

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

BARBARA LAMPRET



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V RAČUNOVODSKEM  
PODJETJU Z IMPLEMENTACIJO DODATNE PROGRAMSKE  
OPREME IN REŠITVE V OBLAKU**

Ljubljana, 25. marec 2019

BARBARA LAMPRET

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Lampret, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Prenova poslovnih procesov v računovodskem podjetju z implementacijo dodatne programske opreme in rešitve v oblaku, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 25.3.2019

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
1 RAČUNOVODSKI INFORMACIJSKI SISTEMI .....	3
1.1 Opredelitev računovodskih informacijskih sistemov .....	3
1.2 Vloga računovodskih informacijskih sistemov v podjetjih .....	5
1.3 Tipi računovodskih informacijskih sistemov .....	7
1.4 Faktorji učinkovitosti računovodskih informacijskih sistemov .....	9
2 FAZE RAZVOJA IN IMPLEMENTACIJE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJSKIH SISTEMOV .....	10
2.1 Planiranje in raziskava.....	10
2.2 Analiza računovodskih informacijskih sistemov.....	10
2.2.1 Opredelitev ciljev .....	10
2.2.2 Analiza računovodskih informacijskih sistemov.....	11
2.3 Ocena in izbor računovodskih informacijskih sistemov .....	12
2.3.1 Ocena izvedljivosti .....	13
2.3.2 Podroben opis zasnove računovodskih informacijskih sistemov .....	13
2.3.3 Poročilo o specifikacijah računovodskih informacijskih sistemov .....	14
2.3.4 Odločitev o nakupu ali izdelavi .....	14
2.3.5 Izbor računovodskih informacijskih sistemov.....	14
2.4 Implementacija in vzdrževanje.....	16
3 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV .....	17
3.1 Poslovni procesi.....	17
3.1.1 Opredelitev poslovnega procesa.....	17
3.1.2 Cikel finančnega računovodstva.....	18
3.2 Prenova poslovnih procesov .....	20
3.2.1 Cilji prenove poslovnih procesov .....	20
3.2.2 Ključni dejavniki uspešnosti prenove poslovnih procesov .....	22
4 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V OBRAVNAVANEM PODJETJU.....	23
4.1 Predstavitev podjetja .....	23
4.2 Razlogi za odločitev za prenovo poslovnih procesov v računovodskem podjetju ....	23

4.3 Potek prenove poslovnih procesov .....	26
4.4 Prehod na brezpapirno poslovanje .....	29
4.4.1 Opis evidentiranja podatkov pred prenovo .....	29
4.4.2 Opis evidentiranja podatkov po prenovi .....	29
4.4.3 Analiza uspešnosti prehoda na brezpapirno poslovanje.....	30
4.5 Opis poslovnega procesa od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu pred prenovo.....	31
4.6 Podproces prejema in potrjevanja računov .....	33
4.6.1 Opis podprocesa prejema in potrjevanja računov pred prenovo .....	33
4.6.2 Opis podprocesa prejema in potrjevanja računov po prenovi .....	34
4.6.3 Analiza uspešnosti prenove podprocesa prejema in potrjevanja računov .....	36
4.7 Podproces knjiženja računov .....	37
4.7.1 Opis podprocesa knjiženja računov pred prenovo .....	37
4.7.2 Opis podprocesa knjiženja računov po prenovi .....	39
4.7.3 Analiza uspešnosti prenove podprocesa knjiženja računov .....	40
4.8 Podproces priprave plačilnih nalogov .....	41
4.8.1 Opis podprocesa priprave plačilnih nalogov pred prenovo .....	41
4.8.2 Opis podprocesa priprave plačilnih nalogov po prenovi .....	42
4.8.3 Analiza uspešnosti prenove podprocesa priprave plačilnih nalogov .....	45
4.9 Podproces knjiženja bančnih izpiskov .....	45
4.9.1 Opis podprocesa knjiženja bančnih izpiskov pred prenovo .....	45
4.9.2 Opis podprocesa knjiženja bančnih izpiskov po prenovi .....	46
4.9.3 Analiza uspešnosti prenove podprocesa knjiženja bančnih izpiskov.....	47
4.10 Opis poslovnega procesa od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu po prenovi .....	47
5 ANALIZA USPEŠNOSTI PRENOVE .....	48
5.1 Prednosti in slabosti nove programske opreme .....	48
5.2 Kritični pogled na uspešnost prenove poslovnih procesov .....	50
5.2.1 Težave pri fazah razvoja računovodskih informacijskih sistemov in pri implementaciji .....	50
5.2.2 Analiza doseganja zastavljenih ciljev .....	51
5.3 Predlog nadaljnjega razvoja računovodskega informacijskega sistema .....	53

SKLEP .....	54
LITERATURA IN VIRI.....	56

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Tipi AIS .....	8
Tabela 2: Doseganje ciljev prenove poslovnih procesov .....	53

## KAZALO SLIK

Slika 1: Ocena in izbor AIS .....	12
Slika 2: Poslovni proces .....	18
Slika 3: Cikel finančnega računovodstva .....	19
Slika 4: Temeljni cilji prenove poslovnih procesov .....	21
Slika 5: Poslovni proces od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu pred prenovo .....	32
Slika 6: Podproces prejema in potrjevanja računov pred prenovo .....	34
Slika 7: Urnik priprave plačilnih nalogov .....	35
Slika 8: Podproces prejema potrjevanja računov po prenovi .....	36
Slika 9: Podproces knjiženja računov pred prenovo .....	39
Slika 10: Podproces knjiženja računov po prenovi .....	40
Slika 11: Podproces priprave plačilnih nalogov pred prenovo.....	42
Slika 12: Podproces priprave plačilnih nalogov po prenovi.....	44
Slika 13: Podproces knjiženja bančnih izpiskov pred prenovo .....	46
Slika 14: Podproces knjiženja bančnih izpiskov po prenovi .....	47
Slika 15: Poslovni proces od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu po prenovi .....	48

## UVOD

Podjetja se za prenovo poslovnih procesov odločajo iz različnih razlogov. Harmon (2014, str. XXV) je mnenja, da se razlogi za prenovo razlikujejo glede na to ali se podjetje nahaja v slabem obdobju ali pa v obdobju ekspanzije. Kadar se podjetje nahaja v slabem obdobju, se za prenovo odloči z namenom povečanja učinkovitosti samih procesov in prihrankov. V obdobju ekspanzije pa podjetje s prenovo poslovnih procesov išče poti za izboljšanje konkurenčne prednosti, za ponujanje novih storitev ali pa za vstop v nove dejavnosti. Za obdobje ekspanzije je značilno, da podjetja iščejo poti za izboljšanje konkurenčne prednosti z uporabo novih tehnologij.

Z razvojem informatike je njena vloga prešla iz zagotavljanja ustreznih programskih rešitev v integracijo in avtomatizacijo poslovnih procesov. (Groznič, Indihar Štemberger & Kovačič, 2005, str. 2) Tako so z razvojem informatike v številnih podjetjih informacijski sistemi postali gonilna sila, ki prinaša konkurenčno prednost in nove poslