kot alternativo notranjemu izvajanju ter njegov razvoj razdelila v tri generacije, taktično, strateško in preoblikovalno zunanje izvajanje. Sledi predstavitev razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo za zunanje izvajanje, ter predstavitev prednosti in slabosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje. Opisala sem tudi proces izbire zunanjega izvajalca.

Drugo poglavje govori o zunanjem izvajanju računovodske dejavnosti. V prvem koraku sem definirala računovodstvo in ga razdelila na štiri funkcije: knjigovodstvo, računovodsko predračunavanje, nadziranje in analiziranje (Zaman Groff, Hočevvar, & Igličar, 2007). Sledi kratka predstavitev zgodovine in vrst računovodstva ter predstavitev zakonov, predpisov, računovodskih standardov ter drugih priporočil in usmeritev, ki jih morajo upoštevati podjetja v Sloveniji za poročanje zunanjim uporabnikom. Sledi definicija računovodskega servisa, opis računovodskih storitev ter predstavitev kriterijev, ki so pomembni pri izbiri ustreznega računovodskega servisa. Navedla sem tudi razloge, zaradi katerih se podjetja odločajo za zunanje izvajanje računovodstva, ter opisala njegove prednosti in slabosti. Magistrska naloga se nadaljuje z analizo stanja računovodskih servisov in regulacije poklica računovodje v Sloveniji.

Zadnji del magistrske naloge je namenjen raziskavi, kjer sem kot raziskovalno metodo uporabila delno strukturiran globinski intervju, ki je primeren za raziskovanje pogledov, izkušenj in pričakovanj intervjuvancev glede obravnavane teme (Boyce & Neale, 2006). Intervjuvala sem predstavnike računovodskih servisov ter podjetja, ki so naročniki njihovih storitev.

1 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI NA SPLOŠNO

1.1 Opredelitev pojma zunanjega izvajanja dejavnosti

Angleški izraz »outsourcing« je tisti, ki ga v literaturi zasledimo največkrat. Izraz je sestavljen iz besed zunaj (*angl. outside*), vir (*angl. resource*) in uporaba (*angl. using*). V slovenskem jeziku se največkrat uporabljajo izrazi zunanje izvajanje dejavnosti, zunanje opravljanje dejavnosti, izločanje dejavnosti, najem zunanjih izvajalcev, zunanja oskrba, zunanje oskrbovanje in pogodbeno delo. V literaturi pa se pojavljajo tudi drugi angleški izrazi: »contracting, sub-contracting, contract services, external sourcing, contract manufacturing, co-sourcing«.

Pogosto prihaja do nepravilne uporabe in zamenjave z izrazi »offshore outsourcing«, »offshoring« in »subcontracting«. Pri obeh konceptih, »outsourcing« in »offshore outsourcing«, kupec odda zunanjemu podjetju proizvodnjo, izdelavo oz. storitve, delno ali v celoti. Edina razlika med konceptoma je lokacija prodajalca. Pri »offshore outsourcing« gre za zunanje izvajanje dejavnosti izven meja države, kjer ima sedež podjetje, ki je zunanje

storitve najelo. Izraz »*offshoring*« se uporablja, ko podjetje poslovni proces v celoti prenese v drugo državo. Pri izrazu »*subcontracting*« gre za sklepanje pogodb s podizvajalci, katerih naloge ali storitve zahtevajo posebne spretnosti in/ali sredstva. Razlika je, da podizvajalec dela za kupca, zunanji izvajalec pa dela s kupcem (Dolgui & Proth, 2010, str. 78).

V literaturi različni avtorji pojem zunanje izvajanje dejavnosti opredeljujejo na različne načine. Zunanje izvajanje je prenos nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti in pravic odločanja zunanjim izvajalcem, kot je določeno v pogodbi (Greaver, 1999, str. 3). Brown in Wilson (2005) opredeljujeta zunanje izvajanje kot dejanje za pridobitev storitev iz zunanjega vira. Varadarajan (2009) pravi, da je zunanje izvajanje nakup storitev, polizdelkov in komponent iz zunanjih podjetij, če so bili pred tem zagotovljeni znotraj podjetja. Bergant (2010) zunanje izvajanje dejavnosti opredeljuje kot pogodbeni prenos odgovornosti ter uporabo zmogljivosti zunaj določene združbe. Organizacija ISO (angl. *International Organization for Standardization*) je v standardu ISO 37500 (2014) zunanje izvajanje definirala kot poslovni model za dostavo izdelka ali storitev naročniku s strani ponudnika. Lahko gre za domače ali mednarodno izvajanje (Amiti & Wei, 2005; Schaffhauser, 2005; Stanimirović & Vintar, 2011).

Zunanje izvajanje dejavnosti je alternativa notranjemu izvajanju dejavnosti, zanj se podjetja odločijo iz različnih razlogov. Na splošno gre za pogodbeni odnos med kupcem (naročnikom) in dobaviteljem (zunanjim izvajalcem), ki zahteva medsebojno izmenjavanje informacij in usklajevanje. Temeljna ideja zunanjega izvajanja dejavnosti je, da podjetniki pogodbeno prenesejo določene funkcije oziroma dejavnosti v opravljanje zunanjemu izvajalcu, ki je za to specializiran.

Zunanje izvajanje dejavnosti je povezano s hitrim razvojem informacijske tehnologije, saj omogoča cenejše medsebojno globalno povezovanje ter hkrati zagotavlja bolj specializirane rešitve. V preteklosti so podjetja zaradi visokih transportnih in drugih stroškov dejavnosti raje izvajala znotraj podjetja, z razvojem informacijske tehnologije pa so se ti stroški znižali, posledično se vedno več podjetij odloča za zunanjega izvajalca (Šink, 2002).

1.2 Razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje lahko razdelimo v tri generacije (Murphy, 2004; Brown & Wilson, 2005, str. 20–25; Mahmoodzadeh, Jalalinia & Nekui Yazdi, 2009; Bergant, 2010), in sicer:

- taktično,
- strateško in
- preoblikovalno zunanje izvajanje.

Taktično zunanje izvajanje dejavnosti je prva stopnja, ki se je podjetja poslužujejo za reševanje kratkoročnega problema, kot je zmanjševanje stroškov in pomanjkanje znanja

znotraj podjetja. Podjetja v težavah z odločitvijo o zunanjem izvajanju dejavnosti dosežejo takojšnjo odpravo potrebe po bodočih naložbah, takojšnje zmanjšanje stroškov in hitro razbremenitev z zmanjšanjem kadra. Pri taktičnem zunanjem izvajanju gre za prenos aktivnosti, ki za podjetje niso ključnega pomena, od zunanjega izvajalca se zahteva oz. pričakuje, da storitev opravi bolje, po nižji ceni in z manjšo porabo časa (Brown & Wilson, 2005; Bergant, 2010).

Strateško zunanje izvajanje se v nasprotju s taktičnim nanaša na dolgoročno sodelovanje, kjer stroškovna učinkovitost ni več najbolj pomembna. Bolj pomembna kot prihranek sta večja osredotočenost na osnovno dejavnost in prenos nekaterih tveganj na zunanjega izvajalca. S povečevanjem obsega poslovanja se je povečala tudi potreba po specializaciji (Bergant, 2010), zaradi česar so pogodbe postale dolgoročne, s poudarkom na medsebojnem sodelovanju in ustvarjanju koristi za oba poslovna partnerja (Brown & Wilson, 2005).

V zadnji generaciji govorimo o preoblikovalnem zunanjem izvajanju, kjer zunanji izvajalec ni le dobavitelj, ampak postane partner in sodelavec. S svojim znanjem in inovacijami zunanji izvajalec prispeva k boljšemu oblikovanju poslovnih procesov v podjetju, sodeluje pri iskanju novih trgov in oblikovanju proizvodov. Pomembno je poudariti, da je aktivno oblikovanje soodvisnosti v interesu vseh zaposlenih. Oblika preoblikovalnega zunanjega izvajanja je zunanji razvoj znanja (*angl. Knowledge Process Outsourcing – KPO*), ki temelji na znanju in informacijah. K temu procesu se podjetja zatečejo, kadar se srečujejo s pomanjkanjem usposobljenih strokovnjakov oziroma takrat, ko lahko po nižji ceni najamejo kvalificirane delavce na drugi lokaciji (Bergant, 2010).

Razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti je spremenil tudi način razmišljanja. Iz taktičnega, kjer gre za izvajanje nalog po že uveljavljenih pravilih, k strateškemu, kjer se že spreminja strategija podjetja, do zadnje faze spreminjanja celotnih procesov podjetja ter njegove politike.

1.3 Vrste zunanjega izvajanja glede na obseg sodelovanja in strateški vpliv

Vrste zunanjega izvajanja se glede na obseg sodelovanja in strateški vpliv delijo na (Gorečan, 2006):

- podporo,
- vsebinsko zaupanje,
- strateško zaupanje in
- zvezo.

Slika 1: Vrste zunanjega izvajanja glede na obseg sodelovanja in strateški vpliv



Vir: Gorečan (2006).

Na Sliki 1 so prikazane vrste zunanjega izvajanje glede na obseg sodelovanja in strateški vpliv. O podpori govorimo, kadar gre za nizek strateški vpliv in za majhen obseg sodelovanja, pri čemer je izvajalca relativno lahko zamenjati. Pri vsebinskem zaupanju gre za velik obseg sodelovanja in nizek strateški vpliv. Gre za največkrat uporabljeno obliko, saj se v zunanje izvajanje prenese strateško nepomembne dejavnosti, kjer je primarni cilj zniževanje stroškov. V primerjavi s podporo gre za daljše sodelovanje, ki zahteva večjo pripadnost naročnika kot tudi izvajalca. V primeru velikega strateškega vpliva in majhnega obsega sodelovanja govorimo o strateškem zaupanju. O zvezi govorimo, kadar imamo zunanje izvajanje dejavnosti, ki ima velik strateški vpliv in kjer je obseg sodelovanja velik. V teh primerih mora biti sestavljena dolgoročna pogodba, v kateri so odgovornosti natančno opredeljene, saj imata tako naročnik kot zunanji izvajalec visoke pristojnosti. Strateško povezovanje z zunanjim izvajalcem je dobra rešitev in učinkovit način pridobitve večje količine strokovnega znanja, predvsem za mala in srednja podjetja, ki imajo premalo sredstev in resursov, da bi lahko sledila hitremu razvoju tehnologij in spremembam v okolju.

Podjetja na zunanje izvajalce prenašajo različne dejavnosti, kot so informacijski sistem, telekomunikacije, proizvodnja oz. del proizvodne linije, računovodstvo, notranja revizija, pravne storitve in ravnanje s človeškimi viri. Z razvojem zunanjega izvajanja se je število dejavnosti, ki jih podjetja prenesejo v zunanje izvajanje, še povečalo (Greaver, 1999, str. 63).

Mahmoodzadeh, Jalalinia, & Nekui Yazdi (2009) zunanje izvajanje razdelijo na:

- zunanje izvajanje proizvodnje (angl. *Manufacturing outsourcing*),
- zunanje izvajanje informatike (angl. *Information Technology Outsourcing – ITO*) in
- zunanje izvajanje poslovnih procesov (angl. *Business Process Outsourcing – BPO*).

Za namene moje magistrske naloge je pomembna delitev na zunanje izvajanje poslovnih procesov, o katerem govorimo takrat, ko se vodenje določenega poslovnega procesa prenese na tretjo osebo, ki je specializirana za proces. Posledica zunanjega izvajanja je večja produktivnost ter večje osredotočenje podjetja na njihovo osnovno dejavnost (angl. *core business*). Zunanje izvajanje poslovnih procesov je podmnožica managementa poslovnih procesov (angl. *Business Process Management*), ki je najustreznejši pristop za zagotavljanje trajnih konkurenčnih prednosti, pri katerem sta za uspešno izvedbo pomembna ureditev procesov in vključenost zaposlenih (Hung, 2006).

Power, Desouza in Bonifazi (2006) zunanje izvajanje delijo na:

- individualno,
- funkcionalno in
- zunanje izvajanje ključnih dejavnosti (angl. *competency outsourcing*).

Pri individualnem zunanjem izvajanju gre za najbolj enostavno obliko prenosa nalog na zunanjega izvajalca, ki se je pri poslovanju pojavil le občasno in bi bila zaposlitev dodatnega delavca neracionalna, saj je ugodneje proizvod ali storitev plačati zunanjemu izvajalcu po dejanskih urah oz. po učinku. Pri funkcionalnem izvajanju dejavnosti govorimo o prenosu celotne funkcije na zunanjega izvajalca, s ciljem zmanjšati stroške in pridobiti znanje zunanjega izvajalca, ki lahko določen proizvod oziroma storitev zagotovi po nižjih cenah predvsem zaradi ekonomij obsega. Pri zunanjem izvajanju ključnih dejavnosti gre za prenos funkcij, ki so za podjetje bistvenega pomena. Pri tem je potrebno veliko zaupanja in sodelovanja med stranko in zunanjim izvajalcem.

1.4 Razlogi za prenos dejavnosti v zunanje izvajanje

Vedno več podjetij se odloča prenesti nekatere dejavnosti na zunanjega izvajalca, razlogi za sprejem takšne odločitve so različni. Najbolj pogosti razlogi za prenos dejavnosti v zunanje izvajanje, ki jih navajajo avtorji, so (Greaver, 1999; Brown & Wilson, 2005; Power, Desouza & Bonifazi, 2006; Johnson, 2006; Kavčič & Tavčar, 2008; Varadarajan, 2009; Bergant, 2010; Vagadia, 2012; Dolgui & Proth, 2013):

- zmanjševanje stroškov,
- večja osredotočenost na osnovno dejavnost,
- izboljšanje učinkovitosti,
- potreba po dostopu do novih znanj in tehnologij,
- rast globalnega znanja,
- večja fleksibilnost,
- pridobitev koristi od naložb in inovacij zunanjega izvajalca,
- nerazpoložljivost internih virov,

- prevelika zasedenost resursov zaradi rutinskega dela,
- potreba po resursih, ki si jih ne moremo privoščiti,
- nesposobnost sledenja tehnološkemu razvoju,
- izboljšanje upravljanja in nadzora,
- pridobitev novih idej in pospeševanje inovacij,
- izboljšanje verodostojnosti in ugleda s povezovanjem z vrhunskimi ponudniki in
- zahteva po specializiranih veščinah, ki niso strateško pomembne.

Družba Deloitte Consulting LLP (2016) je izvedla anketo na širokem naboru podjetij, ki delujejo v različnih panogah, da bi ugotovila, zakaj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti. Odločitev, katero funkcijo bo podjetje predalo v zunanje izvajanje, je odvisna od resnosti problema in izzivov, s katerimi se srečuje podjetje. Rezultati ankete (glej Tabela 1) so pokazali, da so glavni razlogi za odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti zmanjševanje stroškov, osredotočanje družb na osnovno dejavnost in rešitev problema s kapacitetami. Ostali razlogi so tudi izboljšanje kvalitete storitve, dostop do intelektualnega kapitala ter pomoč pri transformaciji podjetja.

Tabela 1: Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti (v %)



Vir: Raziskava Deloitte Consulting LLP (2016).

Kot že omenjeno, sta vodilna razloga za zunanje izvajanje dejavnosti, ki ju navajajo avtorji, zniževanje stroškov ter osredotočanje na osnovno dejavnost. Najnovejše raziskave in viri kažejo trend, da se podjetja za zunanje izvajanje odločijo tudi zaradi drugih razlogov, kot so izboljšanje kakovosti storitev, strateški pomen, najnovejše tehnologije in avtomatizacija procesov, produktivnost, prilagodljivost, s čimer stremijo k stalnemu ustvarjanju prihodkov (Deloitte Consulting LLP, 2016).

1.5 Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Odločitev o zunanjem izvajanju lahko privede do številnih kratkoročnih in dolgoročnih poslovnih koristi. Prednosti lahko vsebinsko razdelimo v šest sklopov (Greaver, 1999, str. 15):

- stroškovne prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti,
- finančne prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti,
- organizacijske prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti,
- razvojne prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti,
- trženjske prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti in
- kadrovske prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti.

Zniževanje oz. optimizacija stroškov je eden izmed najpogosteje navedenih razlogov, zaradi katerega se podjetja odločajo za prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca. Podjetja naj se za zunanje izvajanje odločijo takrat, ko so stroški notranje izvedbe višji, kot če bi podjetje proizvod ali storitev preneslo na zunanjega izvajalca (Šink, 1999). Zunanji izvajalec je specializiran, uporablja sodobne tehnologije in izkorišča ekonomije obsega ter tako doseže boljšo delovno učinkovitost in naročniku ponudi storitev po nižji ceni. Podjetje si s prenosom dejavnosti zmanjša operativne stroške, stroške dela ter transformira fiksne stroške v variabilne stroške, ki podjetju omogočajo boljši nadzor nad porabo sredstev, še posebej, ko je narava poslovanja sezonska in ciklična (Yunchuan & Rajeev K., 2017).

S prenosom dejavnosti v zunanje izvajanje se podjetje izogne kapitalskim naložbam in dolgoročnim investicijam v prostor in za nakup nove oziroma zamenjavo zastarele tehnološke opreme, ne potrebuje več vlagati lastnih sredstev v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, v razvoj tehnologije, v informacijski sistem in njegovo vzdrževanje, opremo, zgradbe itd. (Greaver, 1999; Dolgui & Proth, 2010; Outsourcing Law Global, 2017). Podjetje doseže sprostitev virov za druge namene in ustvarjanje denarja s prenosom sredstev na zunanjega izvajalca. Pozitivni učinki so tudi izboljšanje delovne učinkovitosti, povečanje dodane vrednosti izdelkov ali storitev, povečanje vrednosti podjetja ter izboljšanje bonitete (Bergant, 2004).

Podjetje lahko s prenosom dejavnosti v zunanje izvajanje doseže boljše osredotočenje na strateške dejavnosti, saj se s tem poveča učinkovitost in izboljša konkurenčna prednost. Podjetje naj se osredotoči na dejavnosti, ki so zanj resnično pomembne, za katere so najbolj usposobljeni in kjer imajo ključne zmožnosti. Vse ostale dejavnosti, ki ne prinašajo konkurenčnih prednosti, pa lahko oddajo bolj specializiranim in bolj učinkovitim zunanjim izvajalcem (Šink, 1999). S prenosom strateško nepomembnih dejavnosti v zunanje izvajanje podjetje razbremeni lastno osebje in mu omogoča boljše osredotočanje na bistvene in produktivnejše segmente. Ključni kadri in strokovnjaki ne izgubljajo več časa in energije na podpornih aktivnostih, temveč so usmerjeni na dolgoročno uspešne projekte.

Povečana stopnja fleksibilnosti za lažje prilagajanje spremembam v okolju, preoblikovanje organizacije in organizacijske kulture, izboljšanje vodenja in nadzora, približevanje trgu in kupcu s povečanjem vrednosti izdelkov in storitev so še nekatere druge organizacijske prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti (Bergant, 2004). Izboljša se lahko tudi obvladovanje tveganj, saj se del tveganja in možnost pojava težav prenese na enega ali več zunanjih izvajalcev (Skukan, 1998).

Podjetje lahko od zunanjega izvajalca pridobi oziroma lažje dostopa do novih znanj, izkušenj, spretnosti in najsodobnejših tehnologij, ki drugače ne bi bile dostopne. Zunanji izvajalci vlagajo v izobraževanja in tehnologijo, seznanjeni so s specifičnimi problemi dejavnosti in zato lahko storitev opravijo kakovostneje. Skupaj s podjetjem lahko razvijajo nove produkte in storitve ter izboljšajo obstoječe. Podjetje postane učinkovitejše in produktivnejše, k čemur pripomore tudi skrajšanje časa za oblikovanje novih produktov ali storitev (Bergant, 2004). Finančna sredstva, ki se sprostijo ob prenosu dejavnosti na zunanjega izvajalca, lahko podjetje nameni za razvoj strateških in ključnih dejavnosti ter tako še izboljša svojo konkurenčno prednost.

Podjetje lahko preko omrežja zunanjega izvajalca pridobi dostop do novih trgov in novih poslovnih priložnosti ter pospeši razvoj podjetja z izkoriščanjem ponudnikovih razvitih zmogljivosti, procesov in sistema. Zunanji izvajalec lahko prepreči izgubljene priložnosti, pripomore k višji ravni kakovosti proizvodov ali storitev, izboljša celostno podobo podjetja in odnose z javnostjo ter zmanjša ali odpravi pritožbe strank ter povečuje njihovo lojalnost (Bergant, 2004; Brown & Wilson, 2005, str. 20).

Z vidika podjetja je prednost, ker se mu s prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca ni potrebno več ukvarjati z zapletenimi kadrovskimi problemi in iskanjem specializiranih in usposobljenih zaposlenih. Podjetje zmanjša fluktuacijo zaposlenih in delavce najema po potrebi, v primeru občasnega pomanjkanja le-teh. Vsi naštetih problemi kadrovanja se torej prenesejo na zunanjega izvajalca. Večja razpoložljivost časa in sredstev podjetju omogočata posvečanje pozornosti ključnim zaposlenim in njihovim nagrajevanjem, saj so ključni zaposleni generator prihodkov, ki naj jih podjetje ne obravnava kot strošek (Brown & Wilson, 2005; Dolgui & Proth, 2013).

Za obstoječe zaposlene prenos dejavnosti v zunanje izvajanje pomeni razbremenitev s prenosom rutinskih nalog ter s tem večjo osredotočenost na strateško dejavnost. Zaposlenim lahko prenos dejavnosti ponuja boljšo karierno pot in jim kaže jasnejšo smer potrebnega usposabljanja in jasnejšo opredelitev njihove kariere (Bergant, 2004).

1.6 Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja dejavnosti

Podjetja so v preteklosti v zunanje izvajanje prenašala predvsem dejavnosti, ki za podjetje niso bile strateškega pomena. Z razvojem zunanjega izvajanja so se podjetja odločila na zunanjega izvajalca prenesti tudi strateško bolj pomembne dejavnosti. Številne prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti se lahko zaradi napak v vseh fazah zunanjega izvajanja spremenijo v slabost in veliko tveganje za podjetje. Najpogostejše napake pri zunanjem izvajanju dejavnosti so (Power, Desouza & Bonifazi, 2006):

- nezadostna podpora najvišjega managementa,
- nezadostno znanje iz metodologij zunanjega izvajanja,
- pomanjkanje komunikacije znotraj organizacije,
- nepoznavanje poslovnih tveganj,
- nezadostno interno znanje,
- neangažiranost najboljših notranjih virov,
- nespoštovanje postopkov,
- neupoštevanje kulturnih razlik,
- nezadosten prenos znanja k dobavitelju in
- slabo upravljanje odnosov z dobavitelji.

Napake povečujejo tveganje v vseh fazah procesa zunanjega izvajanja dejavnosti. Tveganja, ki se pojavljajo v različnih fazah procesa, razdeli na sledeče (Greaver, 1999):

- Tveganja povezana z načrtovanjem projekta:
 - višje vodstvo ne podpira pobude za zunanje izvajanje dejavnosti,
 - zaposleni se negativno odzivajo na idejo za zunanje izvajanje,
 - napačna izbira vodje projekta in njegovih članov in
 - ponudbe zunanjih izvajalcev niso dovolj jasne.
- Tveganja povezana z upravljanjem projekta:
 - projektna skupina nima potrebnega strokovnega znanja,
 - projektna skupina slabo upravlja pobudo,
 - pobuda za zunanje izvajanje ni dobro usklajena s strategijo in vizijo organizacije,
 - obljubljeni viri niso na voljo,
 - nekateri podatki niso na voljo ali so slabo analizirani (npr. stroški in uspešnost),
 - najboljši ponudniki niso prepoznani ali se ne odzivajo na povpraševanje,
 - pri zbiranju ponudb je bil razpis slabo pripravljen, zato se zunanji izvajalci na predloge ne odzovejo oziroma so med seboj neprimerljivi,
 - predlogi niso pravilno ovrednoteni in izbran je napačni ponudnik in
 - pri pojavu možnih problemov ni dovolj podpore.

- Tveganja povezana s prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca:
 - slabo načrtovan prenos dejavnosti,
 - zaposleni ne sprejemajo sprememb,
 - zunanji izvajalec ima težave pri prehodu ali zagonu in
 - tehnične težave povzročajo zamude.

- Tveganja povezana z upravljanjem dejavnosti:
 - zunanji izvajalec ne opravlja dejavnosti, kot je bilo obljubljeno,
 - standardi in ukrepi učinkovitosti so zmedeni ali so neustrezni za ocenitev uspešnosti,
 - ključne osebe ne sodelujejo, kot bi morale,
 - ukrepi za reševanje težav ne delujejo in
 - odnos med zunanjim izvajalcem in naročnikom se slabša.

Poleg že naštetih, so slabosti in tveganja, ki jih navajajo avtorji, tudi (Kakabadse & Kakabadse, 2002; Quelin & Duhamel, 2003; Brown & Wilson, 2005; Mahmoodzadeh, Jalalinia & Nekui Yazdi, 2009; Bergant, 2010):

- odvisnost od zunanjega izvajalca,
- neustrezna kakovost,
- slaba in počasna izvedba projekta,
- potencialno višji stroški,
- nesoglasje oz. nepodpora managementa,
- problemi pri komunikaciji in usklajevanju,
- izbira napačnega zunanjega izvajalca,
- prenos dejavnosti ustvarja presežne delavce in težave s sindikati,
- v zunanje izvajanje je bila prenesena funkcija, ki naj ne bi bila primerna za zunanje izvajanje,
- slaba pogodba brez plana za izhod,
- postopek izbire zunanjega izvajalca vzame preveč časa,
- daljši čas med zaznavo in odpravo problema in
- kulturne razlike.

Prehitre in nepremišljene odločitve so razlog za potencialno višje stroške, ki je eno izmed najpogosteje navedenih tveganj. Zaradi stroškovne privlačnosti ponudb se lahko podjetja prenašajo z odločitvijo in v zameno za kratkoročne koristi ogrozijo svoj dolgoročni obstoj, saj ne upoštevajo stroškov uvedbe novih procesov, stroškov usklajevanja, komuniciranja, nadzora ter pojava nepričakovanih dogodkov, ki ustvarjajo večino stroškov za tistega, ki storitev najema (Raiborn, Butler, & Massoud, 2009). Pomembno je, da podjetje že v prvi fazi izbire presoja tako o kratkoročnih kot tudi o dolgoročnih prednostih in slabostih.

Zunanji izvajalci, ki želijo na vsak način prepričati naročnika, da se naj odloči zanje, ustvarjajo nerealna pričakovanja in nerealne ponudbe, ki povečujejo nezadovoljstvo, izgubo zaupanja ter višje stroške. Izbira napačnega zunanjega izvajalca lahko uniči bistvene elemente uspeha podjetja, kot so sloves, zadovoljstvo strank, odzivnost na priložnosti in krizne situacije. V primeru neuspešnega sodelovanja ima podjetje dodatne stroške z iskanjem novega zunanjega izvajalca oz. problem prenosa dejavnosti nazaj v notranje izvajanje.

Veliko tveganje za naročnika predstavlja odvisnost od zunanjega izvajalca. Sem lahko vključimo možnost, da se zunanji izvajalec odloči za prekinitev sodelovanja, podjetje pa mora ponovno iskati zunanjega izvajalca oziroma mora ponovno vzpostaviti procese znotraj podjetja, kar je časovno zamudno, predvsem ko gre za kompleksno dejavnost in specifično tehnologijo. Problem predstavlja tudi izguba nadzora zaradi slabe komunikacije, povezanosti in koordinacije. Podjetje ima manjši nadzor, zaradi česar lahko izgubi sposobnost za opravljanje dejavnosti. Z večanjem odvisnosti od zunanjega izvajalca se večja njegova pogajalska moč, kar pa pomeni večjo možnost izsiljevanja.

Odločitev za prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca lahko povzroči presežne delavce in posledično odpuščanje, kar lahko povzroči padec učinkovitosti in motiviranosti zaposlenih. Delavci se počutijo ogrožene zaradi strahu pred spremembami, izgubo službe, zato sprememb ne podpirajo in zagovarjajo star način dela. Za uspešno implementacijo mora podjetje v proces izbire in sprejemanja odločitve o zunanjem izvajalcu vključiti tudi zaposlene, ki naj imajo priložnost postaviti vprašanja in predstaviti svoje pomisleke, ter jih tako aktivno vključiti v proces izbire in jih redno obveščati o njegovem poteku.

Pri komunikaciji med naročnikom in zunanjim izvajalcem lahko prihaja do izgube informacij. Zunanji izvajalec lahko skriva informacije, ki bi lahko bile bistvene za nemoteno poslovanje podjetja. Lahko se sooča z internimi težavami, kot je na primer težava z delovno silo, z dobavo opreme in surovin. Naročnik nima informacij, ali ima zunanji izvajalec težave, ko pa to ugotovi, je lahko že prepozno za iskanje novega zunanjega izvajalca. Vsebina nekaterih informacij lahko naročniku onemogoča prejem določenih informacij, tudi če bi za to najelo drugega zunanjega izvajalca (npr. razvoj računalniške aplikacije).

Neustrezno vodenje projekta s strani naročnika predstavlja tveganje za zunanjega izvajalca. Odločitev in izbira zunanjega izvajalca še ni dovolj, da se naročniku s projektom ni potrebno več ukvarjati. Noben zunanji izvajalec ne pozna projekta in procesov tako dobro, kot ga poznajo ljudje v podjetju, zato mora naročnik nenehno sodelovati z zunanjim izvajalcem. Naročnik mora imeti jasno določene cilje, ki jih mora prenesti tudi na zunanjega izvajalca, kajti šele ko jih bo zunanji izvajalec poznal, bo lahko izpolnjeval naročnikova pričakovanja.

Tveganje za zunanjega izvajalca je tudi plačilna nedisciplina naročnikov. Neredno plačevanje lahko zunanjega izvajalca potisne v slab likvidnostni položaj. To lahko pomeni,

da zunanji izvajalec ne more več vlagati v izobraževanja svojih zaposlenih, razvijati informacijske infrastrukture ter zagotavljati enake ravni kvalitete. V skrajnem primeru lahko plačilna nedisciplina pomeni tudi propad zunanjega izvajalca.

1.7 Ukrepi za zmanjšanje tveganj

Po besedah Lauren Keller Johnson (2006) se je črnim scenarijem mogoče izogniti, če podjetja skrbno analizirajo naravo procesov in vzpostavijo pravo pogodbeno razmerje s svojim zunanjim izvajalcem. Podjetje mora ovrednotiti, kakšen strateški pomen pripisuje dejavnosti in v kolikšni meri je proces del konkurenčne prednosti organizacije ter do kakšne mere je pripravljeno izgubiti neodvisnost. Na podlagi tega naj podjetje previdno izbere zunanjega izvajalca, ki bo razumel cilje in kulturo podjetja. Napačna izbira zunanjega izvajalca lahko privede do prekinitve pogodbe ter posledično do izgubljenega časa in denarja. Poleg časa in denarja trpi tudi zadovoljstvo in konkurenčnost, saj podjetja ne dosegajo učinkovitosti in prihrankov, ki so bili pričakovani z zunanjim izvajanjem.

Za dolgoročno in strateško sodelovanje morata aktivno sodelovati obe strani. Zunanji izvajalec naj bo tisti, ki bo s svojim znanjem, tehnologijo in sposobnostmi izboljšal položaj naročnika na trgu, hkrati pa naj naročnik ne stremi le k svoji lastni uspešnosti, temveč tudi k dolgoročni uspešnosti zunanjega izvajalca (Brown & Wilson, 2005, str. 131). Pri zunanjem izvajanju gre za partnerstvo, zato naj naročniku cena ne bo najpomembnejši dejavnik, še posebej, če storitev ni enkratni nakup. Zunanji izvajalec ob nespremenljivih cenah ne more vlagati v razvoj in izobraževanja. Dlje časa zunanji izvajalec storitve opravlja po nespremenljivih cenah, večje je tveganje za podjetje.

Podjetje, ki prenaša kompleksno dejavnost, se more zavedati, da tudi zunanji izvajalec potrebuje čas za seznanitev s cilji in željami podjetja, obsegom dela, različnimi metodami in postopki. Ko se bo zunanji izvajalec spoznal z naročnikom in njegovim poslovanjem, bo lahko kvalitetno opravil svoje delo in našel ustrezen rešitev za naročnika.

Težave se lahko pojavijo v več fazah procesa, pri pogajanjih, sklepanju dogovorov in pri spremljanju poteka dejavnosti. Predvsem pri dolgoročnih pogodbah se pojavijo problemi v primeru nepričakovanih sprememb, zato je pomembno, da je pogodba sestavljena tako, da omogoča določeno mero prilagodljivosti. Pogodba mora ustrezno določiti področje, stopnje storitve in cenovni mehanizem, predvsem pa mora vsebovati vse faze življenjskega cikla. Kavčič in Tavčar (2008) v svoji raziskavi o interesih in razmerju moči med udeleženci zunanjega izvajanja ugotavljata, da podjetja vključena v raziskavo niso predvidela ukrepov ob morebitnih težavah in da so na sodelovanje z zunanjim izvajalcem slabo pripravljena.

1.8 Proces izbire zunanjega izvajanja dejavnosti

Največja prednost upoštevanja življenjskega kroga zunanjega izvajanja je predvidljivost in zmanjševanje tveganj (Babin & Quayle, 2016). Slika 2 prikazuje življenjski krog zunanjega izvajanja dejavnosti po ISO standardu 37500, ki pravi, da je v vseh fazah poudarek na ugotavljanju tveganj, povezanih z zunanjim izvajanjem, ohranjanju fleksibilnosti ureditve zunanjega izvajanja in prilagajanju spreminjajočim se poslovnim zahtevam.

Slika 2: Življenjski krog zunanjega izvajanja – ISO 37500:2014



Vir: Prirčeno po ISO 37500 (2014).

Greaver (1999, str. 17–32) pravi, da je zunanje izvajanje močno orodje, če ga podjetje uporablja pravilno, zato je prava izbira zunanjega izvajalca ključnega pomena za uspešen proces zunanjega izvajanja dejavnosti. Proces Greaver (1999) razdeli v sedem korakov:

- faza načrtovanja,
- analiza potreb,
- analiza stroškov in uspešnost,
- izbira ponudnikov,
- pogajanja,
- izvedba projekta oz. prenos resursov in
- upravljanje medsebojnih odnosov.

Faza načrtovanja se začne, preden podjetje začne s procesom izbire; zunanjega izvajalca mora poznati, razumeti in definirati svoje potrebe, opredeliti cilje in obseg, ki bi se prenesel na zunanjega izvajalca. Nato podjetje določi projektno skupino, ki sestavi plan izvedbe, določi časovni okvir in proračun ter določi odgovorne osebe za posamezne aktivnosti. Vodstvo mora pridobiti naklonjenost zaposlenih za spremembo načina poslovanja, saj so zaposleni eden izmed temeljnih dejavnikov in njihovo razumevanje je zelo pomembno. Za

vključenost zaposlenih v proces je zadolžena projektna skupina, ki mora ostale zaposlene pravočasno obveščati o procesu in odločitvah povezanih z njim. Uspešnost projekta je odvisna od dobrega načrtovanja (Brown & Wilson, 2005; Greaver, 1999).

V fazi analize potreb je potrebno ugotoviti, katere so konkurenčne prednosti podjetja in kakšen bi bil strateški vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na vizijo, strategijo in strukturo organizacije ter oceniti tveganje izgube konkurenčnih prednosti (Greaver, 1999). Slabosti in tveganja je potrebno preučiti, še preden se odločimo za zunanje izvajanje, saj lahko to pomembno vpliva na končno odločitev.

V fazi analize stroškov in uspešnosti je potrebno narediti skrbno analizo že obstoječih stroškov in jih primerjati s ponudbami zunanjih izvajalcev ter ugotoviti, ali bi bila izbira zunanjega izvajalca stroškovno ugodnejša za podjetje. Pri analizi je potrebno upoštevati tudi transakcijske stroške, med katere spadajo stroški iskanja in zbiranja informacij, stroški pogajanj, stroški sklepanja pogodb in stroški pravne pomoči. Poleg analize stroškov mora projektna skupina izdelati tudi analizo trenutnega poslovanja podjetja, kajti le tako bo podjetje kasneje lahko primerjalo, ali je bil prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca uspešen ali ne (Greaver, 1999).

Sledi faza izbire ponudnikov. Prvi korak je določitev kriterijev, ki jih mora podjetje definirati, da ostane projektna skupina pri procesu odločitve objektivna. Kriteriji morajo biti v skladu z razlogi, zaradi katerih se odločamo za prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca. Cena naj ne bi bila najpomembnejši kriterij. Pomembni so tudi drugi, in sicer kakovost, preference, ugled, pogodbeni pogoji, predanost, razpoložljivost virov, dodatne koristne zmožnosti, kulturno ujemanje, obstoječi odnosi, lokacija in drugo (Brown & Wilson, 2005). Drugi korak je iskanje potencialnih ponudnikov s pomočjo javno dostopnih podatkov o podjetjih, oglasov, referenc in priporočil. Naslednji korak je priprava seznama vseh potencialnih zunanjih izvajalcev, od katerih je potrebno pridobiti ponudbe, zahtevati odgovore na določena vprašanja in pridobiti določene informacije, ki bi pomembno vplivale na izbor, ter na podlagi prejetih informacij preučiti in analizirati kandidate ter zožiti izbor potencialnih kandidatov. Na podlagi prejetih ponudb projektna skupina, z upoštevanjem kriterijev, izbere najboljše ponudbe. Z zunanjimi izvajalci, ki so prišli v ožji izbor, je v naslednjem koraku potrebno uskladiti glavne pogoje sodelovanja, poiskati ujemanja in razhajanja ter se pri tem še posebej osredotočiti na njihovo zmožnost opravljanja storitve, kulturne razlike, kratkoročne in dolgoročne stroške. Z upoštevanjem tega procesa naj bi podjetje pridobilo dovolj informacij, da lahko izbere zunanjega izvajalca, ki bi v največji meri izpolnjeval njihove zahteve (Greaver, 1999; Brown & Wilson, 2005). Najpomembnejši faktorji po besedah Browna in Wilsona (2005) so fleksibilni pogoji poslovanja, dobri medsebojni odnosi, lokacija, cena, ugled in reference, kulturno ujemanje in razpoložljivost resursov.

Za uspešno implementacijo in kasnejše zunanje izvajanje dejavnosti je v fazi pogajanj potrebno natančno določiti pogoje poslovanja; ceno, kakovost, obseg opravljanja storitve, zagotavljanje resursov, medsebojne odnose, terminski plan, prenehanje pogodbe, odgovornosti, kazni. Vključiti je potrebno tudi postopek ukrepanj v primeru neuspešnega sodelovanja.

Po sklenitvi pogodbe sledi izvedba projekta oz. prenos opreme, strojev, programske opreme in drugih resursov oz. dejavnikov k zunanjemu izvajalcu. Prenos je potrebno skrbno načrtovati, se seznaniti s podrobnostmi in specifikami posla, razviti nove postopke dela in jih vpeljati v prakso. Pri tem je pomembno, da podjetje s posebno skrbnostjo obravnava problematiko človeških virov. Z zaposlenimi, ki bodo izgubili delovno mesto, je potrebno ravnati skrbno in spoštljivo ter z njimi skleniti dogovor. To je pomembno tudi zaradi tistih zaposlenih, ki bodo ostali v podjetju, saj lahko to vpliva na prihodnje pobude za zunanje izvajanje.

Faza upravljanja medsebojnih odnosov traja ves čas sodelovanja z zunanjim izvajalcem. Čeprav so v pogodbi določeni pogoji poslovanja in obveznosti udeležencev, se je potrebno zavedati, da odnose tvorijo ljudje in ne pogodba. Podjetje in zunanji izvajalec si morata zaupati, kar lahko dosežeta z dobro komunikacijo, predanostjo ter z željo po uspehu (podjetja kot tudi zunanjega izvajalca). Ko se nov postopek vpelje v proces in delo steče, je potrebno to kasneje kontrolirati in objektivno vrednotiti ter spremljati kakovost in skladnost s pogodbenimi določili. Morebitne težave je potrebno reševati sproti in ohranjati partnerski odnos (Brown & Wilson, 2005).

2 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSKE DEJAVNOSTI

2.1 Definicija računovodstva

V Kodeksu računovodskih načel (1998, str. 3) je računovodstvo opredeljeno kot temeljna informacijska dejavnost v poslovni celoti, v okviru katere se zbirajo, urejajo, obdelujejo, prikazujejo in shranjujejo računovodski podatki, ki nepristransko izkazujejo dejstva. Na podlagi računovodskih podatkov računovodska funkcija analizira, pripravlja in shranjuje računovodske informacije, ki so podlaga za odločanje.

Računovodstvo pomeni zbiranje, urejanje in obdelovanje v denarni merski enoti izrazljivih podatkov in oblikovanje v denarni merski enoti izraženih informacij, ki se nanašajo na preteklo ali prihodnje poslovanje in zrealizirajo vanj vključene gospodarske kategorije (Turk, 2000, str. 611).

McInaney in Atrill (2005) računovodstvo opredeljujeta kot funkcijo zbiranja, analiziranja in posredovanja finančnih informacij različnim skupinam uporabnikom.

Koželj (2009) računovodstvo definira kot temeljno informacijsko dejavnost pravne osebe, ki mora uporabnikom poročati in pripravljati problemsko usmerjene računovodske informacije kot podlago za odločanje.

Vse zgoraj naštetje definicije nas pripeljejo do ugotovitve, da je računovodstvo informacijska dejavnost, ki v denarni enoti spremlja poslovanje poslovnega subjekta. Zbrani in analizirani podatki so namenjeni notranjim kot tudi zunanjim uporabnikom. Vsak uporabnik računovodskih informacij ima potrebo po različnih informacijah, kar pomeni, da je potrebno informacije pripraviti tako, da zadovoljijo potrebe vsakega od uporabnikov. Kakovostno pripravljene informacije so ključna podlaga za odločanje, tako za poslovodstvo kot tudi za lastnike in potencialne vlagatelje. Zelo pomembno pa je, da so pripravljene v skladu z veljavnimi zakoni in predpisi.

2.2 Zgodovina in razvoj računovodstva

Računovodstvo se je razvijalo skupaj z razvojem družbe in civilizacije. Leta 3600 pr. n. št. so ljudje, država in svetišča v obliki različnih zapisov zapisovala podatke o poslovnih dogodkih, o menjavi blaga. Analitično knjigovodstvo so za lažje spremljanje nakupov, porabe in zalog razvili Egipčani. V srednjem veku se je trgovina hitro razvijala, pojavila so se partnerstva in s tem potreba po kakovostnejših informacijah. Veleposestniki so v pergamentnih poslovnih knjigah vodili plačilo tlake svojih tlačanov. Metodo dvostavnega knjigovodstva so razvili italijanski trgovci okoli leta 1340. Ta metoda je osnova za razvoj sodobnega računovodstva, ki ga poznamo še danes. V industrijski revoluciji so stroji zamenjali pretežno ročno delo, kar je omogočilo kopičenje kapitala in s tem povečanje potrebe po informacijah o uspešnosti naložb. Sledi ločevanje lastniške in poslovodne funkcije ter razvoj stroškovnega računovodstva. Do 20. stoletja se je obravnavalo pretekle podatke, ki so omogočali predvsem nadzor o nabavah, prodaji, dolgu, terjatvah in kapitalu. Nato se je v 20. stoletju začelo analizirati podatke za predvidevanje in načrtovanje prihodnosti, katerih namen je zagotavljanje informacij o pričakovani in doseženi gospodarski ter finančni uspešnosti poslovanja podjetja in z njimi podpreti proces odločanja. Potreba po točnih in zanesljivih informacijah se je povečala predvsem zaradi ločitve poslovodne in lastniške funkcije, z večjo vlogo države pri poslovanju podjetij in s pojavom različnih oblik financiranja. To je pripomoglo k razvoju različnih vrst računovodskega nadziranja. Od računovodje se poleg priprave standardnih poročil vedno pogosteje zahteva vsebinska analiza in pojasnjevanje informacij. Današnja sodobna tehnologija omogoča avtomatizacijo nekaterih rutinskih procesov, zato se lahko računovodje bolj posvetijo vsebini. Računovodje so zavzeli odgovornejša mesta v podjetjih in postajajo enakovredni član v procesu poslovnega odločanja (Melave & Milost, 2003; Kavčič & Kelhar, 2004; Zaman Groff, Hočevar & Igličar, 2007).

2.3 Vrste računovodstva

Računovodstvo delimo na (Turk, Kavčič, Kokotec Novak, Koželj, & Odar, 2004; Zaman Groff, Hočevar & Igličar, 2007):

- Finančno računovodstvo (angl. financial accounting), ki zbira in pripravlja informacije za zunanje uporabnike – lastnikom brez pravice do upravljanja, posojilodajalcem, dobaviteljem, kupcem, konkurenci, državi, zainteresirani javnosti.
- Stroškovno računovodstvo (angl. cost accounting), ki za namene notranjega poslovanja spremlja in analizira prvine poslovnega procesa, stroške po naravnih vrstah, poslovne učinke za različne organizacijske enote v podjetju.

Poslovodno računovodstvo (angl. *management accounting*) je tisti del računovodstva, ki je namenjen pripravi podatkov in informaciji notranjim uporabnikom – poslovodstvu, zaposlenim, lastnikom s pravico do upravljanja. Preoblikuje in nadgrajuje podatke, ki so pripravljene v finančnem in stroškovnem računovodstvu, zato ni razvrščeno v samostojno vrsto računovodstva.

Kot že omenjeno, se finančno in poslovodno računovodstvo razlikujeta na temelju razlikovanja med upravljanjem in poslovođenjem. Upravljanje je v pristojnosti lastnikov, ki jih zanima predvsem uspešnost njihove naložbe. Informacije, ki jih potrebujejo, so višina dobička, dobičkonosnost kapitala, delitev dobička in podobno. Na drugi strani imamo poslovodstvo, ki je v pristojnosti tistih, ki so jim lastniki zaupali vodenje podjetja in sprejemanje odločitev za doseganje posameznih ciljev. Njihove potrebe po informacijah so drugačne. Poslovodstvo potrebuje informacije in poročila, ki so temelj za načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje poslovanja (Zaman Groff, Hočevar & Igličar, 2007).

Za razliko od poslovodnega računovodstva, ki ni zakonsko predpisano, je pri finančnem računovodstvu nujno spoštovanje in upoštevanje računovodskih standardov, veljavne zakonodaje in predpisov. Informacije pri poslovodnem računovodstvu so lahko podane v različnih enotah, npr. število zaposlenih, število delovnih ur, količina materiala, pri čemer so podatki za finančno računovodstvo vedno podani v denarnih enotah. Razlika med poslovodnim in finančnim računovodstvom je tudi v natančnosti informacij. Poslovodstvo potrebuje hitre informacije in se pogosto zadovolji z oceno, finančne informacije pa morajo biti natančnejše, kar zahteva tudi več časa za njihovo pripravo. Finančna poročila se največkrat pripravljajo in objavljajo letno in obsegajo dejavnost podjetja v celoti. Poslovodno računovodstvo je osredotočeno na posamezne dele podjetja (na posamezen proizvod ali projekt, na določen oddelek), za katere se lahko računovodska poročila pripravljajo tedensko, mesečno in po potrebi (Zaman Groff, Hočevar & Igličar, 2007).

2.4 Funkcije računovodstva

Računovodstvo je sestavljeno iz štirih različnih, medsebojno tesno povezanih funkcij (Kodeks računovodskih načel, 1998; Zaman Groff, Hočevar & Igličar, 2007; Koželj, 2009):

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

Knjigovodstvo je temeljni del računovodstva, ki je tesno povezan z ostalimi funkcijami računovodstva, saj temelji na dokumentiranju in strogem formalnem evidentiranju vseh posameznih poslovnih procesov in stanj. Zasnovo je na popolnem in trajnem zbiranju ter ustaljenem časovnem in stvarnem urejevanju podatkov, ki z uporabo denarne merske enote prikazuje celotno preteklo poslovanje poslovne celote (Kodeks računovodskih načel, 1998).

Računovodsko predračunavanje je obravnavanje podatkov o prihodnosti kot informacijska funkcija. Računovodsko predračunavanje je evidentiranje, zbiranje in urejanje podatkov o predvidenih posamičnih ali množičnih poslovnih procesih in stanjih, izraženih v denarni merski enoti. Končni izdelek računovodskega predračunavanja so računovodski predračuni, katerih namen je podlaga za poslovno odločanje v okviru načrtovanja kot odločevalne funkcije (Kodeks računovodskih načel, 1998).

Računovodsko nadziranje je ugotavljanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti v vseh delih računovodstva s kontroliranjem, inšpekcijskimi nadzori ali revidiranjem. Nadziranje se nanaša tako na računovodske podatke kot tudi na preverjanje usklajenosti poslovanja z zunanjimi predpisi, računovodskimi standardi, notranjimi pravili in računovodskimi usmeritvami, z namenom pridobivanja zanesljivih računovodskih obračunov (Kodeks računovodskih načel, 1998).

Računovodsko analiziranje je presojanje in pojasnjevanje stanja in uspešnosti poslovanja, kjer se primerjajo podatki v računovodskih obračunih in predračunih. Pri ugotovljenih odklkih se nato ugotavljajo vzroki zanje ter morebitne posledice. Računovodsko analiziranje zajema tudi oblikovanje predlogov za izboljšanje poslovnih procesov in stanj (Kodeks računovodskih načel, 1998).

2.5 Zakonska in strokovna podlaga računovodskega poročanja v Sloveniji

Namen računovodskih izkazov je zagotavljanje in prikazovanje finančnih informacij, uspešnosti in finančnega položaja podjetja, ki so namenjeni širokemu krogu uporabnikov. Podjetje mora zbirati in uporabljati računovodske usmeritve, ki temeljijo na splošno sprejetih načelih in standardih, s ciljem resničnega in poštenega prikazovanja računovodskih izkazov.

Temeljni računovodski izkazi so izkaz finančnega položaja oz. bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov, izkaz gibanja kapitala in izkaz vseobsegajoča donosa (Zaman Groff, Hočevar & Igličar, 2007). Za poročanje zunanjim uporabnikom mora računovodstvo pri opravljanju svojega dela spoštovati in upoštevati zakone, predpise, računovodske standarde ter druga priporočila in usmeritve. S poznavanjem zakonov, računovodskih standardov ter s pomočjo kodeksov računovodja pomembno vpliva na kakovost vodenja in delovanja računovodstva ter s pravilnim in etičnim delovanjem zagotavlja tako zadovoljstvo svojih naročnikov kot tudi države kot pobiralke dajatev.

Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS št. 42/20016 – v nadaljevanju ZGD-1) v 8. poglavju govori o Poslovnih knjigah in letnem poročilu, kjer določa splošen okvir za vodenje poslovnih knjig, vrednotenje gospodarskih kategorij in sestavljanje računovodskih izkazov. Za podrobnosti ZGD-1 napotuje na standarde, ki ne smejo biti v nasprotju z ZGD in drugimi zakoni. Slovenska podjetja morajo za zunanje računovodsko poročanje uporabiti Slovenske računovodske standarde (v nadaljevanju SRS) ali Mednarodne standarde računovodskega poročanja (v nadaljevanju MSRP). SRS 2016 so usklajeni z MSRP-ji. Podjetja, ki kotirajo na borzi, morajo uporabiti MSRP, za ostala podjetja se lahko lastniki podjetja odločijo sami.

Poslovne knjige mora podjetje voditi in jih enkrat letno zaključiti po sistemu dvostavnega knjigovodstva, razen izjem, ki jih določa ZGD. Predvsem manjša podjetja lahko svoje poslovne knjige vodijo tudi po sistemu enostavnega knjigovodstva. V skladu z zakoni in predpisi mora podjetje poslovno leto, ki je lahko različno od koledarskega, zaključiti in sestaviti letno poročilo in ga predložiti Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) (Zaman Groff, Hočevar & Igličar, Temeljni računovodstva, 2007).

Zakon o računovodstvu ureja vodenje poslovnih knjig in izdelavo letnih poročil za javne in zasebne zavode, proračun, proračunske uporabnike ter za negospodarski sektor.

Po ZGD-1 morajo slovenska podjetja pri vodenju poslovnih knjig in izdelavi računovodskih izkazov upoštevati SRS 2016. SRS so pravila o strokovnem ravnanju na področju računovodenja. Sprejema in oblikuje jih Slovenski inštitut za revizijo ob soglasju ministrstev za finance in gospodarstvo ter vsebujejo določila, usmeritve, metode, pojasnila in drugo o računovodskem spremljanju in izkazovanju posameznih gospodarskih kategorij. Prvič so bili sprejeti leta 1993. SRS so bili prenovljeni leta 2002 in 2006, zadnja prenova pa je bila sprejeta leta 2016 z evropsko Direktivo 2013/34/EU (Zaman Groff, Hočevar & Igličar, 2007; Bajuk Mušič, in drugi, 2015).

Pravila skrbnega računovodenja (v nadaljevanju PRS) so bila pred uvedbo SRS 2016 del standardov, sedaj pa standarde dopolnjujejo. Tako kot standarde tudi PSR sestavlja in sprejema Slovenski inštitut za revizijo, le da soglasje ministrov za gospodarstvo in finance ni potrebno. Uporaba PSR ni obvezna, je pa priporočljiva, saj obravnava delovanje vseh

funkcij računovodstva, in sicer knjigovodenje, računovodsko predračunavanje, računovodsko nadziranje, računovodsko analiziranje, računovodsko informiranje ter konsolidiranje.

Kodeks računovodskih načel računovodska načela razvršča v osem skupin, v katerih opredeljuje pojmovanje računovodstva ter definira njegove temeljne značilnosti. Kodeks je sprejel Slovenski inštitut za revizijo 22. marca 1995. Obvezen je za vse člane Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije ter za vse druge strokovnjake, ki delajo na področju računovodske funkcije v poslovnih enotah (Kodeks računovodskih načel, 1998).

Kodeks poklicne etike računovodje je zapis pravil, ki jih morajo upoštevati računovodje pri opravljanju strokovnih nalog. Sprejet je bil na svetu Slovenskega inštituta za revizijo 29. aprila 1995 in zavezuje vse računovodje, ki so člani Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, in tiste, ki so vpisani v register Slovenskega inštituta za revizijo. Zaželeno je, da ga upoštevajo tudi drugi računovodje. Poznavanje in upoštevanje pravil in načel kodeksa prispeva k uveljavljanju stroke in dolgoročni uspešnosti družbe (Kodeks poklicne etike računovodje, 1998; Kavčič & Kelhar, 2004).

Načela obnašanja računovodje, ki jih narekuje kodeks, so (Kodeks poklicne etike računovodje, 1998):

- Načelo strokovnosti in odgovornosti govori o tem, da ima pri srednje velikih in velikih organizacijah ter računovodskih servisih računovodja vsaj visokošolsko izobrazbo, drugi pa najmanj višješolsko izobrazbo. Računovodja deluje v skladu s predpisi in standardi, delo opravlja strokovno in neoporečno, opozarja na vsako zaznano kršitev ter se nenehno izobražuje in ohranja raven strokovnosti.
- Načelo zaupnosti pravi, da je računovodja dolžan varovati zaupne informacije ter obvešča svoje podrejene sodelavce o njihovi zaupni naravi.
- Načelo poštenosti so računovodje dolžni upoštevati in se izogibati situacijam, ki bi jim onemogočile pošteno opravljanje nalog.
- Načelo resničnosti govori o tem, da mora računovodja uporabnikom poročati poštene in resnične informacije ter razkriti tiste, ki bi lahko vplivale na uporabnikovo razumevanje le-teh.
- Načelo prizadevnosti računovodjem nalaga, da si morajo povečevati učinkovitost in kakovost dela, zagotavljati problemsko usmerjene informacije, natančne in pravočasne podatke.

Pravilnik o računovodstvu je interni dokument podjetja, kjer so zapisana pravila in predpisi, ki se uporabljajo pri pripravi računovodskih izkazov. Gre za pravilnik konkretnega podjetja, kjer podjetje zapiše odločitve glede računovodskih usmeritev podjetja, kako bo organiziralo računovodsko funkcijo, kako bo vrednotilo ekonomske kategorije in ostalo, kar je povezano z računovodstvom podjetja. Pravilnik mora biti sestavljen v okviru zakona in računovodskih

standardov. Pravilnik o računovodstvu zakonsko ni predpisan, je pa priporočljiv, saj računovodski stroki predstavi način vodenja poslovnih knjig (Vukovič, 2012).

2.6 Zunanje izvajanje računovodske dejavnosti

Zunanje izvajanje računovodstva je pogodbeni odnos med računovodskim servisom kot izvajalcem računovodskih storitev in podjetjem, ki je naročnik le-teh.

Računovodski servisi so tisti gospodarski subjekti, ki za svoje naročnike opravljajo računovodske storitve, ki zajemajo storitve knjigovodenja, računovodskega predračunavanja, računovodskega obračunavanja, računovodskega nadziranja ter računovodskega analiziranja in še nekatere druge storitve (Horvat, 2003).

Računovodski servis, izvajalec računovodskih storitev, naj bi po najnižji možni ceni vodil poslovne knjige naročnika računovodskih storitev za davčne potrebe, tako da bi naročnik plačal čim manj davka. Država na drugi strani pa pričakuje, da bo računovodski servis vodil poslovne knjige v skladu s predpisi in tako zagotovil, da bo država pobrala vse predpisane davke (Macarol, 2001).

Zunanje računovodstvo lahko pokriva široko paleto storitev, ki zajemajo tako enostavnejša administrativna opravila kot tudi večje in bolj zapletene naloge in analize, ki zahtevajo visoko stopnjo znanja. Računovodski servis lahko naročnikom ponudi različen obseg storitev, ki je odvisen tudi od organiziranosti računovodskega servisa. Obseg in zahtevnost računovodskih storitev sta odvisna od velikosti in vrste dejavnosti, s katero se ukvarja naročnik.

Bergant (2010) storitve, ki jih ponujajo računovodski servisi, deli na:

- Transakcijske storitve, ki zajemajo vodenje poslovnih knjig, obračun plač, izdelavo različnih poročil.
- Procesne storitve, ki zajemajo izdajo računov, komunikacijo s kupci, plačilni promet.
- Storitve poslovne inteligence, ki vključujejo analizo poslovanja.

Računovodske storitve zajemajo (Hočevvar, 1999; Macarol, 2001; Bergant, 2010):

- knjigovodska opravila (vnos prejetih in izdanih računov, vnos drugih knjigovodskih listin, kot so potni nalogi, obračun obresti, vodenje registra osnovnih sredstev, plačilni promet, usklajevanje knjigovodskih stanj, amortizacijski načrt posojil),
- obračunavanje DDV in ostala povezana opravila (obračun DDV, priprava rekapitulacijskega poročila),

- vodenje davčnih evidenc ter sestavljanje davčnih obračunov (obračun davka od dohodkov pravnih oseb, obračun davčnega odtegljaja in drugi),
- administrativna opravila (urejanje dokumentacije, priprava predlogov za kompenzacijo, cesijo, asignacijo, opominjanje za nedostavljeno dokumentacijo),
- plačilni promet,
- obračun plač in drugih izplačil fizičnim osebam,
- sestavljanje računovodskih izkazov in letnega poročila (za poslovne potrebe in namene javnega poročanja),
- analiziranje finančnih rezultatov in finančno načrtovanje,
- finančno, davčno ter poslovno svetovanje,
- sodelovanje pri inšpekcijskih in revizijskih pregledih,
- arhiviranje računovodske in poslovne dokumentacije,
- vodenje registra osnovnih sredstev,
- oblikovanje davčne strategije,
- delovno-pravno, davčno in finančno svetovanje ter
- drugo.

V analizi zadovoljstva strank z računovodskimi servisi, ki jo je leta 2013 opravila Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS), so ugotovili, da 79,4 % naročnikov računovodske storitve najema v celoti. Gre predvsem za s. p. ter pravne osebe z 1 do 5 zaposlenimi. Nekatero pravno osebo na računovodski servis prenesejo le del računovodskih opravil. 15,1 % naročnikov je na računovodski servis preneslo obračun DDV, 10,1 % obračun plač ter 9,4 % knjiženje (GZS – Zbornica računovodskih servisov, 2013).

Razlogi za prenos računovodske dejavnosti v zunanje izvajanje izhajajo iz razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti. Ali je razlog za določeno podjetje upravičen, je odvisno od velikosti podjetja, od dejavnosti, ki jo opravlja, od pogostosti poročanja, hitrosti informacij in drugih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na odločitev za prenos računovodstva na zunanjega izvajalca.

Najpogostejši razlog za prenos računovodske funkcije v zunanje izvajanje, ki je bil ugotovljen v raziskavi GZS, je pomanjkanje časa za spremljanje zakonodajnih novosti in sprememb, ki jim je težko slediti (35,9 % sodelujočih v raziskavi). 32,8 % anketiranih je računovodstvo preneslo v zunanje izvajanje, ker je stroškovno ugodnejše od notranjega izvajanja, saj podjetju ni potrebno vlagati v strokovna izobraževanja, informacijsko tehnologijo in informacijsko podporo. Podjetje si zmanjša tudi tveganje bolniških izostankov in letnih dopustov. Tretji najpogostejši razlog je pomanjkanje ustreznega kadra (29,0 %), ki so ga nadpovprečno navedle pravne osebe brez zaposlenih in pravne osebe, ki z zunanjim računovodskim servisom komunicirajo vsaj enkrat tedensko (GZS – Zbornica računovodskih servisov, 2013).

2.7 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva

Z odločitvijo o zunanjem izvajanju dejavnosti, torej tudi računovodske, lahko podjetje pridobi številne poslovne koristi. Prednosti zunanjega izvajanja računovodstva izhajajo iz prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti.

Prednosti zunanjega izvajanja računovodstva so (Horvat, 2003; Bergant, 2010; Pikovnik & Štefanec, 2014):

- nižja cena storitev,
- optimizacija stroškov (stroški dela, stroški vlaganja v razvoj informacijske tehnologije, stroški izobraževanj),
- osredotočenje na osnovno dejavnost,
- predvidljivi stroški storitve,
- sredstva, ki bi jih morali nameniti vzdrževanju informacijske opreme, stroškom povezanim z zaposlovanjem računovodskih delavcev ter izobraževanju lahko podjetje nameni za vlaganje v ključno dejavnost oziroma druge podporne funkcije (trženje, prodaja, razvoj produktov oz. storitev),
- na razpolago so strokovni kadri s specifičnim znanjem, tudi v času bolniške odsotnosti in letnih dopustov,
- strokovna podpora na finančnem področju,
- akumulacija znanja in strokovnjakov,
- preprostejša organizacijska struktura podjetja,
- delni prenos tveganja in odgovornosti za zakonske obveznosti na zunanjega partnerja,
- večja fleksibilnost za lažje prilagajanje spremembam v primeru večjega oz. manjšega obsega poslovanja, zakonodajnih sprememb, menjave programske opreme,
- dostop do boljših procesov in informacijskih tehnologij ter
- povečanje učinkovitosti in izboljšanje celostne podobe podjetja.

Slabosti zunanjega izvajanja računovodstva, ki se lahko pojavijo pri običajnem poslovanju (Horvat, 2003; Bergant, 2010):

- odvisnost od računovodskega servisa,
- izguba nadzora nad opravljanjem računovodske funkcije, saj računovodskemu servisu ni v interesu, da znanje prenaša na naročnika,
- nepoznavanje dejavnosti, s katero se ukvarja podjetje,
- previsoka pričakovanja naročnikov, ki jih računovodski servis ne more zagotavljati oz. jih ne more zagotavljati po dogovorjeni ceni,
- tveganje poslovne skrivnosti,
- zamude, nepravočasne informacije in nepravilnosti; v skrajnem primeru lahko podjetje zaradi napak ali protipravnih dejanj zunanjega izvajalca utрпи izgubo sredstev,

- zaposleni v računovodskem servisu niso na razpolago kadarkoli,
- dodatni stroški logistike,
- slaba seznanjenost servisa z delovanjem podjetja in procesi poslovanja,
- presplošno sestavljena pogodba o medsebojnem sodelovanju,
- cena pred kakovostjo,
- nepooblaščenno poslovanje,
- slaba komunikacija ter
- manjša motiviranost in pomanjkanje pripadnosti podjetju.

2.8 Tveganja zunanjega izvajanja računovodstva

Trg računovodskih servisov je velik in nepregleden, zato se lahko podjetniki prenačljivo z odločitvijo in izberejo sebi neustrezen računovodski servis. Slabo sodelovanje med računovodskim servisom in podjetjem lahko močno vpliva na delovanje podjetja.

Tveganja zunanjega izvajanja računovodstva izhajajo iz tveganj zunanjega izvajanja dejavnosti na splošno. Tveganja, s katerimi se lahko srečujejo naročniki računovodskih storitev, so lahko:

- odvisnost od zunanjega izvajalca,
- napačna izbira računovodskega servisa,
- neizpolnjene obljube. V boju za nove stranke zunanji izvajalci potencialnim strankam obljublajo več, kot so sposobni uresničiti, in tako ustvarjajo visoka pričakovanja naročnikov,
- slabo računovodenje. Posledice slabega računovodenja lahko pomembno vplivajo na poslovanje podjetja, saj podjetje ne more pridobiti posojila oziroma ga pridobi pod slabšimi pogoji, ima slabše pogoje pri banki, preveč odmerjenega davka. Zaradi napačnih podatkov, nestrokovnosti in neažurnosti lahko podjetje izgubi zaupanje poslovnih partnerjev, v skrajnem primeru pa tudi izguba podjetja in lastnega premoženja,
- varnost ter
- prenos informacij.

31,3 % anketirancev v raziskavi GZS je v preteklosti že zamenjalo računovodski servis. Najpogostejši razlogi za zamenjavo računovodskega servisa so nenatančnost, slaba kakovost, nezanesljivost, cena in neustrezno zaračunavanje. Ostali razlogi so neažurnost, neangažiranost in slab odnos, slabo svetovanje, nepoznavanje zakonodaje, slaba komunikacija, oddaljenost, neustrezna oziroma zastarela tehnologija in IT podpora (GZS – Zbornica računovodskih servisov, 2013).

Tveganja za zunanjega izvajalca računovodskih storitev so lahko:

- postavljanje zahtev, ki niso v skladu z zakoni,
- neurejenost dokumentacije in neupoštevanje terminskega plana,
- neprimeren odnos do računovodskega dela in njegovega razumevanja,
- nerazumevanje računovodskih informacij,
- plačilna nedisciplina, kar lahko privede do nelikvidnosti,
- nelojalna konkurenca in neregistrirano opravljanje dejavnosti,
- velika poraba časa za operativne naloge, veliko komunikacije in usklajevanja,
- interni upori zaposlenih zaradi prevzemanja novih zadolžitev in odgovornosti ter
- nesodelovanje zaposlenih v podjetju, manj sodelovanja in prenosa znanja, odpuščanje delavcev.

2.9 Računovodski servisi v Sloveniji

V raziskavi GZS (2013) so ugotovili, da 79,7 % vseh anketiranih pravnih oseb uporablja storitve računovodskih servisov, kar je 4,4 odstotne točke več kot leta 2008. Vedno več podjetij v Sloveniji se torej odloči računovodstvo prenesti na zunanjega izvajalca, delno ali v celoti.

Računovodski servisi so se v Sloveniji prvič pojavili po letu 1991 in so posredni vpliv na razvoj podjetniške dejavnosti, ki se je v Sloveniji začela razvijati pri prehodu iz socializma v kapitalizem. Problem poklicnih računovodij in računovodskih servisov je bil v tem, da storitev niso znali tržiti in zaradi tega naročniki teh storitev niso bili pripravljene plačati. Naročniki so storitve računovodskih servisov jemali kot nepotreben strošek in nujno zlo, od katerega ima koristi le država (Hočevar, 1999; Macarol, 2001).

Leta 1996 je bila ustanovljena Sekcija podjetij računovodskih, knjigovodskih, revizijskih in davčno svetovalnih storitev, z namenom, da bi poskrbeli za ugled in kakovost teh dejavnosti. Sekcija se je v okviru GZS preoblikovala v Združenje računovodskih servisov, v letu 2009 pa se je preimenovala v Zbornico računovodskih servisov (v nadaljevanju ZRS) in kot taka deluje še danes. Poslanstvo ZRS je zastopanje interesov članov ter skrb za razvoj dejavnosti računovodskih servisov.

Tabela 2 prikazuje število podjetij v razredu M69.200 (računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti; davčno svetovanje) po Standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 (v nadaljevanju SKD 2008). Iz tabele je razvidno, da se je število podjetij v panogi povečevalo do leta 2014, leta 2015 pa se je število podjetij v panogi rahlo zmanjšalo. Leta 2014 je bilo v Sloveniji v tem razredu registriranih 4.859 podjetij, leta 2015 4.827 podjetij, leta 2016 pa 4.792 podjetij. Leta 2017 je po evidencah AJPEŠ-a število podjetij na dan 13. 1. 2018 4.721. Od tega je 53,1 % podjetij registriranih kot samostojni podjetnik, 45 % kot družba z omejeno

odgovornostjo, 0,1 % kot delniška družba, ostalih 1,8 % pa kot druge pravno organizacijske oblike.

Tabela 2: Število podjetij v razredu M69.200

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
M69.200	3961	4204	4462	4567	4684	4887	4859	4827	4792	4721

*na dan 13. 1. 2018

Vir: Podatki pridobljeni na portalih AJPES in SURS.

Razlog za povečanje števila računovodskih servisov v Sloveniji je rast malih in srednjih podjetij ter dejstvo, da so vstopne ovire v panogo majhne. Število računovodskih servisov se je povečalo predvsem v času gospodarske krize, saj za odprtje računovodskega servisa ni bilo potrebno izpolnjevati nobenih pogojev. Zaradi nizkih vstopnih ovir so se odpirali računovodski servisi, ki ne zaposlujejo ljudi z ustrezno izobrazbo in znanjem ter vanj tudi ne vlagajo. Na trgu taki računovodski servisi znižujejo cene, saj ne vlagajo v izobraževanja in nimajo sklenjenega ustreznega zavarovanja poklicne odgovornosti. Računovodske storitve ponujajo tudi tisti, ki za delo niso registrirani. Nelojalna konkurenca znižuje cene računovodskih storitev in znižuje ugled poklica računovodje.

Rahel upad števila računovodskih servisov v zadnjih letih lahko pripisujemo združevanju in povezovanju računovodskih servisov med seboj, s katerim želijo računovodski servisi akumulirati več znanja in izkušenj.

2.9.1 Regulacija poklica računovodij

GZS je v sodelovanju z ZRS leta 2013 v anketi o zadovoljstvu strank z računovodskimi servisi ugotovila, da si 78,8 % vprašanih podjetnikov želi urediti trg računovodskih servisov. ZRS je zato v letu 2014 sprejela Standard izvajalcev računovodskih storitev, katerega namen je opredeliti osnovne pogoje za zagotavljanje kakovostnih računovodskih storitev ter s tem zaščititi uporabnike le-teh. Standard predpisuje, da računovodski servis redno zaposluje vsaj eno osebo z ustreznim strokovnim znanjem, ki ga lahko pridobi na Zbornici, pri Slovenskem inštitutu za revizijo oz. ima priznan izpit po ACCA – The Association of Chartered Certified Accountants. Standard izvajalcev računovodskih storitev računovodske servise napeljuje k stalnemu izobraževanju, k zagotavljanju ustreznih delovnih prostorov, varovanju osebnih podatkov, licenciranju programov, strukturiranemu poslovanju z naročnikom z ustrežno sklenjeno pogodbo, k zavarovanju poklicne odgovornosti (Avšič, 2010) (Zbornica računovodskih servisov, 2015) (Štefanec, 2015).

Mednarodna zveza računovodij (angl. *IFAC – International Federation of Accountants*) si prizadeva poenotiti opredelitev računovodskih strokovnjakov, določiti raven znanja,

usposobljenosti in izkušenj. V Evropski uniji ne obstaja krovna ureditev, ki bi pokrivala področje povezano z računovodstvom, in tako države članice same odločajo, kako bodo uredile to področje (Zaman Groff, 2009).

Poklic računovodje je v Sloveniji nereguliran in posameznik, ki želi opravljati dejavnost računovodenja, ne potrebuje nobenega certifikata oz. dosežene stopnje izobrazbe, kar privede do problema, da delo opravljajo tudi za računovodsko dejavnost neusposobljeni izvajalci. V Sloveniji je ponudba računovodskih storitev velika in trg bo sam naredil selekcijo med računovodskimi servisi. Tisti, ki ponujajo prenizko kvaliteto, in na drugi strani tisti, ki ponujajo previsoko ceno, bodo izpadli s trga. V primeru slabe kvalitete računovodskega servisa je lahko naročniku storjena materialna škoda, ki bi jo v primeru regulacije trga zmanjšali (Zaman Groff, 2009).

Stroka v Sloveniji že dlje časa poudarja, da bi bili potrebno trg urediti, dvigniti kakovost računovodskih storitev in okrepiti poklicno samozavest računovodij, zato vsako leto organizira več vsebin na to temo. Standard izvajalcev računovodskih storitev, ki je bil sprejet leta 2015, ni zavezujoč, predstavlja obliko samoregulacije, s katero želi ZRS dvigniti kakovost računovodskih storitev ter hkrati zaščititi naročnike teh storitev. V Sloveniji je po ocenah 1500 računovodskih servisov, ki imajo ustrezno strokovno izobrazbo in izpolnjujejo zahteve Standarda izvajalcev računovodskih storitev (Štefanec, 2015). Samoregulacijo podpirajo predvsem poslovne banke, Banka Slovenije, AJPES in Finančni urad Republike Slovenije (Avšič, 2010; Štefanec, 2015).

Na Davčni upravi Republike Slovenije menijo, da bi se v primeru ureditve računovodske dejavnosti in regulacije, kdo lahko opravlja storitve računovodstva, število in resnost napak pri pripravi davčnih obračunov zmanjšala (Bertoncelj Popit, 2010).

Velik korak k regulaciji in certificiranju v letu 2015 je bila ustanovitev Odbora za poenotenje računovodske poklicne skupine, ki ga sestavljajo Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ministrstvo za finance – Direktorat za javno računovodstvo, Zbornica davčnih svetovalcev Slovenije, Zbornica računovodskih servisov pri GZS in Zveza računovodij. Namen projekta je spodbujati strokovno usposobljenost, krepitev etike in izboljšanje javne podobe računovodske poklicne skupine (Bartolj Maver, 2016).

2.10 Dejavniki uspešnega zunanjega izvajanja računovodstva

2.10.1 Proces izbire računovodskega servisa

Računovodstvo je sestavni del podjetja, zato je pomembno, da podjetje izbere kakovostni računovodski servis. Preden podjetje začne z izbiro računovodskega servisa, naj se opredeli glede obsega storitev, ki jih želi prenesti nanj. V proces izbire naj podjetje vključi tudi

analizo stroškov. Za zunanje izvajanje računovodske dejavnosti se odločajo predvsem samostojni podjetniki in mala podjetja. Po besedah Aleksandra Štefanca (2015), predsednika Zbornice računovodskih servisov, naj si podjetje organizira lastno računovodsko službo, ko doseže 60 zaposlenih, da lahko stalno sledi poslovanju ter denarnemu toku, računovodski servis pa naj najame za nadzor nad dokumentacijo in izdelavo zaključnega računa.

Podjetje naj v prvem koraku izdela analizo smiselnosti prenosa dejavnosti na zunanjega izvajalca. Poleg stroškovnega vidika naj v analizo vključi tudi varovanje ključnih sposobnosti, kakovost storitev, ravnanje s človeškimi viri in vpliv na organizacijsko kulturo (Bergant, 2004). Če se podjetje odloči računovodstvo prenesti na zunanjega izvajalca, se pojavi vprašanje, kateri računovodski servis izbrati. Gre za dolgoročno odločitev, kar zahteva svoj čas in potrpljenje na strani naročnika kot tudi izvajalca.

Da lahko podjetje med vsemi ponudniki računovodskih servisov izbere sebi najustrežnejšega, mora najprej definirati kriterije izbire, kot so (Macarol, 2001; Bergant, 2004):

- ponudba storitev, ki jih nudi računovodski servis,
- konkurenčne cene,
- izobrazba in izkušnje zaposlenih,
- poznavanje računovodskih in davčnih predpisov,
- stalno izobraževanje zaposlenih,
- odzivnost ključnega osebja,
- stalna komunikacija med naročnikom in računovodskim servisom,
- specializacija za dejavnost, ki jo opravlja naročnik,
- reference, dobro ime na področju stroke, priporočila zaposlenih,
- zavarovanje poklicne odgovornosti,
- varovanje podatkov in skrb za dokumentacijo,
- specializirana znanja, do katerih naročnik nima dostopa v svojem podjetju,
- računalniška in programska oprema, informacijska podpora ter
- sprotno razreševanje odprtih vprašanj ter sprotno seznanjenje naročnika z rezultati poslovanja.

Po izbiri računovodskega servisa sledijo pogajanja. Naročnik in računovodski servis morata s pogodbo o poslovnem sodelovanju jasno opredeliti pogoje poslovanja, določiti vrsto, obseg in ceno računovodskih storitev, si razdeliti odgovornosti ter določiti terminski plan. Računovodski servis in naročnik se morata dogovoriti tudi o načinu komuniciranja in prenosa dokumentacije. Računovodski programi že omogočajo avtomatizacijo nekaterih računovodskih storitev, kar omogoča večjo preglednost in dostopnost. Zaradi hitrih sprememb in za uspešno dolgoročno sodelovanje je potrebno pogodbo sestaviti tako, da

omogoča določeno stopnjo fleksibilnosti. S pogodbo je potrebno opredeliti tudi proces v primeru neuspešnega sodelovanja.

Ko je pogodba podpisana, sledi prenos dejavnosti na računovodski servis. Vse procese, katerih aktivnosti vključujejo oziroma vplivajo tudi na delovanje računovodskega servisa, je potrebno definirati (npr. likvidacija prejetih računov, uskladitev procesov s terminskim planom, priprava knjigovodskih listin ...). Če gre za menjavo računovodskega servisa, se prenos dokumentacije in poslovnih knjig izvede s pomočjo primopredajnega zapisnika.

Po sklenitvi pogodbe o sodelovanju je potrebno ohranjati dober odnos, saj je za uspešno in dolgoročno partnerstvo pomembno vzpostaviti zaupanje med računovodskim servisom in naročnikom ter spoštovanje obeh strani.

V anketi GZS (2013) so ugotovili, da je 78 % anketirancev svoj računovodski servis izbralo na podlagi priporočila, 7,9 % na podlagi ponudb, 1,7 % na podlagi spletne predstavitve ter le 0,9 % na podlagi kataloga računovodskih servisov. Računovodski servis, ki je vpisan v katalog, mora izpolnjevati določene pogoje, in sicer mora biti registriran za opravljanje računovodske dejavnosti, mora imeti sklenjeno zavarovanje poklicne odgovornosti, stalno zagotavljati strokovna izobraževanja ter mora zaposlovati vsaj eno osebo, ki je svoje znanje preverila in pridobila listino, ki jo izdaja ZRS, oziroma ima strokovni naziv preizkušeni računovodja ali računovodja, ki ga izdaja Inštitut za revizijo (Avšič, 2012).

2.10.2 Izbira naročnika računovodskih storitev

Računovodski servis mora imeti pri izbiri naročnikov jasno predpisan proces, kjer se bo lahko spoznal z naročnikom, z dejavnostjo, ki jo opravlja, željami ter pričakovanji. Posebno pozornost mora nameniti tistim, ki začenjajo s podjetniško kariero (Macarol, 2001).

Računovodski servis mora pri izbiri naročnika s pomočjo vprašalnika preveriti (Macarol, 2001):

- Ali naročnik šele začinja s podjetniško kariero?
- Ali naročnik prenaša računovodstvo iz notranjega v zunanje izvajanje oz. ali je že uporabljal storitve računovodskih servisov?
- Kakšna so njegova pričakovanja, želje in obseg storitev, ki bi jih opravljal računovodski servis?
- Ali je seznanjen z etičnimi standardi, ki jim mora slediti računovodja?
- Ali so v preteklosti že imeli preglede davčnih organov?
- Ali je naročnik pripravljen slediti računovodskim usmeritvam, določiti odgovorne osebe za izdajanje knjigovodskih listin in likvidacijo prejetih računov?

- Ali ima odgovorna oseba pri naročniku ustrezno izobrazbo oz. osnovna ekonomska znanja?

Na podlagi vprašalnika in pregleda preteklega poslovanja naj računovodski servis presodi, ali je z naročnikom možno dolgoročno sodelovanje. S pogodbo o izvajanju računovodskih storitev se natančno opredelijo obseg storitev, medsebojne pravice in obveznosti ter odgovornosti. Skupaj s pogodbo se naročniku izroči veljavno računovodsko tarifo, dokazilo o zavarovanju poklicne odgovornosti, obrazce za komunikacijo z računovodskim servisom ter vprašalnik o računovodskih usmeritvah, ki naj bo podlaga za sestavo računovodskega pravilnika (Macarol, 2001).

Računovodski servis mora proces prevzema oz. prenosa dokumentacije ustrezno dokumentirati, in sicer s pomočjo primopredajnega zapisnika, ki naj bo osnova za vzpostavitev začetnih knjigovodskih stanj. Potreben je pregled preteklega poslovanja, pri katerem naj bo računovodski servis pozoren na odprte terjatve, zapadle obveznosti, nepojasnjene poslovne dogodke, nepravilne računovodske metode, napihovanje stroškov, ki niso povezani s poslovanjem, ter na sumljive posle.

Za uspešno sodelovanje je potrebno jasno določiti delovne postopke, zato naj računovodski servis svojemu naročniku posreduje pisna navodila, v katerih naj opiše delovne postopke in vzpostavi notranje kontrole, določi termiski načrt oddaje dokumentacije in postopke likvidacije knjigovodskih listin, poda navodila za pripravo različne dokumentacije za knjiženje (obračuni potnih nalogov, blagajna, obračun plač), določi kontni plan, poda navodila za odpiranje šifer kupcev, dobaviteljev ter ostalih identov. Naročnik mora posredovati tudi vse relevantne pogodbe ter urediti vsa pooblastila, ki lahko računovodji omogočajo nemoteno delovanje. Priporočljivo je, da se v skladu z vsemi veljavnimi zakoni, predpisi in kodeksi sestavi Pravilnik o računovodstvu (Vukovič, 2012).

2.10.3 Organiziranost računovodskega servisa

Dobra organiziranost računovodstva je pogoj za kakovostni informacijski sistem, zato mora biti vsaka računovodska služba organizirana kot enotna služba, ki je sposobna opravljati vse računovodske funkcije (Kodeks računovodskih načel, 1998; Koželj, 2009). Računovodski servis mora zagotavljati fleksibilno in učinkovito organiziranost dela, ki je prilagojena potrebam posameznega naročnika.

Dejavniki, ki vplivajo na organiziranost računovodskega servisa, so (Macarol, 2001):

- vrsta dejavnosti, ki jo opravlja naročnik,
- kraj opravljanja računovodskih storitev,
- število strank in njihova velikost,
- kadrovska struktura računovodskega servisa,

- informacijska opremljenost ter
- potrebe po sprotnih računovodskih informacijah naročnika.

V manjših računovodskih servisih je delo organizirano tako, da vsi zaposleni opravljajo vse računovodske storitve, od prejema dokumentacije, knjigovodenja, obračuna plač in davkov ter izdelave zaključnih računov. Večji računovodski servisi imajo prednost, saj so zaposleni specializirani za določena opravila in si delo delijo. Eni knjižijo prejete račune, drugi obračunavajo plače, tretji izračunavajo davek na dodano vrednost. Zaposleni v računovodskem servisu nimajo vpogleda v celotno poslovanje podjetja, zato vsakemu naročniku dodelijo skrbnika. Skrbnik je glavni računovodja, ki je odgovoren za pravilno izvajanje nalog ostalih zaposlencev.

Računovodske storitve se lahko izvajajo na sedežu izvajalca ali pri naročniku. Sodobna informacijska tehnologija omogoča, da se računovodske storitve opravljajo brez neposrednega stika med izvajalcem in naročnikom (Potočnik, 2014, str. 270).

Koliko različnih podjetij lahko obravnava en računovodja, je odvisno od velikosti podjetja ter od količine dokumentov, ki jih ima. Aleksander Štefanec (2015) pravi, da lahko računovodja uspešno obravnava od 15 do 20 podjetij, poudarja pa, da je vse odvisno od velikosti podjetij. Računovodja mora za vse subjekte izdelati letno poročilo, izračunati davke, pri samostojnih podjetnikih je treba oddajati obrazce za prispevke, če zaposlujejo druge ljudi, tudi izračunati prispevke za plače.

Po besedah Aleksandra Štefanca (2017) računovodske storitve spadajo med panoge, ki jih bo digitalizacija najbolj spremenila. Računovodski servisi, ki bodo vlagali v digitalizacijo poslovanja in v nove inovativne poslovne modele, bodo pridobili konkurenčne prednosti v primerjavi z ostalimi računovodskimi servisi. Digitalizacija bo naredila selekcijo med izvajalci računovodskih storitev (Žorž, 2016).

Digitalizacija naročnikom računovodskih storitev omogoča ažurnost informacij, boljši pregled nad poslovanjem, enkratni vnos podatkov, zmanjšanje napak pri vnosu, večjo varnost, sledljivost dokumentov, nižje stroške, oddaljen dostop, brezpapirno poslovanje in sodobno arhiviranje. Knjigovodska funkcija sčasoma ne bo več potrebna, saj bo manj dela z vnašanjem in obdelavo prejete dokumentacije. Računovodski servisi se bodo lahko bolj posvečali vsebini poslovanja strank (GZS, 2016).

Po besedah Pikovnika (2014) bo razvoj informacijske tehnologije poenostavil knjigovodske procese, ne bo pa nadomestil poznavanja zakonodaje, obračunavanja davkov, analiziranja, planiranja in nadziranja.

2.10.4 Odgovornost

Sodelovanje med računovodskim servisom in naročnikom temelji na pogodbi o opravljanju storitev, ki mora opredeljevati obveznosti ene in druge pogodbene podpisnice.

Naročnik oziroma podjetnik je zakonsko odgovoren za pravilnost bilance stanja, izkaza poslovnega izida in ostalih poročil ter davčnih obračunov. Neodgovorno ravnanje in napake računovodskega servisa se najpogosteje odkrijejo ob obisku davčne inšpekcije. Davčni inšpektor lahko podjetnika kaznuje z denarno kaznijo, ki jo mora plačati skupaj s premalo plačanim davkom in zamudnimi obrestmi. Oškodovanec je torej podjetnik, ki sicer lahko vloži tožbo proti računovodskemu servisu in mu mora napako tudi dokazati. Sodne prakse na tem področju ni (Grahek & Filip, 2015).

V primeru napak kazen doleti naročnika, računovodski servis pa kazensko odgovarja pred naročnikom. Računovodja kazenske odgovornosti ne more prenesti na naročnika, niti s podpisom katerekoli listine. Poleg stranke kazensko odgovarja tudi računovodja, če naročniku pomaga z nasvetom ali na drug način (Bošnjak, 2012).

Odgovornost na strani naročnika je pravočasno in urejeno posredovanje resničnih in verodostojnih knjigovodskih listin svojemu računovodskemu servisu. Računovodja je strokovnjak, ki mora prejete dokumente pregledati ter z naročnikom razjasniti vsa odprta vprašanja in morebitne nezakovitosti (Koželj, 2009).

Poslovodstvo lahko zaradi različnih razlogov računovodstvo izrabi za sestavljanje zavajajočih računovodskih izkazov, kar pripelje do navzkrižja interesov, saj si računovodski servis želi na eni strani zadovoljiti želje in zahteve strank, na drugi strani pa mora pri svojem delovanju upoštevati veljavno zakonodajo, Kodeks računovodskih načel, SRS in pogodbo o opravljanju računovodskih storitev ter poročati celostne in verodostojne računovodske informacije. Če računovodski servis naročniku ne ugodí, lahko ta v skrajnem primeru izbere drugega ponudnika oziroma računovodski servis prekine sodelovanje z naročnikom. Če računovodski servis podleže pritisku naročnika, je odgovornost na strani računovodje, saj je vedel, da je postopek nezakonit, pa ga je vseeno opravil (Štefanec, 2015; Terpotec, 2015).

Nepravilnosti lahko ločimo na tiste, ki so bile storjene namenoma (npr. na željo naročnika), in na tiste, ki so nastale nenamenoma (strokovna napaka), zaradi raznovrstnih del in hitrih sprememb v zakonodaji.

Zaradi zniževanja tveganja lahko računovodski servis sklene zavarovanje poklicne odgovornosti, kar zakonsko ni predpisano, je pa priporočljivo s strani ZRS, saj lahko tudi pri vestnem opravljanju dela pride od strokovnih napak. Z zavarovanjem poklicne odgovornosti se lahko računovodski servis zavaruje pred morebitnimi finančnimi posledicami, ki bi nastale v primeru uveljavljanja zahtevka za odškodninsko odgovornost. Višina zavarovalne premije je odvisna od višine zavarovane vsote, obsega storitev, števila zaposlenih, višine

odbitne franšize ter letnega prometa. V praksi se zavarovane vsote največkrat gibljejo med 40 tisoč in 60 tisoč evri (Bolarič, 2010).

2.10.5 Kakovost storitev

Kakovost storitev lahko razdelimo na (Vodopivec & Godnič, 2015):

- tehnično kakovost, ki pove, kaj je bilo narejeno in
- funkcionalno kakovost, ki pove, kako je bila storitev posredovana naročniku storitve.

Visoko tehnično kakovost lahko računovodski servis zagotavlja, če ima zaposlene strokovnjake, ki redno obiskujejo izobraževanja in so na tekočem z vsemi zakonodajnimi spremembami. V raziskavi o kvaliteti finančnega poročanja leta 2016 je bilo ugotovljeno, da je finančno poročanje malih in srednjih podjetij, ki imajo računovodsko dejavnost v zunanjem izvajanju, kvalitetnejše. Razlogi so zmanjšanje oportunističnega vedenja podjetja, višja dosežena izobrazba, več vlaganja v izobraževanja in večja specializacija. Računovodje v servisih imajo več strokovnega znanja, več izkušenj in lažje sledijo spremembam zakonodaje v primerjavi z računovodji, ki delujejo v notranje organiziranih računovodskih službah. Ugotovljeno je bilo tudi, da je kakovost poročanja povezana tudi z daljšim oddajanjem računovodstva v zunanje izvajanje (Höglund & Sundvik, 2016).

Vodopivec in Godnič v raziskavi o kakovosti storitev in vlogi ljudi (2015) ugotavljata, da tehnična kakovost storitve poveča konkurenčno prednost le v primeru, ko naročnik visoko oceni tudi funkcionalno kakovost oziroma način, kako mu je bila storitev posredovana. Storitve morajo biti opravljene tako, da vplivajo na ponovno oziroma dolgoročno sodelovanje. Opravljena storitev mora hkrati vplivati na dvig ugodja naročnika z vidika njegovih pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja ter na zadovoljstvo računovodskega servisa (Snoj, 1998).

Ključnega pomena za uspešnost računovodskega servisa kot celote so zaposleni v računovodskih servisih. Poleg ustrezne strokovne izobrazbe, delovnih izkušenj, poznavanja različne programske opreme so pomembni tudi drugi dejavniki, kot so prijaznost, odzivnost, delavnost in prilagodljivost (Glažar, 2005).

2.10.6 Vrednotenje računovodskih storitev

Zaradi pomanjkanja računovodskega znanja se naročniki ne zavedajo, kakšno vlogo ima računovodstvo v podjetju in posledično teh storitev niso pripravljani dobro plačati. V kolikor podjetje računovodske storitve najema z namenom, da zadovolji zakonsko predpisane obveznosti, bodo le-te zanj predstavljale nepotreben strošek. Podjetnik, ki dojema računovodstvo kot sestavni del podjetja, bo to tudi primerno vrednotil. Problem

računovodskih servisov je, da svojih storitev ne znajo tržiti, naročniki pa jih zaradi tega niso pripravljene plačati (Macarol, 2001).

Dober računovodski servis ni nujno najcenejši, lahko pa podjetju nudi tudi druge storitve, kot so delovno-pravno svetovanje, davčno svetovanje in izdelava poslovnih načrtov, različnih poročil, izdelava finančnih analiz, izobraževanja in drugo (Kavčič & Kelhar, 2004; Bergant, 2010).

V raziskavi GZS (2013) o zadovoljstvu strank z računovodskimi servisi v Sloveniji so ugotovili, da je cena storitev na četrtem mestu po pomenu (za kakovostjo, natančnostjo in poznavanjem zakonodaje). 35,4 % anketirancev meni, da so cene računovodskih storitev previsoke, 32 % jih meni, da so primerne, če je storitev opravljena kakovostno. Zanimivo je, da je bilo v isti raziskavi ugotovljeno, da je kar 30 % anketirancev računovodski servis zamenjalo zaradi cene in neustreznega zaračunavanja (za nenatančnostjo, napakami, slabo kakovostjo in nezanesljivostjo – 31,3 %).

Računovodsko tarifo sprejema upravni odbor ZRS in določa priporočljiv način obračunavanja in vrednotenja računovodskih storitev. Računovodska tarifa računovodskim servisom služi kot pripomoček pri oblikovanju lastnega cenika, saj so tarife posameznih računovodskih storitev določene glede na odgovornost, stopnjo strokovne zahtevnosti, količine in porabljenega časa.

Računovodski servisi svojim naročnikom storitev zaračunavajo na različne načine, glede na število knjižb, v obliki pavšala, glede na obseg dokumentacije in zahtevnosti. Fiksna cena lahko pomeni, da bo naročnik storitev preplačal oz. bo izvajalec računovodskih storitev utrpel izgubo (npr. zaradi dviga plač, povečanega obsega poslovanja).

V Sloveniji je konkurenca med računovodskimi servisi močna, zato računovodski servisi konkurirajo s ceno. Računovodski servisi, ki ne vlagajo v izobraževanja zaposlenih, v razvoj novih storitev, digitalizacijo ter ne spremljajo novosti na trgu, lahko v primerjavi z računovodskimi servisi, ki to počnejo, ponudijo nižjo ceno. Postavi se vprašanje, kako naj računovodski servis prepriča uporabnike, da ponuja kvalitetnejše storitve od konkurence ter tako upraviči višjo ceno.

2.10.7 Partnerski odnos med računovodskim servisom in naročnikom

Po besedah Koželja je računovodja vodstveni kader, ki mora živeti s podjetjem in mora biti predan svojim nalogam (Koželj, 2009). Dober odnos med računovodskim servisom in naročnikom je ključnega pomena za finančni uspeh računovodskega servisa kot tudi naročnikovega (Hans Langer v Macarol, 2001).

Za uspešno dolgoročno sodelovanje med računovodskim servisom in naročnikom je pomembno, da oblikujeta dober partnerski odnos (Mou & Kleiner, 2006).

- Naročnik mora določiti ključno osebo, ki je odgovorna za komunikacijo. Oseba naj deluje kot posrednik, ki nadzira procese in poroča o napredku svojim nadrejenim. Računovodski servis naj stranki dodeli skrbnika, ta pa delo razporeja na ostale zaposlene.
- Ključne osebe pri naročniku in računovodskem servisu naj se srečujejo, saj se bosta obe strani počutili bolj udobno. Prav tako se bosta večkrat pogovarjali, kar omogoča bolj učinkovito sodelovanje.
- Komunikacija. Računovodski servis (skrbnik) mora veliko komunicirati in spoznati procese znotraj organizacije naročnika in razumeti dejavnost, s katero se ukvarja. Računovodski servis mora biti obveščen o spremembah, saj lahko to pomembno vpliva tudi na računovodenje. Redna poročila ali sestanki so ključni ukrepi, ki prispevajo k razvoju uspešne komunikacije.
- Naročnik naj izkoristi vse storitve, ki jih ponuja zunanji izvajalec. Računovodski servis bi lahko imel določeno strokovno znanje z drugih področij, ki bi lahko bilo koristno za organizacijo in bi naročniku omogočilo nove ideje, racionalizacijo poslovnih procesov, povečanje prihodkov oz. zmanjšanje stroškov.
- Realna in jasna pričakovanja. Dejavniki, ki vplivajo na pričakovanja, so izkušnje iz preteklosti, primerjava storitev s konkurenco, individualne značilnosti storitev, priporočila in osebnost ter znanje naročnika (Snoj, 1998). Naročnik naj jasno izrazi, zakaj se je odločil za zunanje izvajanje in kakšna so njegova pričakovanja.

3 RAZISKOVALNI DEL

3.1 Metodologija

Kot raziskovalno metodo sem uporabila intervju, kot eno izmed najpogosteje uporabljenih kvalitativnih raziskovalnih metod. Odločila sem se za delno strukturiran globinski intervju, kjer je vrstni red vnaprej pripravljenih vprašanj odvisen od toka pogovora, kar omogoča večjo prilagodljivost raziskovalni problematiki. Globinski intervju je primeren za raziskovanje pogledov, izkušenj in pričakovanj intervjuvancev glede obravnavane teme (Boyce & Neale, 2006).

Raziskava je razdeljena na dva dela. Intervjuvala sem predstavnike računovodskih servisov ter podjetja, ki so naročniki njihovih storitev. Z raziskavo sem želela ugotoviti prednosti, slabosti in tveganja zunanjega izvajanja računovodstva, ugotoviti uspešne dejavnike zunanjega izvajanja računovodstva ter morebitne težave, s katerimi se srečujejo podjetja kot uporabniki in računovodski servis kot izvajalec računovodskih storitev. Cilj raziskave je podati priporočila za boljše sodelovanje med podjetjem, ki je naročnik storitev, in računovodskim servisom, ki je izvajalec računovodskih storitev.

3.2 Predstavitev naročnikov in računovodskih servisov

V prvem delu raziskave sem intervjuvala predstavnike računovodskih servisov. V sodelovanje je privolilo 6 računovodskih servisov. Tabela 3 prikazuje pravno-organizacijsko obliko, število zaposlenih, število strank in leto ustanovitve intervjuvancev. Vsi intervjuvanci želijo ostati anonimni.

Tabela 3: Predstavniki računovodskih servisov

	A	B	C	Č	D	E
Pravno-organizacijska oblika	d. o. o.	s. p.	d. o. o.	d. o. o.	d. o. o.	s. p.
Število zaposlenih	4	2	2	9	2	1
Število strank	70	131	25	80	32	16
Leto ustanovitve	1990	2006	1990	2014	2002	2008

Vir: Lastno delo.

V drugem delu raziskave sem intervjuvala predstavnike naročnikov računovodskih storitev. V sodelovanje je privolilo 5 intervjuvancev. Tabela 4 prikazuje pravno-organizacijsko obliko intervjuvancev, število zaposlenih, število prejetih in izdanih računov ter dejavnost, s katero se intervjuvanci ukvarjajo. Intervjuvanci so direktorji podjetij oz. zaposleni, ki redno sodelujejo s svojim računovodskim servisom. Intervjuvanci želijo ostati anonimni.

Tabela 4: Predstavniki naročnikov računovodskih storitev

	A2	B2	C2	Č2	D2
Pravno-organizacijska oblika	d. o. o.	d. o. o.	d. o. o.	d. o. o.	d. o. o.
Število zaposlenih	2	25	180	110	65
Število izdanih računov	300	4000	3000	/	/
Število prejetih računov	50	200	6500	/	/
Dejavnost	G47.910	G47.910	G46.900	M71.129	I56.101
	Trgovina na drobno po pošti ali po internetu	Trgovina na drobno po pošti ali po internetu	Nespecializirana trgovina na debelo	Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje	Restavracije in gostilne

Vir: Lastno delo.

3.3 Rezultati raziskave

3.3.1 Vidik računovodskih servisov

3.3.1.1 Ponudba računovodskih storitev

Intervjuvani predstavniki računovodskih servisov za svoje naročnike opravljajo knjigovodska in administrativna opravila, obračunavanje DDV-ja, obračun plač in sestavljanje računovodskih izkazov in letnih poročil.

Intervjuvanec A: *»Svojim strankam nudimo tudi davčno in poslovno svetovanje, pomoč pri pripravi različnih obrazcev in podporo pri uporabi različnih programov, kot so e-računi in davčne blagajne. Za vsako stranko posebej se trudimo, kolikor le znamo. Obiskujemo različne seminarje, ki so povezani z dejavnostjo, ki jo opravljajo stranke.«* Oseba A meni, da bi se morale tudi stranke udeležiti kakšnega seminarja o osnovah računovodstva oz. specifikah računovodstva tiste dejavnosti, ki jo opravljajo, saj stranke včasih ne vedo, kako pomemben je kakšen dokument in ga zato tudi ne dostavijo. *»Zaradi tega lahko pride do napačnih knjižb. Zadeva se lahko precej zavleče, saj preden pridejo dokumenti do nas in se obdelajo, mine včasih tudi več dni.«* Razlog, da se naročniki ne poglobijo v določeno tematiko, oseba A vidi v tem, da stranke mislijo, da so za to plačani računovodski servisi. Večini naročnikov medletna poročila pripravljajo kvartalno, nekaterim pa tudi na mesečni ravni.

Intervjuvanec B: *»Podjetja se premalokrat obrnejo na računovodstvo, kar bi jim velikokrat olajšalo delo in pomagalo pri nekaterih ključnih stvareh. Poleg računovodskih storitev strankam nudimo tudi svetovalne storitve, a se jih podjetja ne poslužujejo.«* Oseba B razlog vidi v pomanjkanju časa in denarja. Naročnik lahko po mnenju intervjuvanca B izgubi nadzor nad poslovanjem, v kolikor ne sodeluje z računovodskim servisom. Največje prednosti zunanjega računovodstva, po mnenju osebe B, so dostopnost, kvaliteta storitev, prilagodljivost in cena.

Intervjuvanec C: *»Strankam pripravljamo analize izkazov in jim predstavimo možnosti za izboljšave ter davčno optimizacijo. Davčno svetovanje nudimo v manjši meri, za zahtevnejše situacije se obrnemo na zunanjega svetovalca. Naročnikom urejamo različne kredite in jim pripravljamo finančno-poslovne načrte. Poleg končnega poročila naročnikom nudimo možnost izbire poljubnega datuma za pripravo medletnega poročila, ki je že vključeno v ceno, kar je več, dodatno zaračunamo.«* Intervjuvanec C pravi, da manjša podjetja tega niso pripravljena plačati. *»Pogosto pridejo in sprašujejo za nasvet, ko je prepozno. Svojim strankam zato svetujem, da naj se pred večjimi poslovnimi odločitvami posvetujejo tudi z nami.«* Meni, da je skrb za izgubo nadzora upravičena, predvsem za podjetnike, ki ne

sodelujejo z računovodstvom. »Tisti, ki ne sodelujejo z računovodstvom, težave zaznajo prepozno. Nato je prepozno tudi za njihovo reševanje.«

Intervjuvanec Č: »Strankam nudimo davčno in pravno svetovanje. Če gre za specifična vprašanja, najamemo zunanjega davčnega svetovalca. Podjetja različnih analiz stroškov, analiz uspešnosti ter izračunov različnih kazalnikov niso pripravljena plačati, čeprav bi lahko s tem dosegli večje prihranke v prihodnosti.« Intervjuvanec Č vidi težavo v nerazumevanju računovodstva, saj naročniki pogosto ne vedo, da bi iz obstoječih podatkov lahko pridobili pomembne informacije za poslovno odločanje. Za naročnike redko pripravljajo medletna poročila, čeprav meni, da bi bilo to smiselno. Intervjuvanec Č meni, da je skrb, da naročnik izgubi nadzor, neupravičena, saj so procesi vzpostavljeni tako, da gre vsak dokument skozi proces likvidacije. »Pomembno je, da podjetje sodeluje z računovodjo in redno dostavi vse račune ter ostalo dokumentacijo.« Doda še: »Če sodelovanja ni, potem nadzor izgubljata tako naročnik kot računovodski servis. To je tveganje za oba.«

Intervjuvanec D: »Podjetja se ne poslužujejo branja bilanc in posveta z računovodjo ter iskanja razlogov za odstopanje od njihovih pričakovanj. Razlog je predvsem nerazumevanje postopkov računovodenja in računovodske funkcije.« Za svoje naročnike pripravljajo medletna poročila, pogostost poročanja pa je odvisna od velikosti stranke. »Manjšim naročnikom je pomemben le denar na transakcijskem računu, večjim, bolj izkušenim in poslovno izobraženim, so bolj pomembni rezultati, na katerih tudi gradijo naprej. Davčno svetovanje je obvezno, poslovno pa je bolj pomembno za večje kot za manjše naročnike.« Intervjuvanec D doda še: »Naročniki veliko povprašujejo tudi po kadrovske podpore, npr. pogodbe o zaposlitvi, odpovedi, delo v EU, delovna dovoljenja in podobno.«

Intervjuvanec E: »Ponudbo prilagodim posameznemu naročniku. Včasih moram biti tudi računalničar, ko strankam pomagam pri instalaciji digitalnega potrdila ter celo pri namestitvi tiskalnika. Svetovalnih storitev naročniki niso pripravljani plačati.«

3.3.1.2 Regulacija računovodskega poklica in vloga računovodje v podjetju

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je trg računovodskih servisov v Sloveniji neurejen. Vsi si želijo tudi, da bi se trg moral urediti in regulirati.

Intervjuvanec A: »Trg računovodskih servisov se čedalje bolj ureja, a delo ni več tako cenjeno, kot je bilo nekoč. Stranke so bolj osveščene in se obračajo na resne računovodske servise.« Na vprašanje, ali naročnike opozorijo na morebitne izboljšave in možnosti za rast poslovanja, oseba A odgovori, da gre le za obdelavo prejetih podatkov. Njeni naročniki računovodje ne vključujejo v procese odločanja.

Intervjuvanec B: »Trg je neurejen. Za poklic računovodje bi morala obstajati licenca, ker je veliko »računovodij«, ki opravljajo delo nestrokovno. Delo računovodje je zelo

podcenjeno.« Intervjuvanec B dodaja, da gre večinoma zgolj za obdelavo prejetih podatkov in svetovanje glede ugodnejše davčne obravnave. Večina njenih strank računovodjo vključi v proces odločanja.

Intervjuvanec C: *»Računovodsko področje je zelo obsežno in zahtevno. Potrebno bi bilo urediti trg in poklic regulirati, saj na trgu nekvalificirani računovodje nižajo cene in računovodske storitve opravljajo nekvalitetno. Zaradi tega smo prisiljeni nižati cene tudi sami, saj drugače nismo konkurenčni. Računovodska funkcija je za podjetja nujno zlo, ki je niso pripravljena dobro plačati. Naročniki se ne zavedajo prednosti dobre analitike. Doda še: »Veliko možnosti vidim tudi v informacijskih izboljšavah.«* Naročnikom poda predloge za izboljšave in optimizacijo, vendar to zaračuna le večjim naročnikom, manjšim pa ne. *»Večji naročniki nas vključijo v proces odločanja, manjši žal ne.«*

Intervjuvanec Č: *»Strinjam se s trditvijo, da je trg računovodskih servisov v Sloveniji neurejen in podcenjen. Poklic bi moral biti reguliran, saj lahko računovodja z neustrezno izobrazbo in znanjem škoduje tako podjetju kot tudi državi. Občutek imam, da naročniki pogosto enačijo administrativne naloge z računovodskimi. Naročniki nas ne vključujejo redno v procese odločanja, čeprav bi bilo to smiselno. Večinoma gre le za obdelavo prejete dokumentacije. Pogosto se soočamo s problemi, ki bi se jim podjetja lahko izognila, če bi nas pravočasno obvestili.«*

Intervjuvanec D: *»Trg je sila neurejen. Država bi se morala ob tem zamisliti, ne da stroko podcenjuje. Licence obvezno, pa tudi obvezno bi morala biti določena stopnja strokovne izobrazbe in obvezna računovodska smer.«* Naročniki jih redko vključijo v proces odločanja oziroma jih vključijo takrat, ko je že prepozno in gre proces že v napačno smer. *»Računovodja postane zaupnik za naročnike, ki imajo dolgoročne cilje poslovanja.«* Svoje naročnike opozarja na možnost prihrankov, opozarja jih na določene razpise in jim svetuje, svoje dejavnosti pa morajo širiti sami.

Intervjuvanec E pravi: *»Računovodski servis v Sloveniji lahko odpre vsakdo. Stranke pa se na žalost za določen servis odločajo le na podlagi cene storitev, nižje kot so, bolje je. Moral bi obstajati določen register, podobno kot pri odvetnikih, ali opravljena licenca. Poklic računovodje je resnično podcenjen.«*

3.3.1.3 Proces izbire naročnika in urejenost pravno-formalnih odnosov

Večina intervjuvancev nima posebnih kriterijev pri izbiri naročnika, a večino vseeno preveri preteklo poslovanje potencialnega naročnika.

Intervjuvanec A: *»Pri izbiri naročnikov nimamo veliko kriterijev. Vedno se vprašamo, zakaj menjajo servis oz. zakaj nimajo narejenih letnih poročil. Po navadi stranke menjajo servise zaradi previsokih cen. S potencialnim naročnikom po navadi ne podpisemo pogodbe, v*

kolikor nimajo narejenih letnih poročil. V pogodbi o sodelovanju imamo poleg obveznosti obeh podpisnikov opredeljen tudi terminski plan dostave dokumentacije, in sicer do 10. v mesecu za pretekli mesec. Odpovedni rok znaša en mesec. Morebitne težave smo do sedaj vedno lepo rešili s pogovorom, tudi če je bilo v pogodbi napisano drugače. Beseda in osebni odnos sta pri nas še vedno na prvem mestu.»

Oseba B nima kriterijev pri izbiri naročnikov. V pogodbi imajo opredeljeno trajanje sodelovanja, vrste storitev, terminski plan nošenja dokumentov ter način dostave (elektronsko ali papirnato), ceno ter odpovedni rok.

Intervjuvanec C: *»Kot računovodja pogledam bilanco in bonitetno oceno ter plačilno sposobnost potencialnega naročnika. Težko je ugotoviti, kako resen je naročnik. To skušam ugotoviti s pogovorom ter kasneje, ko je pogodba že sklenjena. Najbolje je imeti namreč stranke, ki so odzivne. V pogodbi o sodelovanju imamo opredeljene odgovornosti za določene dogodke, cenik, način obračunavanja storitev in seveda vrste storitev. V primeru prekinitve pogodbe je potrebno upoštevati odpovedni rok. Prekinitve je potrebno tudi ustrezno opredeliti.«* Na vprašanje, ali imajo opredeljen terminski plan, odgovori, da bi bilo to dobro vključiti v pogodbo.

Intervjuvanec Č: *»Še preden se začnemo dogovarjati za skupno sodelovanje, vedno preverimo, za kakšno podjetje gre in s katero dejavnostjo se ukvarjajo. Kriterij izbire je tudi resnost. S pogodbo imamo opredeljene vrste storitev, ceno ter odgovornosti. Prenos dokumentacije in terminski plan se dogovorita naknadno.«*

Intervjuvanec D: *»Največ ponudb dobimo z vsebino maksimalna strokovnost in minimalna cena, kar seveda ne gre skupaj! Dobro je, da imamo možnost preverjanja poslovanja, zato na nekatera povpraševanja sploh ne odgovarjamo. S pogodbo imamo opredeljene vse faze sodelovanja, od prenosa dokumentacije, terminskega plana, načina priprave dokumentacije, odgovornosti ter obveznosti. V pogodbi imamo natančno opredeljeno, kaj je vključeno v mesečno obdelavo in kaj so dodatno naročene storitve.«*

Intervjuvanec E: *»Potencialne naročnike moram preveriti že zaradi preprečevanja pranja denarja. Kakšni strankini »grehi iz preteklosti« mi hitro vzbudijo sum. Tudi neprestano menjavanje servisov mi dvigne rdečo zastavo. Pomembno je, da se pisno opredeli vse situacije, ki bi lahko nastale v trajanju poslovnega odnosa. S pogodbo je določen tudi odpovedni rok in morebitno sodišče za primer nastalih sporov.«*

3.3.1.4 Organiziranost dela in izobraževanje zaposlenih

Intervjuvanci si delo organizirajo na različne načine. Večina intervjuvancev redno obiskuje seminarje in izobraževanja oziroma se izobražuje s pomočjo strokovne literature, ki mu je na voljo.

Intervjuvanec A: »Zaposluje 4 osebe, med katere so razporejene stranke glede na vrsto knjiženja. Ena obračunava plače za vse, druga zaključuje DDV za vse, tretja dela rezultate. Če katera od zaposlenih oseb manjka, se najdemo in jo nadomestimo. Davčnega svetovalca nimamo zaposlenega, ampak same vsako jutro preberemo davčne biltene. Zaposlene se udeležijo od 2 do 3 seminarjev na leto, redno prebirajo Superdavke in revijo Obrtnik. Če imajo specifična vprašanja, se obrnemo na davčne organe.« Oseba A pravi, da ne zaposlujejo nove delovne sile, če se število strank poveča, pa si zaposleni medsebojno zelo pomagajo in priskočijo na pomoč.

Intervjuvanec B: »Vsak naročnik ima dodeljenega skrbnika. Ena oseba opravlja obračun plač za vse naročnike. Naročeni smo na različne strokovne revije (Unikum, Finance, Obrtnik, portal Dara). Za izobraževanje zaposlenih namenimo približno 3.000 EUR letno. Tematike izobraževalnih seminarjev si zaposleni ne izberejo sami, ampak jim jo določimo nadrejeni. Zaposleni v računovodskem servisu imajo možnost pogovora z nadrejenimi, v kolikor imajo težave in so nezadovoljni. S pogovorom in upoštevanjem želja zaposlenih se reši veliko problemov.«

Intervjuvanec C: »Delo si razporedimo. Davčnega svetovalca trenutno še nimamo zaposlenega, najemamo ga po potrebi. Zaposleni se samoizobražujejo sproti, ko pride do problema, tečajev načeloma ne obiskujemo. Bolj se poslužujemo posvetovanja z drugimi računovodji, ostalimi kolegi iz stroke ter davčno upravo.«

Intervjuvanec Č: »Vsakemu naročniku se dodeli skrbnik, ta pa razporedi in kontrolira delo svojih podrejenih. Zaposleno imamo osebo, ki je zadolžena za obračun plač vseh naročnikov. Delo se razporedi glede na razpoložljiv čas, ki ga ima določena oseba. Zavedamo se, da so računovodje precej obremenjeni, zato nenehno zaposluje nove. Imamo precej veliko rast števila strank, ki jih je potrebno še spoznati, kar zahteva več časa. Ko bodo procesi utečeni, bodo lahko računovodje prevzeli več strank. Naročeni smo na več strokovne literature, ki je dostopna vsem zaposlenim, tudi v elektronski obliki. Zaposlene pošiljamo na izobraževanja, predvsem na njihovo željo. To znanje kasneje prenesejo na ostale zaposlene. Zaposleni z veliko izkušnjami znanje prenašajo na manj izkušene.« V računovodskem servisu intervjuvanca Č organizirajo tudi izobraževanja, tako za zaposlene kot za zunanje udeležence. Na izobraževanje povabijo svoje naročnike, za katere menijo, da bi jim določeno izobraževanje koristilo. Zaradi hitre rasti vlagajo predvsem v storitve, ki optimizirajo delo (dobra informacijska podpora, skeniranje, enkratni vnos podatkov, uvoz dokumentov).

Intervjuvanec D: »Vsak zaposleni ima svoje stranke, za katere izvaja vsa računovodska opravila, razen zaključnih bilanc, ki jih izvaja za to posebej usposobljeni. Pomembno je, da skrbnik pozna poslovanje in podatke podjetja. Davčnega svetovalca še nimamo zaposlenega, saj smo še premajhni. Zaposlenega imamo zelo strokovnega računovodjo z dolgoletno prakso. Smo naročniki publikacij ZRFRS, kjer imamo tudi popuste pri strokovnih

izobraževanjih. Izobražujemo se tudi s pomočjo priročnikov Verlah Dashofer, knjižnih izdaj s tolmačenji zakonov ter internetnih povezav, ki pa jim ni vredno zaupati. Veliko tudi medsebojno komuniciramo.» Na vprašanje o preobremenjenosti zaposlenih oseba D odgovori: »Na prvem mestu je kvaliteta opravljenih storitev, zato je potrebno zagotoviti dovolj kadra, ki mora biti dovolj strokoven, kar je največji problem. Če si strokovnjak na svojem področju, delo opraviš kvalitetno brez stresa, če nisi, potem moraš vlagati ogromno truda in tu prihaja do preobremenjenosti. Mi nimamo teh problemov, ker kader tudi učimo, baje je drugače v velikih servisih.«

Intervjuvanec E je edina oseba zaposlena v računovodskem servisu. Ob večjih zakonskih spremembah se udeležuje različnih seminarjev. Za izobraževanja nameni približno 300 EUR letno.

3.3.1.5 Odgovornost, strokovnost in zaupnost

Polovica intervjuvancev ima urejeno zavarovanje poklicne odgovornosti. Tisti intervjuvanci, ki nimajo urejenega zavarovanja poklicne odgovornosti, so mnenja, da je to pomembno, vendar zaradi različnih razlogov le tega še nimajo urejenega.

Intervjuvanec A: *»Imamo sklenjeno zavarovanje poklicne odgovornosti, vendar naročniki z njim niso seznanjeni. V primeru, da naročnik zahteva nekaj neetičnega oz. nezakonitega, ga opozorimo na nepravilnosti. Kljub temu so nekateri naročniki pripravljene prevzeti tveganje. Zavarujemo se tako, da od naročnikov pridobimo dopis z dovoljenjem za knjiženje. Stranke zaradi tega še nismo izgubili. Skrbno varujemo podatke naročnikov in njihovih zaposlenih. V primeru kopiranja dokumentov in pošiljanja podatkov tretjim osebam vse podatke, ki bi lahko razkrivali identiteto, izbrišemo.«*

Intervjuvanec B: *»Vse odgovornosti so opredeljene s pogodbo. Zavarovanje poklicne odgovornosti imamo urejeno zaradi lastne varnosti. Na naročnike to ne vpliva, večine niti ne zanima, ali imamo to zavarovanje urejeno. V preteklosti smo se že soočali s situacijo, da je naročnik od nas zahteval nezakonito dejanje, kar smo rešili s pogovorom. Stranke nismo izgubili.«*

Intervjuvanec C: *»Zavarovanja poklicne odgovornosti nimamo sklenjenega. To se mi zdi pomembno, vendar menim, da to ne vpliva na večje zaupanje. Zaupanje in kvaliteta se krepita z delom in dobrimi odnosi. Večkrat smo se že srečali s primeri, kjer so stranke zahtevale nekaj nezakonitega. Sprva stranki pojasnimo posledice nezakonitega poslovanja in če ta še vztraja, zahtevamo dopis, kjer se strinjajo, da prevzemajo odgovornost. Po navadi zadevo opustijo.«*

Intervjuvanec Č: *»Zavarovanja poklicne odgovornosti nimamo urejenega. Zavedam se, da je to pomembno, vendar si tega trenutno še ne morem privoščiti. Nekatero stranke so že*

zahtevale, da poknjžimo nekaj nezakonitega. Naročniku predstavimo možne posledice ter kazni, ki jih lahko doletijo, vendar ima stranka v večini primerov zadnjo besedo. Nekatero nepravilnosti so storjene, še preden pride informacija do nas, nato rešujemo, kar se še da rešiti. Imeli smo tudi primer nove stranke, pri kateri so bile napake storjene že v prejšnjem računovodskem servisu. V računovodstvu operiramo z zelo zaupnimi podatki. Vsi zaposleni smo s pogodbo zavezani, da podatkov ne razkrivamo. Skrbimo, da je dokumentacija urejena in ne leži po mizah. Omare, kjer shranjujemo dokumentacijo, so zaklenjene in do njih lahko dostopajo le pooblašene osebe.«

Intervjuvanec D: »Zavarovanje poklicne odgovornosti je obvezno. Po tem povprašuje čedalje več strank. Pogosto se zgodi, da je nepravilna situacija izpeljana, še preden pride do nas. Zelo smo pazljivi pri razkrivanju podatkov. Imamo pravilnik o varstvu osebnih podatkov, kakor tudi o pranju denarja in ostale pravilnike. Zaposleni so s pogodbo zavezani k zaupnosti podatkov. Stranke se med seboj ne poznajo in vsako morebitno razkritje je sankcionirano.« V preteklosti so se že soočali s situacijo, da je stranka zahtevala nekaj neetičnega in nezakonitega. Zadevo so rešili tako, da so s stranko prekinili sodelovanje.

Intervjuvanec E: »Stranke poskušajo biti precej kreativne, vendar tega ne dovolim. Če stranka želi nezakonito oziroma neetično ravnanje, ji posredujem zapisnik, ki ga mora stranka podpisati. Do sedaj so si pred podpisom še vsi premislili. Na žalost zavarovanja poklicne odgovornosti še nimam. Cena je kar visoka, krijejo pa bolj malo napak in precej nizke zneske odškodnin. Stranke me po tem do zdaj še niso vprašale.«

3.3.1.6 Vrednotenje računovodskih storitev

Večina intervjuvancev svoje storitve obračunava pavšalno.

Intervjuvanec A: »Storitve obračunavamo pavšalno. Vsako leto, po zaključnih bilancah, preučimo ceno in se nato skupaj s stranko dogovorimo za nov pavšal. Ceno tudi spustimo, če je knjižb manj in če nas naročniki izrecno prosijo za znižanje. Med letom ne delamo sprememb. Pavšal oblikujemo glede na število knjižb, stopnjo zahtevnosti in glede na čas, ki ga porabimo za določeno stranko. Računovodske tarife pri obračunavanju ne upoštevamo, saj v tem primeru ne bi bili več konkurenčni. Cene na trgu so zelo padle.« Intervjuvanec A pravi, da se jim še ni zgodilo, da bi stranka prosila za znižanje cen, zahtevala pa večji obseg storitev.

Intervjuvanec B: »Storitve obračunavamo pavšalno. Storitve, ki niso vključene v pavšal, obračunavamo glede na zahtevnost oz. glede na porabljen čas. Računovodske tarife ne uporabljamo, saj je za večino strank previsoka. Strank, ki bi nenehno zniževale ceno, je malo. V redkih primerih, ki se pojavijo, se pogovorimo in do neke mere ceno tudi znižamo.«

Intervjuvanec C: *»Storitve obračunavamo po številu knjižb, nekatere izredne dogodke pa zaračunamo po obstoječem ceniku. Cena storitev je nižja od priporočene tarife. Odvisna je tudi od urejenosti strank in avtomatizacije procesa. Nekateri stranke določen segment, kot je izdajanje računov, priprava kompenzacij in obračun plač, pripravljajo same, zato je cena prilagojena.«* Na vprašanje o težavnih strankah, ki znižujejo ceno in zahtevajo več, odgovori: *»Pokažem jim vrata!«*, nato pa nadaljuje, da je cena stvar dogovora, ki je odvisna tudi od pomembnosti stranke. *»Nižjo ceno ponudim tudi naročnikom, ki začenjajo podjetniško pot in imajo potencial, da postanejo večji.«*

Intervjuvanec Č: *»Storitve obračunavamo pavšalno. Ko imamo občutek, da se je obseg poslovanja pri določeni stranki povečal, se s stranko dogovorimo za nov pavšal. Določanje cen je vedno težko, saj si po eni strani želiš stranko obdržati, na drugi strani pa moramo preživeti tudi sami. Stranke so glede cene precej občutljive. Skušamo se dogovoriti tako, da je optimalno za obe strani.«*

Intervjuvanec D: *»Ob podpisu pogodbe svojim strankam predložimo tudi računovodsko tarifo, vendar jo dosegamo le 70 %. Razlog za to je neurejenost trga. Manjšim strankam obračunavamo pavšalno, velikim po številu knjižb, dodatno opravljenih delih in zahtevnosti. Na srečo, je težavnih strank malo. Ne pustimo se izsiljevati, tudi za morebitne odpovedi ne. Velikokrat pomagamo strankam, ki so zaradi različnih okoliščin v stiski.«*

Intervjuvanec E: *»Moje stranke so seznanjene z računovodsko tarifo, vendar se ta ne upošteva. Stranke želijo popust, ki jim ga pogosto odobrim, saj je boj na trgu kar hud. Storitve največkrat obračunavam pavšalno.«* Intervjuvanec E omeni tudi, da so cene na njihovem območju precej nizke.

3.3.1.7 Informacijska podpora in arhiv

Prenos dokumentacije in arhiv imajo intervjuvanci urejeno na različne načine, ki se lahko od stranke do stranke tudi razlikujejo.

Intervjuvanec A: *»Večina naročnikov nam prinese dokumente osebno, ob tem se še kaj pogovorimo in dorečemo, če kaj ni jasno. Nekateri naročniki nam dokumente pošiljajo po navadni pošti, drugi preko elektronske pošte. Večino stvari se dogovarjamo preko elektronske pošte, za nujne zadeve pa preko telefona. Nekateri od naših naročnikov se že poslužujejo elektronskega arhiviranja (oblaka). V računovodskem servisu tedensko arhiviramo na diske in CD-je. Konec leta pa vsi naročniki dobijo svoje knjižbe na CD-jih.«*

Intervjuvanec B: *»Nekateri naročniki dokumente pošiljajo v papirnati obliki, z nekaterimi pa imamo že urejen elektronski prenos. Arhiviranje poteka dnevno tako na lokaciji računovodskega servisa kot tudi na zunanji lokaciji.«*

Intervjuvanec C: *»Prenos dokumentacije je odvisen od naročnika. Z večino imamo urejen elektronski prenos v računovodski servis preko plačljivega Dropboxa – storitev hrambe datotek v oblaku. Program, ki ga uporabljamo, omogoča prenos skeniranih dokumentov in direktno povezavo z naročniki. Stremimo k uporabi istih programov, saj se s tem izognemo podvajanju dela, naročniki pa imajo kadarkoli možnost vpogleda v poslovanje. Za arhiv v papirni obliki so odgovorni naročniki. Za nekatere manjše stranke imamo urejeno arhiviranje, ki ga hranimo do dve leti. Za manjša podjetja je elektronsko arhiviranje trenutno še predrago. Cilj našega računovodskega servisa je vzpostavitev čim boljšega računovodskega sektorja in vzpostavitev sistema, ki bi poenostavil in pohitрил procese. Želimo si večje uporabe e-računov, ki jih lahko uvoziš v program. Račun je nato potrebno le skontirati, kar prihrani veliko časa. Uporabljamo več računovodskih programov, in sicer Minimax, Pantheon in Navision.«*

Intervjuvanec Č: *»Večina strank dokumentacijo pošilja po navadni pošti. Smo v procesu integracije skenirnega sistema, s katerim želimo doseči boljši pregled ter hiter in enostaven dostop tudi za naročnike. Trenutno so vsi arhivi v papirnati obliki. Po zaključnih računih dokumentacijo vrnemo naročnikom. Nobeden od naročnikov se ne poslužuje elektronskega arhiviranja.«*

Intervjuvanec D: *»Za nekatere naročnike obdelamo dokumentacijo in jo vrnemo takoj, da jo imajo pri sebi, za druge hranimo dokumentacijo na sedežu računovodskega servisa in ga letno vračamo. Dokumentacijo vračamo z zapisnikom o prevzemu dokumentacije, kjer so navedeni tudi roki hranjenja. Postopke arhiviranja izvajamo sami, saj naročniki običajno nimajo znanja. Elektronskega arhiviranja v oblakih pri manjših strankah običajno ni. V računovodskem servisu imamo dvojni arhiv obdelanih podatkov in stranke nikoli ne brišemo, tudi če prekine sodelovanje. Redno posodabljam informacijo opremo in programe. Naročnikom nudimo podporo pri izobraževanju izvoza in uvoza dokumentacije, tako da vsak podatek pride v računalnik le enkrat.«*

Intervjuvanec E: *»Dokumentacijo prejemam v fizični obliki. Naročniki jo dostavijo po pošti ali osebno. Nekatere dokumente mi pošljejo tudi preko elektronske pošte. Arhiv originalnih dokumentov se 5 let hrani na sedežu računovodskega servisa, potem fizično dokumentacijo vrnem stranki. Elektronski arhiv se hrani na zunanjih diskih.«*

3.3.1.8 Odnos in komunikacija

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je z naročnikom potrebno redno komunicirati in odprta vprašanja reševati sproti.

Intervjuvanec A: *»Računovodja in naročnik naj komunicirata, ko je to potrebno. Z nekaterimi rešujemo probleme dnevno, z drugimi le na mesečni ravni. Zadeve najraje rešujemo sproti, tudi na dnevni ravni, zato smo veseli, če stranke z nami sodelujejo. Tako so*

stvari urejene in ažurne. Naročnike redno obveščamo o spremembah. Po pravici povedano tudi bolj malo berejo naše dopise. Če že dobijo našo elektronsko pošto, nas takoj pokličejo in moramo vsaki posebej pojasnjevati, kaj to pomeni. Pomembnejše so nam tiste stranke, ki nas cenijo, nam namenijo topel človeški odnos, se znajo usesti skupaj z nami in poklepetati tudi o osebnem življenju.»

Intervjuvanec B: »Komunikacija je zelo pomemben dejavnik, saj je potrebno odprta vprašanja reševati sproti, pa naj bo to preko telefona ali po elektronski pošti. Stranke redno obveščamo o zakonodajnih spremembah. Spremembam se tudi hitro prilagodijo.»

Intervjuvanec C: »Z naročniki komuniciramo tedensko ali mesečno. Za naročnike, ki nam dokumente prinesejo enkrat mesečno, je nujno, da se dokumentacija poknjiži sproti, ker se je lahko v nasprotnem primeru nabere preveč. Nekaterih poslovnih dogodkov se je težko spomniti za nazaj, zato je najbolje, da se sproti rešuje nerešene zadeve. Naročnike redno obveščamo o zakonodajnih spremembah. Večina jih spremembe sprejme z nejevoljo.»

Intervjuvanec Č: »Menim, da je odprta vprašanja najbolje reševati sproti. Z nekaterimi strankami organiziramo mesečne sestanke, kjer usklajujemo odprte zadeve. Pri nekaterih je proces že utečen in sestanki niso tako pogosti. Komunikacija poteka predvsem preko elektronske pošte, za nujne zadeve pa preko telefona. Stranke obveščamo o zakonodajnih spremembah, nato se dogovorimo o spremembi procesov in pravil, če je to seveda potrebno.»

Intervjuvanec D: »Takojsnje in sprotno reševanje odprtih vprašanj je nujno, sicer se pozabi, saj je naročnikov preveč. Naročnike obveščamo o morebitnih spremembah zakonodaje. Pogosto zakonodaja ne zadene vseh področij, zato obveščamo tudi posamezno.»

Intervjuvanec E: »S strankami komuniciram enkrat mesečno, ob dostavi dokumentacije. Po potrebi komuniciramo tudi preko elektronske pošte ali preko telefona. Naročnike redno obveščam o spremembah in jim poskušam jasno razložiti, za kaj gre, tako da potem nimajo problemov in se s spremembami strinjajo oziroma jih sprejmejo.»

3.3.2 Vidik naročnikov računovodskih storitev

3.3.2.1 Proces izbire računovodskega servisa, prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva

Razlogi za izbiro računovodskega servisa se med posameznimi intervjuvanci različni in se razlikujejo glede na potrebe, ki jih ima podjetje.

Intervjuvanec A2: *»Računovodsko funkcijo smo prenesli v zunanje izvajanje, ker je kader v računovodskem servisu bolj izobražen in ker je stroškovno ugodnejše. Poleg tega nam računovodski servis omogoča večjo prilagodljivost. Znotraj podjetja skrbimo za plačilni promet in izdajanje računov, knjiženje izdanih in prejetih računov, knjiženje banke, obračun plač in DDV smo prenesli na računovodski servis, ki nam pripravi tudi letno bilanco. Slabosti, s katerimi se srečujemo pri zunanjem izvajanju računovodske dejavnosti, je usklajevanje papirjev ter počasnejše reševanje težav. Problem je tudi, da računovodja ne pozna podrobnega poslovanja podjetja.«* Intervjuvanec A2 pove, da so v preteklosti zamenjali že dva računovodska servisa. Razlogi za menjavo so bili predvsem slabo sodelovanje in slaba izvedba njihovih nalog. Doda še: *»Pri prvem je bilo celo brez komunikacije in brez podpore, ki bi jo potreboval in pričakoval od računovodskega servisa na začetku podjetniške kariere. Drugi računovodski servis je bil malenkost boljši od prvega. So celo naredili več ali manj, kar je bilo zakonsko potrebno, se pravi DDV, plače in bilanco. Ni bilo pa nobenega dodatnega truda, sporočanja novosti ipd.«*

Intervjuvanec B2: *»Razlogi za prenos računovodske funkcije so bili cena, dobra programska oprema in podpora ter pomanjkanje znanja znotraj podjetja. Kot največjo slabost bi izpostavil neažurnost in nerazumevanje dejavnosti. Večino aktivnosti, ki so povezane z računovodstvom, smo prenesli na računovodski servis. Sami izdajamo le račune. Knjiženje v celoti opravlja računovodski servis. Računovodski servis nam pripravi plačilne naloge, ki jih nato le pregledamo in uvozimo v banko. Vsak mesec nam računovodja pripravi bilanco stanja in izkaz uspeha. Različne izpise stanj si iz programa izpišemo sami, vendar po navadi stanja niso tekoča, saj je računovodstvo vedno v zamudi. Včasih je bilo dovolj, da smo odprte postavke preverjali enkrat mesečno, ob oddaji DDV-ja. Postajamo večji, zato mora biti spremljanje poslovanja pogostejše. Računovodja sedaj knjiži enkrat tedensko, ampak včasih je tudi to prepozno.«* Intervjuvanec B2 nadaljuje: *»Bolj redno kot spremljamo naše poslovne knjige, več napak računovodskega servisa tudi opazimo. Menim, da gre predvsem za napake, ki so povezane z nepoznavanjem našega poslovanja.«* Računovodski servis jim nudi tudi davčno in pravno svetovanje. Teh storitev ne koristijo, ker se jim zdijo predrage. *»Včasih imamo strokovno vprašanje za računovodjo. Ta nam odgovori kratko in jedrnato, dodajo kakšen člen zakona, vendar se v podrobnosti vprašanja in svetovanje ne spuščajo.«* Ukrepov v primeru prekinitve sodelovanja nimajo vzpostavljenih. *»Pri sodelovanju z računovodskim servisom pogrešam večjo usmerjenost k reševanju problemov in hitrejšo reševanje le-teh.«* V preteklosti so že menjali računovodski servis, saj računovodski servis ni bil sposoben slediti njihovi rasti.

Intervjuvanec C2: *»Največje prednosti prenosa računovodske funkcije na zunanega izvajalca so manjše število zaposlenih in razbremenitev ostalih zaposlenih v računovodstvu, manj vlaganja v izobraževanja znotraj podjetja ter boljša strokovna pomoč. Slabosti so cena, počasen prenos informacij in odvisnost od računovodskega servisa. Računovodski servis je prisoten že od ustanovitve podjetja.«*

Intervjuvanec Č2: *»Največja prednost zunanjega izvajanja računovodstva je ta, da lahko več časa posvetimo naši osnovni dejavnosti. Ostale prednosti so tudi strokovnost, dosegljivost ter manjše tveganje za podjetje. V začetnih fazah sodelovanja smo porabili precej časa, da smo se spoznali z računovodjo in uvedli nove procese ter zgradili zaupanje. Ko so procesi stekli, težav praktično nismo imeli več. Zelo dobro sodelujemo. Tveganja, da bi računovodski servis prekinil sodelovanje, ne vidim. Tudi poslovanje računovodskega servisa je zelo dobro, so v koraku s časom, vlagajo v nove storitve in v izobraževanje zaposlenih. Nimamo občutka, da smo izgubili nadzor.«*

Intervjuvanec D2: *»Največja prednost zunanjega izvajanja računovodstva je, da računovodski servis spremlja zakonodajo in opravi vse prilagoditve v zvezi s tem. Računovodski servis pri sestavljanju bilanc poskrbi, da so sestavljene v skladu z računovodskimi standardi, skrbi tudi za pravočasno oddajo vseh poročil. Glavne slabosti so počasen in okoren dostop do informacij ter prilagajanje računovodskemu servisu. Pri svojem računovodskem servisu pogrešamo hiter in učinkovit dostop do podatkov, saj so podlaga za odločitve. Pogrešamo tudi kreativnost in proaktivnost.«* Podjetje se v tem trenutku odloča, da bo spremenilo organizacijo poslovanja in formiralo finančno- računovodski sektor ter zaposlilo strokovni kader, ki bo nadomestil delo računovodskega servisa v celoti. Doda še: *»Pomembno nam je, da vsaka oseba v podjetju diha s podjetjem, vsekakor je to tudi računovodja. Žal računovodski servis le obdeluje naše podatke, ne ukvarja se z njihovo kakovostjo.«*

3.3.2.2 Vloga računovodske funkcije, vloga računovodje in regulacija računovodskega poklica

Večina intervjuvancev se strinja, da si se moral poklic računovodje urediti.

Intervjuvanec A2: *»Ne strinjam se s trditvijo, da je računovodstvo nujno zlo, ki je potrebno le za zadovoljitev zakonskih predpisov. Kljub temu da smo manjše podjetje, je računovodska funkcija zelo pomembna, saj skrbi za red in nemoteno poslovanje in tudi svetovanje. Računovodja nas opozarja na napake in možnosti prihrankov na različnih področjih, čeprav gre večinoma za obdelavo podatkov in izdelavo zakonsko obveznih priporočil.«*

Intervjuvanec B2: *»Zavedamo se, da je računovodstvo pomemben del podjetja. Z dobro analitiko bi verjetno lahko pridobili kvalitetne informacije, vendar bi pri tem potrebovali pomoč računovodje, ki pa bi moral zelo dobro poznati naše poslovanje. Žal ga ne. To je tudi razlog, da ga ne vključujemo v procese odločanja. V Sloveniji je računovodskih servisov zelo veliko in težko je ločiti med dobrimi in slabimi. Poklic računovodje bi se po mojem mnenju moralo zakonsko urediti.«*

Intervjuvanec C2: *»Poklic bi se moralo zakonsko urediti, saj mora imeti računovodja specifična znanja in mora nenehno slediti zakonodajnim spremembam. Strokovno tega*

poklica ne more izvajati vsak. Računovodja predstavlja pomembno vlogo v našem poslovanju, saj je neke vrste kontrola nad vsem, kar počnemo. Računovodjo vključujemo v procese odločanja in sprejemanja strateških odločitev. Nimamo občutka, da računovodski servis le obdeluje prejete podatke, saj nam tudi svetuje, če vidijo možnosti za izboljšave in prihranke.»

Računovodska funkcija je za intervjuvanca Č2 več kot le zadovoljevanje zakonskih predpisov. *»Računovodstvo je področje, ki zahteva nenehno izobraževanje ter mora slediti stalnim spremembam na področju zakonodaje. Vloga računovodje je zelo pomembna. Odnos mora temeljiti na zaupanju in mora biti profesionalen. Računovodjo vključimo tudi v procese odločanja. Od nas zahtevajo tudi pripravo planov, ki jih nato redno spremljajo ter nas opozarjajo na možnosti za izboljšave. Z opozarjanjem na morebitne napake veliko prispevajo k naši rasti.»* S stanjem na trgu se ne ukvarjajo, saj svojemu računovodskemu servisu popolnoma zaupajo. Intervjuvanec Č2 doda: *»Podjetje je samo odgovorno za izbiro računovodskega servisa.»*

Intervjuvanec D2: *»Računovodstvo je bistveno več kot le zadovoljitev zakonskih predpisov. Računovodja je ključna oseba v podjetju. Zakonska ureditev računovodskega poklica je zelo, zelo pomembna, pa žal v Sloveniji ni urejena. Počasi se premika in upam, da bo v bodoče računovodski poklic pridobil višjo vrednost, ugled, priznavanje in zaupanje.»*

3.3.2.3 Proces izbire računovodskega servisa in njihova ponudba

Kriteriji izbire računovodskega servisa se pri intervjuvancih razlikujejo. Večina je pri svoji odločitvi upoštevala tudi priporočila in reference računovodskega servisa.

Intervjuvanec A2: *»Za trenutni računovodski servis smo se odločili zaradi priporočila zadovoljnih strank. Kriteriji so bili predvsem kvalitetna in celostna izvedba storitev, seveda tudi cena. Računovodski servis nam nudi tudi davčno in delovno-pravno svetovanje, svojo ponudbo širijo in jo po potrebi tudi prilagajajo. Naš računovodja se stalno izobražuje in nas o spremembah tudi obvešča. Redno posodablja tudi programsko opremo za vodenje evidenc. Računovodski servis nam poleg končne bilance enkrat na polovici leta izdela okvirno bilanco stanja. Ostale analize in poročila za odločanje pripravljamo znotraj podjetja.»*

Intervjuvanec B2: *»Cena je bil glavni kriterij za izbiro računovodskega servisa. Pomembno nam je bilo tudi, da izmenjava dokumentacije poteka elektronsko. Iskali smo tudi računovodski servis, ki ima večje število strank ter da vodijo knjige tudi za večja podjetja.»* Po njegovem mnenju imajo v večjih računovodskih servisih boljšo distribucijo znanja in več izkušenj. Njihov računovodski servis vlaga tudi v razvoj informacijske tehnologije in jim poleg računovodskih storitev nudi tudi vzdrževanje le-te.

Intervjuvanec C2: *»Računovodsko funkcijo smo le delno prenesli na zunanjega izvajalca. Materialno in stroškovno računovodstvo izvajamo interno. Računovodski servis za nas opravlja plačilni promet, obračun DDV in zaključno bilanco, poleg tega nam nudi tudi davčno, pravno in kadrovske svetovanje. Redno nam pripravljajo tudi medletna poročila. Z računovodskim servisom sodelujemo že več let, večjih sprememb ni bilo.«*

Intervjuvanec Č2: *»Računovodsko funkcijo smo v celoti prenesli na zunanjega izvajalca. Načelo našega podjetja je, da se ukvarjamo le z osnovnim poslom. Ostale podporne funkcije prenesemo na zunanjega izvajalca. Poleg zakonsko predpisanih storitev nam računovodski servis nudi tudi pravno in kadrovske svetovanje. Zaposlujejo več kot 50 strokovnjakov. Ukvarjajo se tudi s kontrolingom. Od nas pričakujejo natančne plane, da nas lahko opozarjajo, ko poslovanje ne teče v skladu s pričakovanji. Kriteriji, ki smo jih imeli pri izbiri, so bili velikost računovodskega servisa, reference in strokovnost.«* Dodaja še: *»S storitvami našega računovodskega servisa smo zelo zadovoljni, jim zaupamo, zato ne razmišljamo o menjavi. Svoje storitve opravljajo tako na lokaciji našega podjetja kot tudi z druge lokacije. Trg je neurejen, zato je odgovornost podjetja, da si izbere sebi primeren in strokoven računovodski servis.«*

Intervjuvanec D2: *»Računovodski servis pripravlja obračun DDV, obračun plač, mesečne bilance in vsa zunanja poročanja AJPESU in Statističnemu uradu. Po potrebi nam nudi tudi davčno, delovno-pravno svetovanje, vendar izven redne pogodbe za računovodske storitve. Računovodski servis smo izbrali na podlagi priporočila.«*

3.3.2.4 Odgovornost, strokovnost in zaupnost

Nekateri intervjuvanci zaupajo v strokovnost svojega računovodskega servisa, zato jim tudi zaupajo. Ostali intervjuvanci so se v preteklosti že soočali s težavami in napakami, zato so manj zaupljivi in več časa posvetijo kontroli dela računovodskega servisa.

Intervjuvanec A2: *»Osebnostno se mi zdi potrebno zakonsko urediti poklic računovodje. Tudi računovodski servis bi moral za svoje delo zakonsko odgovarjati, ker ga podjetje zaradi tega najame. Ni prav, da je lastnik oz. direktor po podpisu bilance odgovoren za vse v njej, če večine niti ne razume.«* Na vprašanje, ali zaupate vašemu računovodskemu servisu podjetnik A odgovori: *»Seveda, drugače ne gre. Mislim, da je naš računovodja kar na tekočem tudi z vsemi spremembami in da je njegovo delo korektno opravljeno. Rokov še nikoli niso zamudili. Tudi neformalno druženje in kolegialni odnos je izredno pomemben faktor uspešnega sodelovanja.«* Njihov računovodski servis ima sklenjeno zavarovanje odgovornosti, kar se jim zdi izredno pomembno, glede na to, da so kazni za napake zelo visoke. Revizije nad njihovim delom ne izvajajo.

Intervjuvanec B2: *»Imeli smo že situacijo, da je računovodski servis prepozno oddal obračun DDV. Razlog so bile tehnične težave na portalu e-Davki. Poročilo so oddali*

naslednji dan, brez drugih posledic.« Intervjuvanec B2 potarna: *»Z računovodskim servisom imamo več težav pri pripravi medletnih poročil, saj jih skoraj vsak mesec pripravijo prepozno.«* To zaenkrat rešujejo z opominjanjem. Podjetnik B pravi: *»Pri napakah, prepozno oddanih poročilih in nepoznavanju dejavnosti se pojavljajo dvomi o kakovosti in strokovnosti. Računovodskemu servisu zaupamo v smislu, da ne izdajajo informacij, vendar ne zaupamo popolnoma v njihovo strokovnost. Razumemo, da se lahko napaka zgodi, vendar če se napaka ponavlja, je normalno, da se pojavljajo dvomi. Naš računovodski servis ima zavarovano poklicno odgovornost, vendar je to bolj pomembno za servis kot za naše podjetje.«* Revizije nad njihovim delom ne izvajajo. *»Računovodski servis kot celota precej vlaga v izobraževanja, kar vidimo predvsem na srečanjih, ki jih organizirajo, in po tem, da nas stalno opozarjajo na spremembe v zakonodaji. Nenehno vlagajo tudi v razvoj novih storitev in razvoj informacijske podpore.«*

Intervjuvanec C2: *»Zelo smo zadovoljni z našim računovodskim servisom kot tudi z računovodjo. Zaupamo mu, obvešča nas o zakonodajnih spremembah in nam svetuje, kako izboljšati poslovanje. Vlaga tudi v razvoj novih storitev.«* Intervjuvanec C2 ne ve, ali ima njihov računovodski servis sklenjeno zavarovanje poklicne odgovornosti. Zavedajo se, da so za napake odgovorni sami, zato podatke preverjajo. V skladu z Zakonom o gospodarskih družbah je podjetje zavezano k reviziji, pri kateri sodeluje tudi računovodja.

Intervjuvanec Č2: *»Zelo smo zadovoljni s strokovnostjo računovodskega servisa. Napake se dogajajo povsod, kjer je človeški faktor, in to razumemo. Ko smo zaznali napako, smo opozorili računovodski servis in napako so odpravili. Pomembno je, da se napake ne pojavljajo prevečkrat oziroma da se ne pojavljajo vedno znova.«* Računovodskemu servisu popolnoma zaupa: *»Odnos mora temeljiti na zaupanju. Zaupanje ne pride čez noč, potrebno ga je graditi, kar traja nekaj časa. Obe knjigovodji, ki storitev opravljata na lokaciji podjetja, sta vključeni v vsa neformalna druženja, ki jih imamo z našimi zaposlenimi. Sta v dobrih odnosih z ostalimi zaposlenimi. Če bi izgubil zaupanje, bi menjal računovodski servis. Računovodski servis vlaga tudi v izobraževanje knjigovodij, saj jih pošiljajo na izobraževanja, tudi na interna. Na voljo imata tudi strokovno literaturo in seveda ostale strokovnjake znotraj računovodskega servisa. Računovodski servis ima sklenjeno zavarovanje poklicne odgovornosti. To se mi zdi pomembno, vendar to ni bil kriterij pri izbiri. Revizije nad delom računovodskega servisa ne izvajamo.«*

Intervjuvanec D2: *»Žal je prejšnji računovodski servis zamudil zakonsko predpisan rok. K sreči ni prišlo do sankcije, saj smo zadevo uspeli rešiti, med drugim smo zamenjali računovodski servis.«* Trenutno le delno zaupajo računovodskemu servisu, imajo namreč visoko fluktuacijo zaposlenih. Intervjuvanec D2 ni seznanjen, ali računovodski servis vlaga v izobraževanje zaposlenih. Njihov servis nima sklenjenega zavarovanja. *»To bi podražilo storitev, kar je glavni razlog, da se tega računovodski servisi ne poslužujejo.«*

3.3.2.5 Obračunavanje storitev

Večini intervjuvancev računovodski servis svoje storitve obračunava pavšalno.

Intervjuvanec A2: *»Glede na ceno, ki jo plačujemo, računovodski servis izpolnjuje vsa pričakovanja. Računovodski servis nam svoje storitve obračunava mesečno v obliki pavšala. Ob oddaji zaključne bilance nam to dodatno zaračunajo v enkratnem mesečnem znesku. S težavami pri obračunavanju storitev se ne srečujemo. Z računovodsko tarifo smo seznanjeni, vendar je ne upoštevajo. Plačujemo nižjo tarifo.«*

Intervjuvanec B2: *»Storitve nam računovodski servis obračunava pavšalno. Pavšal se nato preverja vsake štiri mesece in se nato po potrebi dogovorimo za nov pavšal. Zaključne bilance se obračunajo ločeno. Računovodski servis ne izpolnjuje naših pričakovanj v celoti. Včasih moramo čakati na odgovore, ugotovili smo tudi nekaj napak pri knjiženju in zato smo tudi bolj pozorni, da se napake ne ponovijo. Ne zaupamo v celoti, da je vse pravilno. Zavedamo se, da gre tukaj tudi za človeški faktor, vendar včasih dobiš občutek, da jim je vseeno. Poknjižijo podatke, ki jih pošljemo. Ne sprašujejo se, če je vsebinsko smiselno. Včasih smo imeli tudi težave, saj so nam zaračunavali različne izpise, usklajevanja konto kartic, ki so bile neusklajene tudi zaradi njihovih napak. Z računovodsko tarifo nismo seznanjeni.«*

Intervjuvanec C2: *»Zadovoljeni smo s ceno, ki jo plačujemo računovodskemu servisu. V celoti izpolnjuje naša pričakovanja. Storitve nam obračunavajo po številu knjižb. S težavami pri obračunavanju se ne srečujemo.«*

Intervjuvanec Č2: *»Cena je predvidljiva. Plačujemo pavšal, dodatno nam po veljavnem ceniku zaračunajo storitve, ki v pavšal niso vključene. Če gre za kakšno posebno in bolj obsežno poročilo oz. storitev, se o ceni predhodno dogovorimo. Z opravljenimi storitvami sem zelo zadovoljen. Prepričan sem, da bi me enaka strokovna služba znotraj podjetja stala precej več.«*

Intervjuvanec D2: *»V zadnjem času računovodski servis ne uporablja tarif, cene računovodskih storitev so se povečale. Vse več je birokratskih zadev, ki jih mora podjetje pripravljati za zunanje deležnike in so zakonsko določene. Notranje analize in poglobljen pregled podjetja, izračun kazalnikov, primerjava z drugimi sorodnimi podjetji pa žal ostajajo v ozadju. To je za podjetje slabo, ker nima osnove za pravilne odločitve, tako kratkoročne kot dolgoročne. Računovodski servisi pri teh odločitvah ne sodelujejo, kar je narobe.«* Na vprašanje o ceni podjetje D odgovori: *»V pogodbi so določeni okviri, v praksi prihaja do odstopanj, zelo težko je oceniti dejansko opravljene ure. Med računovodskim servisom in podjetjem mora vladati zaupanje, to pa včasih predstavlja problem.«*

3.3.2.6 Informacijska podpora in arhiv

Intervjuvanci imajo arhive urejena na različne načine, prav tako imajo procese različno informacijsko podprte.

Intervjuvanec A2: *»Za arhiv skrbimo sami, imamo pa možnost doplačila za arhiviranje. Računovodja opravlja delo na drugi lokaciji, zato izmenjava dokumentacije poteka osebno, enkrat mesečno. Uporabljamo isti program, tako da se izognemo dvojnemu vnosu, račune namreč izdajamo sami.«*

Intervjuvanec B2: *»Prejete račune skeniramo, zato da jih računovodski servis dobi v digitalni obliki. Uporabljajo enako programsko opremo, ki omogoča oddaljen dostop. Dokumentacija se v celoti izmenjuje preko skenirnega sistema oz. po elektronski pošti. S tem, ali ima računovodski servis ustrezno zaščito pred nepooblaščenimi vdori, nismo seznanjeni. Prejete račune arhiviramo na sedežu podjetja, ostalo hrani računovodski servis.«*

Intervjuvanec C2: *»Arhiv v celoti vodimo sami. Računovodji dokumentacijo, ki jo potrebuje za knjiženje, posredujemo preko elektronske pošte oz. kopije pošljemo z navadno pošto. Računovodski servis ima dostop do našega informacijskega sistema, zato da izvaja kontrole.«*

Intervjuvanec Č2: *»Za arhiv skrbi računovodski servis, vse pa je arhivirano na sedežu našega podjetja. Dva knjigovodja sta vedno prisotna na sedežu podjetja. Skrbita za knjiženje prejetih (že likvidiranih) dokumentov, za plačilni promet, obračun DDV, obračun plač in razne druge naloge. V glavnem skrbita za nemoteno poslovanje, za ponavljajoče se naloge. Glavni računovodja se na lokaciji podjetja oglasi na sestankih oz. po potrebi, je pa vedno dosegljiv za vprašanja, kontrolira zaposlena, jima pomaga s svojo strokovnostjo in izvaja kontrolo nad njunim delom.«*

Intervjuvanec D2: *»Arhiviranje dokumentacije predstavlja velik problem, ker deloma za arhiv skrbi računovodski servis, deloma podjetje. Nismo seznanjeni s tem, ali računovodski servis zagotavlja varnostne kopije. Upamo, da imajo to urejeno, ker je to tudi pogodbeno določilo.«*

3.3.2.7 Odnos in komunikacija

Večina intervjuvancev je s komunikacijo z računovodskim servisom zadovoljna. Komunicirajo večinoma po telefonu oz. preko elektronske pošte.

Intervjuvanec A2: *»Z računovodskim servisom komuniciramo le po potrebi, kakšen mesec samo od oddaji računov, spet drugič tudi med knjiženjem, če se pojavijo kakšna vprašanja. Z računovodjo po potrebi komunicirava oba zaposlena v podjetju. Načeloma posebnih (rednih) sestankov nimamo, saj odprta vprašanja uredimo sproti, takoj ko se pojavijo. Računovodski servis ne organizira srečanj z ostalimi naročniki, a nas vseeno povezujejo med seboj. Že kar nekaj posla smo naredili z ostalimi strankami računovodskega servisa. O zakonodajnih spremembah nas računovodski servis obvešča preko elektronske pošte.«*

Intervjuvanec B2: *»Komunikacija večinoma poteka preko elektronske pošte. Za vprašanja, na katere potrebujemo takojšnji odgovor, pa tudi preko telefona. V podjetju imamo določeno osebo, ki skrbi za komunikacijo med managementom in računovodjo. Za sestanke se dogovorimo po potrebi, vendar ti niso tako pogosti. Navadno le, ko se zaključujejo bilance oz. ob kakšni večji spremembi.«* Doda še: *»Želeli bi si večjo odzivnost s strani računovodskega servisa. Včasih dobimo odgovor takoj, včasih moramo nanj čakati tudi več dni.«*

Intervjuvanec C2: *»Z računovodjo komuniciramo na dnevni ravni vsi zaposleni. Z odzivnostjo smo zelo zadovoljni. Sestankujemo enkrat mesečno oz. po potrebi. V času revizije se računovodja oglasi na lokaciji podjetja in sodeluje pri pregledu.«*

Intervjuvanec Č2: *»Z osebama, ki delata na naši lokaciji, smo v komunikaciji dnevno. V kolikor potrebujeta podporo in imata strokovna vprašanja, se obračata na računovodjo. V komunikaciji z računovodjo smo vsaj enkrat tedensko, v kolikor se dogajajo kakšne spremembe oz. je potrebno sprejeti pomembno odločitev, tudi bolj pogosto. Pomembno je, da se oblikujejo dobri poslovni odnosi, saj je tako lažje doseči zastavljene cilje.«*

Intervjuvanec D2: *»Komunikacija je velik problem. Ko ja naš skrbnik odsoten, podatkov in informacij ne dobimo pravočasno. Sestanke organiziramo po potrebi, največkrat takrat, ko se nakopiči več težav, problemov in izzivov. Največkrat komuniciramo preko elektronske pošte in po telefonu. V podjetju imamo določenega zaposlenega, ki skrbi za komunikacijo z računovodskim servisom.«* Na vprašanje, ali vas računovodski servis redno obvešča o zakonodajnih spremembah, dobim odgovor: *»Seveda, s tem nas hkrati obveščajo o višji zaračunani ceni, ker bo potrebno izvesti prilagoditve.«*

4 DISKUSIJA

4.1 Priporočila naročnikom računovodskih storitev

Priporočila naročnikom računovodskih storitev so oblikovana na podlagi pregleda literature, zbranih odgovorov vseh intervjuvanih predstavnikov računovodskih servisov in intervjuvanih predstavnikov uporabnikov računovodskih storitev.

V kolikor se podjetje odloči, da bo računovodsko funkcijo preneslo na zunanjega izvajalca, naj posebno pozornost nameni izbiri računovodskega servisa. Podjetje naj definira kriterije izbire ter jih ovrednoti glede na pomembnost. Cena naj ne bo glavni kriterij pri odločitvi. Dober računovodski servis ima zaposlene dobre računovodje, ki imajo strokovno znanje, poznajo zakonodajo in imajo praktične izkušnje, lahko naročniku svetujejo in mu s pomočjo davčnih olajšav in davčne optimizacije prihranijo veliko denarja. Stabilnost in poslovna uspešnost računovodskega servisa je ključna za oblikovanje dolgoročnega sodelovanja. Če ima računovodski servis prenizke cene, ne more vlagati v razvoj kadra, digitalizacijo in ostala področja, ki so pomembna za rast oz. stabilno poslovanje računovodskega servisa. Bolj kot cena je pomembna usposobljenost računovodje, reference, prilagodljivost ter ažurnost. Podjetje naj preveri, kakšno strokovno izobrazbo in koliko izkušenj ima potencialni računovodja, saj poklic v Sloveniji ni reguliran in dejavnost lahko brez posebnih vstopnih ovir v panogo opravlja praktično vsak. Pomembne so tudi reference računovodskega servisa in dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo njihovi obstoječi naročniki, kakšno je poslovanje računovodskega servisa in koliko vlaga v izobraževanja. V današnjem poslovnem svetu je pomembna tudi dobra informacijska opremljenost, zato naj podjetje preveri tudi, ali računovodski servis vlaga v razvoj novih storitev in digitalizacijo procesov. V kolikor podjetje načrtuje hitro rast, predlagam, da izbere večji računovodski servis, ki bo lahko sledil rasti podjetja. Podjetje naj se pozanima tudi, če ima računovodski servis sklenjeno zavarovanje poklicne odgovornosti.

Osebam, ki začenjajo svojo podjetniško pot, priporočam, da se posvetujejo z računovodjo, še preden ustanovijo podjetje. Računovodja jim lahko svetuje, katera pravna oblika bi bila najprimernejša in najugodnejša.

Naročnik naj se iskreno pogovori s potencialnimi računovodskimi servisi in razjasni, kakšna so njegova pričakovanja. Po pogajanjih sledi podpis pogodbe o medsebojnem sodelovanju.

Dobro sestavljena pogodba o sodelovanju je ključ za dobro in dolgoročno partnersko sodelovanje. Obseg storitev in cena naj bosta jasno definirana. Pogodba mora biti ustrezno strukturirana in mora vključevati vse faze sodelovanja. Računovodski servis naj se s pogodbo zaveže, da bo računovodske storitve opravljal skladno z veljavno zakonodajo, v skladu s SRS-ji in Kodeksom poklicne etike računovodje. Natančno naj se opredelijo tako odgovornosti naročnika kot tudi odgovornosti računovodskega servisa.

Naročnik in računovodski servis naj skupaj sestavita tudi terminski plan, ki naj bo vključen v pogodbo. S terminskim planom naj opredelita roke za oddajo dokumentacije, ki se jih mora držati naročnik, ter roke za oddajo zakonsko zahtevanih poročil, ki jih mora upoštevati računovodski servis. V kolikor gre za večje podjetje, mora biti komunikacija z računovodskim servisom bolj pogosta, zato predlagam, da se naročnik in računovodski servis vnaprej dogovorita za tedenski plan, kjer se rešujejo odprte zadeve, izvajajo plačilni

promet in ostalo tekoče poslovanje. Pomembno je, da se stvari rešujejo sproti in da se obe strani držita terminskega plana, ki pa naj bo do neke mere tudi fleksibilen. Z upoštevanjem terminskega plana lahko tako naročnik kot računovodski servis prihranita precej časa in komunikacije z usklajevanjem in organiziranjem svojega dela.

Naročnik naj se pozanima tudi o dodatni ponudbi računovodskega servisa. Računovodski servis mora dobro poznati poslovanje in dejavnost, ki jo opravlja naročnik, zato mu lahko nudi podporo tudi na drugi področjih, kot so kadrovske in davčno svetovanje. Če gre za večje podjetje, naj pozornost nameni tudi sprotnemu spremljanju in analiziranju poslovanja ter primerjanju dejanskih rezultatov s planiranimi.

Računovodja je več kot le oseba, ki poknjiži prejete dokumente in pripravlja zakonsko predpisana poročila. Svetuje vam lahko tudi pri uporabi različnih programskih rešitev. Računovodstvo je sestavni del podjetja in temelj za kvalitetno notranje in zunanje poročanje. Pomembno je, da naročnik z računovodjo razvije dobre odnose, ki morajo temeljiti na zaupnosti in profesionalnosti. Računovodja mora popolnoma razumeti poslovanje podjetja in njegove cilje, saj lahko le tako naročniku pomaga pri doseganju teh ciljev. Računovodja lahko pomaga pri oblikovanju kratkoročnih in dolgoročnih strategij.

Naloga naročnika naj bo, da svoje cilje predstavi svojemu računovodskemu servisu.

Zelo pomembno je, da se naročniki zavedajo, da so računovodje ene ključnih oseb v podjetju in jih vključujejo v procese odločanja oz. se pred odločitvijo z njimi posvetujejo. S tem se lahko naročnik izogne kasnejšemu reševanju napačnih odločitev, ki so pogosto lahko dražje oz. je za njihovo reševanje že prepozno.

Naročniki naj ne pričakujejo od računovodskega servisa, da bo na voljo 24 ur na dan. Od računovodskega servisa naj pričakujejo proaktivnost. Poznavanje poslovanja in procesov podjetja je pogoj, da lahko računovodja podjetju dobro svetuje in mu predlaga čim boljše rešitve. Komunikacija je zelo pomembna. Naročnik in računovodski servis naj oblikujeta ukrepe, s katerimi bosta okrepila medsebojno komunikacijo. Lahko se dogovorita za redne sestanke, kjer bi naročnik svojemu skrbniku predstavil načrte podjetja, želje in dolgoročne plane. Računovodja je strokovnjak, a optimalne rešitve lahko naročniku poda le v primeru, če je z njimi seznanjen.

4.2 Priporočila računovodskim servisom

Priporočila izvajalcem računovodskih storitev so oblikovana na podlagi pregleda literature, zbranih odgovorov vseh intervjuvanih predstavnikov računovodskih servisov in intervjuvanih predstavnikov uporabnikov računovodskih storitev.

Računovodski servis naj pred podpisom pogodbe nekaj časa posveti temu, da preveri in spozna potencialnega naročnika. Če se je podjetje ustanovilo na novo, naj se pozanima, s

kakšno dejavnostjo se bodo ukvarjali, kakšni so cilji podjetja in njihova pričakovanja. Pri naročnikih, ki računovodstvo prenašajo iz notranjega izvajanja oz. menjajo računovodski servis, naj preverijo boniteto in preteklo poslovanje. Računovodski servis lahko opravi revizijo poslovanja ter oceni tveganje. Poveže naj se tudi z bivšim računovodskim servisom oz. bivšo računovodjo. Pred podpisom pogodbe naj se s potencialnim naročnikom pogovorijo glede pričakovanj, želja in obsega storitev, da se v nadaljevanju sodelovanja izognejo nesporazumom.

Pomembno je tudi, da se zavedajo, kakšno je računovodsko predznanje naročnika, in da jim pojasnijo osnove računovodstva, če jih še ne poznajo. Opomnijo naj jih na najpogostejše napake, o pomembnosti urejene dokumentacije, o pomembnih datumih in rokih za oddajo poročil in davčnih obračunov. Računovodski servis in naročnik naj oblikujeta jasen terminski plan. Predlagam, da terminski plan vključijo v pogodbo. Večina rokov za računovodjo je zakonsko določenih, zato naj računovodski servis v pogodbo vključi člen, ki govori o tem, da računovodski servis ni odgovoren za prepozno oddana poročila, če mu naročnik dokumentacije ni dostavil pravočasno.

Računovodja naj se natančno pozanima o procesih in načinu poslovanja naročnika. Nato naj jim pripravi navodila za pripravo dokumentov (npr. kako se pravilno obračuna potni nalog, morebitne klavzule na izdanih računih ...) in jasna navodila o tem, kateri dokumenti so pomembni za knjiženje in kateri so roki, ki jih ne smejo zamuditi. Računovodskim servisom svetujem, da nove naročnike pred začetkom sodelovanja dobro spoznajo. Svetujem kratek vprašalnik in intervju, s katerim naj računovodski servis skuša ugotoviti, kakšne so želje in pričakovanja, ter razreši morebitna vprašanja, še preden se sodelovanje začne. Računovodski servis naj pridobi tudi informacije o številu prejetih in izdanih dokumentov, številu zaposlenih in ostalih posebnostih, ki lahko vplivajo na večji obseg dela. Ti podatki so še posebej pomembni za tiste naročnike, ki se jim storitve obračunava pavšalno.

Računovodski servis lahko organizira tečaj o osnovah računovodstva za naročnike, ki začenjajo svojo podjetniško pot. Namen izobraževanja naj bo predstavitev osnov računovodstva, pomembnost pravilne in pravočasno oddane dokumentacije. Podajo naj jim tudi pisna navodila za pripravo knjigovodskih listin, kot so npr. obvezne sestavine izdanega računa, pravilno pripravljen potni nalog in podobno. Računovodski servis z navodili naročniku pomaga in ga usmerja, hkrati pa se zavaruje v primeru ugotovljenih napak in prevalitve odgovornosti nanj.

Pri zunanjem izvajanju je čas med ugotovitvijo in rešitvijo napake daljši, zato je pomembno, da so stranke obveščene o pomembnosti urejene dokumentacije in ažurnosti podatkov. Način dostave dokumentacije naj bo enak za čim več strank. Sistem morajo vzpostaviti tako, da jim stranke posredujejo dokumentacijo na enak način in ne, da nekateri naročniki dokumente pošljejo po navadni pošti, drugi preko elektronske pošte in tretji kako drugače. Računovodskim servisom svetujem, da naj težijo k temu, da s stranko uporabljajo isto

programsko opremo, da se izognejo dvojnemu vnašanju podatkov oz. naj vzpostavijo sistem, ki omogoča uvoz oz. čim večjo avtomatizacijo rutinskih opravil.

Pomembno je, da je računovodski servis v koraku s časom, da vlaga v optimizacijo poslovanja, se prilagaja in sledi spremembam na trgu. Če računovodski servisi ne bodo vlagali v digitalizacijo, ne bodo mogli slediti ostalim računovodskim servisom, ki to počnejo. Digitalizacija močno spreminja panogo. Tisti, ki vlagajo v optimizacijo, bodo zmanjšali rutinska opravila in s tega naslova ponudili tudi nižjo ceno. Bolje se bodo lahko posvetili tudi razlagi podatkov in svetovanjem strankam, kar predstavlja dodano vrednost za naročnika. Ker so investicije v digitalizacijo ter izgradnjo dobrega in kvalitetnega računovodskega servisa visoke, je priložnost za računovodske servise v povezovanju oz. prevzemanju.

Računovodski servis naj stremi k oblikovanju dolgoročnega sodelovanja z naročnikom. Dober računovodja je tisti, ki živi in diha s podjetjem. To lahko računovodja doseže tako, da oblikuje partnerski odnos z naročnikom, razume dejavnost podjetja in notranje procese, pozna ostale zaposlene. Računovodski servis naj povezuje zainteresirane poslovne partnerje med seboj (poslovne ideje, kapital, znanje in ostali resursi, širjenje informacij in poslovnih priložnosti ...) z neformalnimi srečanji oz. priporočili. S tem lahko računovodski servis pridobi tudi večje zaupanje naročnikov in občutek, da jim za njihovo poslovanje ni vseeno.

Z zadovoljstvom naročnikov je povezana tudi njihova lojalnost, zato naj računovodski servis vsaj enkrat letno opravi raziskavo o zadovoljstvu svojih naročnikov z namenom izboljšanja storitve in ponudbe. To lahko stori z oblikovanjem anketnega vprašalnika. Rezultate naj računovodski servis analizira in po potrebi oblikuje ukrepe, ki bi lahko izboljšali zadovoljstvo njihovih naročnikov in kakovost lastnih storitev. Anketo naj izvaja na določeno obdobje, primerja s predhodno izvedenimi analizami ter ugotavlja, če so bili sprejeti ukrepi uspešni. Ker je s pomočjo anket, predvsem če so te anonimne, težko ugotoviti specifične težave, s katerimi se soočajo naročniki, naj računovodski servis oblikuje anonimen sistem pritožb in predlogov za izboljšave. Ob tem bi računovodskemu servisu predlagala, da naj sistem ne bo oblikovan v obliki forumske platforme, saj bi lahko računovodski servis s tem sprožil debate, ki bi mu utegnile tudi škodovati.

Računovodski servis naj posebno pozornost nameni tudi analizi izgubljenih naročnikov. Z izgubljenimi naročniki naj vzpostavijo stik in ugotovijo, kateri so razlogi za prekinitev sodelovanja, katere so dobre in slabe izkušnje. Na podlagi ugotovljenega naj računovodski servis oblikuje ukrepe in cilje za izboljšanje. Rezultate naj redno spremlja.

Računovodski servisi, ki naročnikom svoje storitve obračunavajo pavšalno, naj v pogodbi natančno določijo, katere so tiste storitve, ki so vključene v pavšal. Prav tako naj jih kvantitativno opredelijo (npr. število dokumentov, število knjižb). Poslovanje strank naj spremljajo kvartalno in pavšal temu primerno prilagajajo. V primeru, da je poslovanje

podjetja odvisno od sezone, naj pavšal prilagajajo temu primerno. Spremljanje poslovanja podjetja je pomembno pri tistih, ki povečujejo obseg poslovanja in spreminjajo način poslovanja, pogosto menjajo delavce oz. zaposlujejo nove. Problem pavšalnega obračunavanja je v tem, da se lahko naročniki za vsako malenkost obrnejo na računovodski servis in ne vložijo nobenega truda, da bi problem skušali rešiti samostojno. Če podjetje obračunava pavšalno, naj jasno določi, katere storitve so vključene v pavšal, ter poleg pogodbe o sodelovanju doda veljavni cenik.

Pomemben dejavnik je tudi kakovost opravljene storitve. To lahko računovodski servis doseže tako, da zagotavlja ustrezno strokovno literaturo, zaposlene pošilja na izobraževanja, stalno spremlja zakonodajo ter drugo. Računovodski servis naj poskrbi, da zaposlene redno pošilja na izobraževanja. Predvsem je pomembno, da si lahko zaposleni sam izbere vrsto izobraževanja, saj sam najbolje ve, katero znanje mu primanjkuje oz. katero znanje želi nadgraditi. Poskrbeti mora tudi za splošno zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni se morajo med seboj razumeti in si predajati strokovna znanja in izkušnje. Pomembno je, da so zadovoljni, saj le tako lahko učinkovito opravljajo in sodelujejo s strankami, ki so jim dodeljene.

Ključnega pomena za kakovostno opravljanje storitev so zaposleni. Računovodski servis mora zagotoviti dobro vzdušje v kolektivu, kjer si zaposleni med seboj pomagajo, si delijo izkušnje in znanja ter si zaupajo. Pomembno je, da so zadovoljni tudi s svoje plačo in da se jih tudi nagradi, v kolikor so svoje delo uspešno opravili. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da njihovo delo pripomore k ugledu in rasti računovodskega servisa. Vodstvom računovodskih servisov predlagam, da organizirajo letne sestanke s svojimi zaposlenimi ter se pogovorijo o rezultatih, zadovoljstvu ter možnostih za izboljšave.

Ugotavljam, da računovodski servisi v večji meri svojim naročnikom prodajajo storitve, ki jih naročniki potrebujejo, da zadostijo zakonskim predpisom. Računovodski servis mora ponuditi svojim naročnikom več kot knjigovodstvo oz. zakonsko predpisano vodenje poslovnih knjig, obračun različnih davkov in izdelavo poslovnih bilanc. Pomembne so tudi informacije za poslovno odločanje, ki se jih pridobiva z izvajanjem ostalih funkcij računovodstva, računovodskim predračunavanjem, računovodskim nadziranjem in računovodskim analiziranjem. Ponudba računovodskega servisa naj bo prilagodljiva in naj omogoča individualno obravnavo strank. Naročnikom naj ponudi raznovrstne storitve, od poslovnega, do kadrovskega in pravnega svetovanja. Računovodski servis naj se bolj posveti interpretaciji podatkov in kontrolingu. To je tudi priložnost za računovodske servise, da svojim naročnikom predstavijo, da računovodstvo ni le zakonsko zadovoljevanje potreb, temveč je osnova za sprejemanje poslovnih odločitev. Računovodski servis naj svoje naročnike izobražuje in jim predstavi dodano vrednost in možnosti uporabe računovodskih informacij pri različnih poslovnih in strateških odločitvah. Naročnike naj opozarja v primeru, ko ne poslujejo uspešno, jim pomaga ugotoviti, zakaj niso uspešni in jim nato svetuje.

Računovodske servise v večini uporabljajo samostojni podjetniki in manjša podjetja, ki ne povprašujejo po vsebini računovodskih informacij. Računovodski servis mora prepoznati podjetja, ki bi te informacije potrebovala in jim pomagati pri razumevanju in interpretaciji računovodskih izkazov. Naročniku mora predstaviti in ga naučiti, kako si lahko z računovodskimi informacijami pomaga pri sprejemanju poslovnih in strateških odločitev.

Ker so se vsi intervjuvanci že srečali s situacijo, da so naročniki od njih zahtevali nekaj spornega, bi računovodskim servisom predlagala, da naj spoštujejo zakone, predpise in kodekse in vztrajajo pri tem, da se ne knjiži napačno. S tem si računovodski servis krepi tudi svojo verodostojnost.

Priložnost za računovodske servise so tudi spremljanje različnih razpisov in pomoč pri pripravi razpisne dokumentacije za razne subvencije, pomoč pri ustanovitvi podjetja, kontroling, svetovanje glede izbire ustrezne programske rešitve ter kadrovske svetovanje. Velik izziv za računovodske servise predstavlja digitalizacija in s tem izziv, kako naročniku omogočiti možnost celovitega pregleda nad poslovanjem v realnem času.

4.3 Omejitve raziskave

Intervjuvanih je bilo 6 predstavnikov računovodskih servisov in 5 predstavnikov podjetij, ki uporabljajo storitve računovodskih servisov, kar predstavlja majhen vzorec in zato ugotovitev ne morem posplošiti za vse računovodske servise in vse uporabnike. Intervjuvani uporabniki računovodskih servisov niso bili naročniki intervjuvanih predstavnikov računovodskih servisov.

Zanimivo bi bilo intervjuvati konkreten računovodski servis in njihove naročnike. Pri večjih računovodskih servisih, ki imajo zaposlenih več računovodij, oz. pri tistih, ki svojim strankam določijo skrbnike, bi bilo zanimivo ugotavljati, kakšna je razlika v kakovosti opravljenih storitev istega računovodskega servisa, a drugega zaposlenega, ki storitev izvaja.

SKLEP

Alternativa notranjemu izvajanju dejavnosti je zunanje izvajanje, pri katerem ideja temelji na prenosu nestrateških funkcij na izvajalca, ki je za določno funkcijo specializiran. Razvoj zunanjega izvajanja lahko razdelimo na tri faze. Taktično, s katerim želi podjetje znižati predvsem stroške in rešiti kratkoročni problem, s katerim se srečuje; strateško, kjer gre za bolj dolgoročno sodelovanje in stroškovna učinkovitost ni več najpomembnejša. Naslednja faza je preoblikovalna, kjer zunanji izvajalec postane partner naročniku in s svojim znanjem pripomore k hitrejši in učinkovitejši rasti podjetja (Brown & Wilson, 2005).

Razlogi, zaradi katerih se podjetja odločijo za prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca, so različni, najpogostejši pa so zniževanje stroškov, večje osredotočanje na osnovno dejavnost, pomanjkanje znanja znotraj podjetja in večja fleksibilnost. Prednosti zunanjega izvajanja lahko razdelimo na stroškovne, finančne, organizacijske, razvojne, trženjske in kadrovske. Poleg številnih prednosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje, se lahko podjetje sooča tudi s številnimi slabostmi in tveganji, ki se lahko pojavijo v vseh fazah zunanjega izvajanja dejavnosti. Tveganja smo razdelili na tista, ki so povezana z načrtovanjem in upravljanjem projekta, tveganja, povezana s prenosom dejavnosti ter tveganja, povezana z upravljanjem dejavnosti.

Faza načrtovanja, analiza potreb, analiza stroškov in uspešnosti, izbira ponudnikov, pogajanja, izvedba projekta oz. prenos resursov ter upravljanje medsebojnih odnosov je 7 faz, ki sestavljajo proces izbire zunanjega izvajalca (Greaver, 1999). Podjetje naj jih upošteva, z namenom, da najbolje izkoristi prednosti zunanjega izvajanja ter minimizira potencialna tveganja.

Gospodarska zbornica Slovenije je v sodelovanju z Zbornico računovodskih servisov leta 2013 ugotovila, da 79,7 % vseh anketiranih pravnih oseb uporablja storitve računovodskih servisov, kar je 4,4 odstotne točke več kot leta 2008. Vedno več podjetij v Sloveniji se torej odloči računovodstvo prenesti na zunanjega izvajalca, delno ali v celoti.

Prednosti prenosa računovodske funkcije na računovodski servis so nižja cena, osredotočenje na osnovno dejavnost, sprostitev sredstev za druge namene ter boljše strokovna podpora in bolj usposobljen kader. Slabosti so odvisnost od računovodskega servisa, izguba nadzora, tveganje poslovnih skrivnosti in prepočasno reševanje težav. Največje tveganje za podjetje predstavlja napačna izbira računovodskega servisa, saj lahko posledično povzroči tudi ostala tveganja, kot so slabo računovodenje, slab prenos informacij, neizpolnjene obljube ter potencialno višji stroški.

Tudi računovodski servis se lahko pri svojem poslovanju sooča z različnimi tveganji, kot so postavljanje zahtev, neskladnih z zakoni, neurejenost dokumentacije in neupoštevanje terminskega plana, neprimeren odnos ter plačilna nedisciplina.

Nekaterim tveganjem se lahko podjetje in računovodski servis izogneta s skrbno načrtovanim procesom izbire poslovnega partnerja. To je predvsem pomembno za podjetja, saj je trg računovodskih servisov v Sloveniji neurejen in za poklic računovodje oseba ne potrebuje posebnih certifikatov oz. dokazil, s pomočjo katerih bi se podjetnik lahko prepričal, da so računovodski servis oz. njegovi zaposleni strokovnjaki na tem področju.

Podjetje naj sledi korakom procesa izbire računovodskega servisa. Izdelaj naj analizo smotrnosti. V kolikor se z analizo izkaže, da je prenos dejavnosti smiseln, naj oblikuje kriterije izbire, ki naj bodo osnova skozi celoten postopek. Na podlagi kriterijev naj zbere ponudbe ter se odloči za sebi najprimernejši računovodski servis, s katerim naj po pogajanjih

podpiše pogodbo o sodelovanju, ki natančno opredeljuje odgovornosti, obseg ter ceno storitev. Sledi prenos dejavnosti ter oblikovanje novih procesov, ki jih je v nadaljevanju sodelovanja potrebno izboljšati. Oblikovati je potrebno tudi dober partnerski odnos, ki ga je potrebo ohranjati skozi celotno sodelovanje.

Tudi računovodski servis naj nekaj časa posveti izbiri naročnika. Pomembno je, da ga dodobra spozna, kar lahko naredi tudi s pomočjo vprašalnika. Pozornost naj nameni tudi preteklemu poslovanju podjetja. Preveri naj tudi bonitetno oceno, s katero se lahko vsaj delno prepriča, da mu bo podjetje plačalo svoje storitve.

Poznamo tudi druge dejavnike uspešnega zunanjega izvajanja računovodstva. Organiziranost računovodskega servisa je odvisna od njegove velikosti, dejavnosti, ki jo opravljajo naročniki, števila strank in potrebe po sprotnih informacijah ter informacijske opremljenosti. Nepravilnosti so lahko storjene namerno ali nenamerno, pomembno pa je, da se podjetje in računovodski servis zavedata svoji odgovornosti ter da se pred morebitnimi posledicami ustrezno zaščitita. Zagotavljanje kakovostnih storitev lahko računovodski servis doseže z nenehnim vlaganjem v izobraževanja, z vzpostavitvijo dobrega delovnega okolja in z nenehnim vlaganjem v informacijsko opremljenost, saj panogo računovodskih storitev hiter razvoj digitalizacije močno spreminja (Štefanec, 2017). Svoje naročnike naj računovodski servis obvešča o zakonodajnih spremembah in novostih. Na drugi strani se morajo naročniki zavedati, da računovodski servis, ki ima nizke cene, ne more zagotavljati kvalitetnih storitev, vsaj ne na dolgi rok. Naročniki zaradi pomanjkanja znanja računovodskih storitev niso pripravljeni dobro plačati, vendar računovodski servis ne bo mogel vlagati v razvoj in izobraževanje, če bo imel prenizke cene. Kvaliteta storitev je lahko nižja, kar predstavlja tveganje tudi za naročnika. Cena naj ne bo glavni kriterij pri izbiri računovodskega servisa.

Za uspešno dolgoročno sodelovanje med računovodskim servisom in naročnikom je pomembno, da oblikujeta dober partnerski odnos (Mou & Kleiner, 2006). To lahko naredita tako, da se v podjetju določi ključno osebo, ki naj deluje kot posrednik med računovodjo in ostalimi zaposlenimi, redno naj komunicirata ter zadeve rešujeta sproti, po potrebi naj organizirata sestanke. Naročnik mora poznati ponudbo računovodskega servisa in jo uporabiti, v kolikor potrebuje tudi storitve, ki niso računovodske narave. Najbolj pomembno pa je, da se oblikujejo realna in jasna pričakovanja, za kar sta odgovorna tako naročnik kot tudi računovodski servis.

V raziskovalnem delu magistrske naloge sem na podlagi predelane literature in izvedenih intervjujev predstavnikov računovodskih servisov in uporabnikov njihovih storitev oblikovala priporočila, ki so lahko v pomoč podjetjem, ki se odločajo za prenos dejavnosti, in tudi tistim, ki so računovodsko funkcijo že prenesli na računovodski servis. Drugi del priporočil je namenjen računovodskim servisom. Ta so jim lahko v pomoč pri izboljšanju kakovosti storitev in za izboljšanje organiziranosti računovodskega servisa.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. (2018). *Aktivne poslovne enote registrirane pod dejavnostjo SKD 69.200*. Prevezeto 29. maja 2017 iz Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve: https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&ulica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=69.200&Oblika=&MAXREC=20#
2. Amiti, M. & Wei, S.-J. (2005, 1. april). Fear of service outsourcing: is it justified? *Econ Policy*, 20(42), 308-347.
3. Avbar Salopek, A. (2015). Dober računovodja ni poceni (24/446). *Revija Denar*.
4. Avšič, V. (2010). *Vsak trdno zasidran na svojem bregu*. Prevezeto 7. junija 2017 iz Finance.si: <https://www.finance.si/270054/>
5. Avšič, V. (2012). *Nasvet: Kako izbrati ustrezen računovodski servis*. Prevezeto 26. novembra 2017 iz Finance.si: <https://www.finance.si/342781>
6. Babin, R., & Quayle, A. (2016). ISO 37500 – Comparing outsourcing life-cycle models. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 9(3), 271-286.
7. Bajuk Mušič, A., Čižman, M., Hieng, R., Koželj, S., Odar, M., Prustnik, M., & Zupančič, V. (2015, 31. december). Slovenski računovodski standardi 2016. *Revija IKS*.
8. Bartolj Maver, V. (2016). Odbor za poenotenje računovodske poklicne skupine (459). *Revija denar*. Prevezeto 30. maja 2017 iz finD-INFO: <http://www.findinfo.si/DnevneVsebine/Aktualno.aspx?id=170544>
9. Bergant, Ž. (2004). Zunanje opravljanje dejavnosti v finančni funkciji združbe. *Zbornik referatov: 36. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*, 225–243.
10. Bergant, Ž. (2010). *Organiziranje računovodstva v povezavi s finančno funkcijo*. Ljubljana: ABECEDA Svetovanje.
11. Bertoncelj Popit, V. (2010, 3. maj). Računovodski servisi imajo precej dela, več pa je tudi potreb po njihovih nasvetih. *Delo – FT*, 16. Prevezeto 4. novembra 2017 iz Vseslovensko združenje malih delničarjev: http://www.vzmd.si/images/PDF4/Ra_unovodski_servisi_imajo_precej_dela_ve_pa_je_tudi_potreb_po_njihovih_nasvetih.pdf
12. Bizovičar, M. (2015, 26. januar). *Podjetja se raje ukvarjajo s svojim poslom kot z računovodstvom*. Pridobljeno iz Delo.si: <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/podjetniki-in-racunovodstvo.html>
13. Bolarič, N. (2010). *Zavarovanje pred računovodskimi napakami je priporočljivo za obe strani*. Prevezeto 6. junija 2017 iz Finance.si: <https://www.finance.si/288351/Zavarovanje-pred-racunovodskimi-napakami-je-priporocljivo-za-obe-strani?metered=yes&sid=497897251>
14. Bošnjak, M. (2012, 21. marec). *Pravno mnenje o kazenski odgovornosti računovodij*. Prevezeto 25. decembra 2017 iz Zbornica računovodskih servisov: https://www.gzs.si/pripone/kazenska%20odgovornost%20racunovodij_pravno%20mnenje.pdf

15. Boyce, C. & Neale, P. (2006, 18. september). *Conducting In-Depth Interview: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Pathfinder International Tool Series, Monitoring and Evaluation-2. Pridobljeno iz Pathfinder International: <http://www.pathfinder.org/wp-content/uploads/2017/06/A-Guide-for-Designing-and-Conducting-In-depth-Interviews-for-Evaluation-Input.pdf>
16. Brown, D. & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
17. Deering, A. (2015). *Outsourcing : Strategies, Challenges and Effects on Organizations*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, Inc.
18. Deloitte Consulting LLP. (2016). *Global Outsourcing Survey: Outsourcing accelerates forward*. Prevezeto 10. junija 2017 iz spletnega mesta podjetja Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/key-insights-from-deloitte-2016-outsourcing-survey.html>
19. Dolgui, A. & Proth, J. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23/24), 6769–6777. doi:10.1080/00207543.2013.855338
20. Dolgui, A. & Proth, J.-M. (2010). *Supply Chain Engineering*. London: Springer-Verlag London.
21. Glažar, T. (2005). *Specialistično delo, Trženje računovodskih storitev v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Gorečan, R. (2006). Prevezeto 8. junija 2017 iz Zunanje izvajanje, oddajanje del ("Outsourcing"): [ftp://ftp.scv.si/vss/rajmund_gorecan/SIT/ZunanjeIzvajanje\(slidi\).pdf](ftp://ftp.scv.si/vss/rajmund_gorecan/SIT/ZunanjeIzvajanje(slidi).pdf)
23. Grahek, A. & Filip, J. (2015). *Kdo nosi odgovornost za napake vašega računovodje?* Prevezeto 5. maja 2017 iz spletnega mesta podjetja Data d.o.o.: <http://data.si/blog/2015/01/14/kdo-nosi-odgovornost-za-napake-vasega-racunovodje/>
24. Greaver, M. F. (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
25. GZS – Zbornica računovodskih servisov. (2013). *Predstavitev rezultatov ankete – Analiza zadovoljstva strank z računovodskimi servisi, 2013*. Prevezeto 5. septembra 2017 iz 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
26. GZS – Združenje računovodskih servisov. (2008). *Predstavitev rezultatov ankete – Analiza zadovoljstva strank z računovodskimi servisi, 2008*. Prevezeto 5. septembra 2017 iz 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-2008
27. GZS. (2003). *Gospodarska zbornica Slovenije*. Prevezeto 8. oktobra 2017 iz 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
28. GZS. (2016, 7. oktober). GZS. Pridobljeno iz Digitalizacija slovenskega gospodarstva ima podporo izvajalcev računovodskih storitev: https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Za-medije/Sporo%C4%8Dila-za-javnost/Digitalizacija-slovenskega-gospodarstva-ima-podporo-izvajalcev-ra%C4%8Dunovodskih-storitev
 29. Hočevnar, M. (1999). Sodobna organizacija računovodskega servisa. *Zbornik referatov 1. kongresa računovodskih servisov*, 3-15. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
 30. Höglund, H., & Sundvik, D. (2016). Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* (35), 125-134.
 31. Horvat, R. (2003). Računovodski servisi v Sloveniji: Ugotovitve iz raziskave o razvitosti računovodskih servisov, 10/03. *Revija IKS*, 21-33.
 32. Hung, R. Y.-Y. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), 21-40.
 33. ISO. (2014). *International Standard 37500 "Guidance on outsourcing"*. Pridobljeno iz International Standards Organization, Geneva.
 34. Johnson, L. K. (2006). Successful Business Process Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 5-6.
 35. Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
 36. Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). *e-Business 2.0 : road for success*. Addison-Wesley.
 37. Kavčič, K., & Tavčar, M. (2008). Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga: študija primerov. *Organizacija*, 41(1), 1-11.
 38. Kavčič, S., & Kelhar, P. (2004). Poklicna etika in odgovornost računovodij. *Zbornik referatov: 36. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*, 127-138.
 39. Kodeks poklicne etike računovodje. (1998). Ljubljana.
 40. Kodeks računovodskih načel. (1998). Ljubljana. Prevezeto 30. maja 2017 iz Kodeks računovodskih načel: http://www.si-revizija.si/sites/default/files/rac-kodeks_racunovodskih_nacel.pdf
 41. Koželj, S. (2009). Vloga vodje računovodstva v današnjih razmerah. *Revija IKS*.
 42. Koželj, S. (2009). Vloga zunanjega računovodje kot izvajalca strokovnih storitev. *Zbornik referatov: 12. letna konferenca računovodij*, 37-56. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
 43. Lončar, A. (2013). *Nasvet: Kako izbrati kakovostnega računovodjo*. Prevezeto 6. junija 2017 iz Finance.si: <http://www.finance.si/8332085>

44. Macarol, B. (2001). Vloga in ustroj računovodskih servisov. *Zbornik referentov: 33. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*, 137-151. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
45. Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin, R. & Auzair, S. M. (2010). Accounting outsourcing turnback: process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3(3), 226-245.
46. Mahmoodzadeh, E., Jalalinia, S. & Nekui Yazdi, F. (2009). A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 845-864.
47. Marič, M. & Zidar, P. (februar 2014). Marketing računovodskih servisov (433). *Revija Denar*.
48. McLaney, E. & Atrill, P. (2005). *Accounting: An Introduction*. (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.
49. Melavc, D. & Milost, F. (2003). *Računovodstvo*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
50. Mou, R., & Kleiner, B. (2006). Duty of care involving outsourced payroll. *Information Management & Computer Security*, 14(3), 284-293.
51. Murphy, R. (18. marec 2004). Outsourcing the program. *Supply Management*, (9) 6, 32-33.
52. Nielsen, L. B., Mitchellb, F. & Nørreklitc, H. (2015). Management accounting and decision making: Two case studies of outsourcing. *Accounting Forum* 39, 64-82.
53. Outsourcing Law Global. (2017). *Outsourcing Law Global*. Pridobljeno iz Outsourcing Law Global: <http://www.outsourcing-law.com/best-practices/>
54. Outsourcing Law Global, LLC or content contributor. (2017). *Outsourcing Law Global*. Pridobljeno iz Outsourcing Law Global: <http://www.outsourcing-law.com/resources/benchmarkers/>
55. Overby, S. (2017, 30. april). Pridobljeno iz <http://www.cio.com/article/2439495/outsourcing/outsourcing-definition-and-solutions.html#1>
56. Pikovnik, M. & Štefanec, A. (2014, 27. januar). Iz zapisovalcev preteklosti v svetovalce za prihodnost. (D. Viršek, Izpraševalec)
57. Polcyn, K. (2003). *The Dimensions of Outsourcing: A Perspective*. Prevezeto 1. aprila 2017 iz spletnega mesta podjetja Deva Industries: <http://www.devaindustries.com/articles/OSDimen.htm>
58. Potočnik, V. (2014). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
59. Power, M. J., Desouza, K. C. & Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook : how to implement a successful outsourcing process*. London: Kogan Page.
60. Quelin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21(5), 652.
61. Raiborn, C., Butler, J. & Massoud, M. (2009). Outsourcing support functions: Identifying and. *Business Horizons*, 52, 347–356.

62. Schaffhauser, D. (2005, 1. januar). *Outsourcing – What is Outsourcing?* Pridobljeno iz Sourcingmag.com: <http://www.sourcingmag.com/what-is-outsourcing/>
63. Skukan, K. (1998). Zunanje izvajanje: rešitev ali potop. *Uporabna informatika 4 (1)*, 2-10.
64. Slovenski inštitut za revizijo. (2016). *Slovenski računovodski standardi*.
65. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
66. Standard izvajalcev računovodskih storitev. (2015).
67. Stanimirović, D. & Vintar, M. (2011). Analitično hierarhični procesni model odločanja za zunanje ali notranje izvajanje informacijskih storitev v javnem sektorju. *Organizacija, 41(1)*, 30-38.
68. SURS. (2017). *Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno*. Prevezeto januar–maj 2017 iz Statistični urad Republike Slovenije: http://pxweb.stat.si/pxweb/database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp
69. Šink, D. (1999). Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. *Organizacija, 32(1)*, 15-22.
70. Šink, D. (2002). Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. *Organizacija, 35(6)*, 393-396.
71. Štefanec, A. (2015, 26. januar). *Na računovodskem trgu je že veliko ponudnikov*. (K. Fidermuc, Izpraševalec). Pridobljeno iz Delo.si: <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/na-racunovodskem-trgu-je-ze-veliko-ponudnikov.html>
72. Štefanec, A. (2015). Računovodstvo je zahtevna storitev, opravlja pa ga lahko vsak. (V. Krivec, Izpraševalec) Prevezeto 29. maja 2017 iz Finance.si: <https://www.finance.si/8815828?cctest&>
73. Štefanec, A. (6. februar 2017). Aleksander Štefanec: Digitalizacija nas vrača h koreninam računovodske podpore poslovanja. (V. Kadunec, Izpraševalec) Prevezeto 29. maja 2017 iz Finance.si: <https://ikt.finance.si/8853708>
74. Terpotec, A. (2015). Odgovornost računovodij (24/446). *Revija Denar, XXIV*.
75. Turk, I. (2000). Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. *Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana*.
76. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec Novak, M., Koželj, S. & Odar, M. (2004). *Finančno računovodstvo: splošni del*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
77. Vagadia, B. (2012). *Strategic Outsourcing*. Berlin: Springer.
78. Varadarajan, R. (2009). Outsourcing: Think more expansively. *Journal of Business Research, 62*, 1165-1172.
79. Vodopivec, R. & Godnič, B. (2015). Kakovost storitev in vloga ljudi. *Revizija za univerzalno odličnost 4(3)*, 130-142.
80. Vukovič, K. (2012, 28. junij). *Pravilnik o računovodstvu*. Prevezeto 9. decembra 2017 iz Unija računovodska hiša d.o.o.: http://www.unija.si/news/282/95/Pravilnik-o-racunovodstvu/d,novice_detail/

81. WebFinance Inc. (2017). *Business Dictionary*. Pridobljeno iz <http://www.businessdictionary.com/definition/outsourcing.html>
82. Yunchuan, L. & Rajeev K., T. (2017). Outsourcing to convert fixed costs into variable costs: A competitive analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 252-264.
83. Zaman Groff, M. (2009). Zakonska reguliranost računovodskih poklicev v izbranih državah Evropske unije. *Organizacija*, 42(6), 271-278.
84. Zaman Groff, M., Hočevar, M. & Igličar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
85. Zbornica računovodskih servisov. (2015, 18. maj). *Izvajalci računovodskih storitev dobili svoj standard*. Prevezeto 2017 iz Gospodarska zbornica Slovenije: https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/Novice/ArticleID/48406
86. Žorž, J. (2016, 7. oktober). *Skoraj pol računovodskega dela bo bistveno drugačnega ali pa ga sploh ne bo več*. Pridobljeno iz Finance.si: <https://ikt.finance.si/8849929/>

PRILOGA

Priloga 1: Seznam vprašanj za intervju

Okviren seznam vprašanj, ki sem jih postavila predstavnikom računovodskih servisov:

- a. Katere storitve opravljate za vaše naročnike in katere storitve so tiste, ki jih po vašem mnenju podjetja še ne znajo izkoristiti oz. se jih ne poslužujejo in zakaj?
- b. Trg računovodskih servisov v Sloveniji je neurejen. Ali se strinjate s to trditvijo? Kakšno je vaše mnenje o obveznem licenciranju vodij računovodstev oziroma vodij računovodskih servisov? Ali stranke računovodjo vključujejo v procese odločanja?
- c. Ali imate postavljate kriterije pri izbiri naročnika, katere? Kako imate urejene pravno-formalne odnose. Ali so v pogodbo vključene vse faze sodelovanja?
- d. Kako je organizirano delo v vašem računovodskem servisu? Ali vlagate v izobraževanje zaposlenih oz. ali imajo na voljo strokovno literaturo?
- e. Ali imate sklenjeno zavarovanje poklicne odgovornosti pred škodo, ki bi utegnila nastati vašemu naročniku, in zakaj ne/da? Ali sklenjeno zavarovanje vpliva na večje zaupanje v vaš računovodski servis z vidika naročnika? Ali ste se že srečali s situacijo, ko je naročnik od vas zahteval nekaj neetičnega oz. nezakonitega, kako ste ukrepali?
- f. Kako obračunavate svoje storitve? Ali pri zaračunavanju računovodskih storitev upoštevate veljavno računovodsko tarifo? Kako se soočate s težavnimi strankami, ki nenehno znižujejo ceno?
- g. Kako imate urejen prenos dokumentacije s strankami? Ali je prenos dokumentacije ustrezno informacijsko podprt? Kakšna je praksa arhiviranja dokumentov?
- h. Kako pogosta naj bo komunikacija med računovodjo in stranko? Ali je boljše odprta vprašanja reševati redno ali po potrebi?

Okviren seznam vprašanj, ki sem jih postavila predstavnikom podjetij, ki uporabljajo storitve računovodskih servisov:

- a. Trg računovodskih servisov je nepregleden. Kako in zakaj ste se odločili za trenutni računovodski servis? Kateri so bili kriteriji, ki ste jih upoštevali pri izbiri računovodskega servisa?
- b. Računovodja mora imeti specifična znanja, poznati mora zakonodajo in računovodske standarde. Poklic lahko v Sloveniji opravlja vsak. Kakšno je vaše mnenje o zakonski ureditvi računovodskega poklica? Ali se vam zdi to pomembno? Zakaj da/ne?
- c. Kakšna je po vašem mnenju vloga in naloga računovodje v podjetju? Ali računovodjo vključujete v procese odločanja?
- d. Katere računovodske storitve za vas opravlja računovodski servis in katere ste obdržali v notranjem izvajanju?
- e. Računovodstvo je nujno zlo, ki je potrebno le za zadovoljitev zakonskih predpisov. Ali se strinjate s to trditvijo in zakaj da/ne.

- f. Kako pogosta je komunikacija med vami in računovodskim servisom? Ste z odzivnostjo zadovoljni ali bi si želeli pogostejše komunikacije? Kako upravljate odnose z vašim računovodskim servisom? Ali sestanke organizirate redno ali po potrebi?
- g. Kako je z arhiviranjem dokumentov? Ali morate za arhiv poskrbeti sami ali je za to odgovoren vaš računovodski servis? Kako poteka prenos dokumentacije?
- h. Ali je cena, ki jo plačate vašemu računovodskemu servisu, predvidljiva? Kako vaš računovodski servis obračunava storitve? Ali ste zadovoljni z opravljeno storitvijo glede na ceno, ki jo plačate? Ali računovodski servis izpolnjuje vaša pričakovanja?
- i. Ali ste se že soočili s situacijo, da je vaš računovodski servis prepozno oddal poročilo oz. je storil napako? Kako ste to rešili? Ste izgubili zaupanje v računovodski servis in njegovo strokovnost?
- j. Kdo je odgovoren za napake, ki jih stori računovodski servis? Ali veste, da je za napake odgovoren podjetnik sam?
- k. Ali ima vaš računovodski servis sklenjeno zavarovanje poklicne odgovornosti? Se vam zdi to pomembno?
- l. Ali vas računovodja opozarja na napake, vam svetuje, prikazuje možnosti za vašo rast (procesne izboljšave, možnost prihrankov)? Ali imate občutek, da gre zgolj za obdelavo prejetih podatkov?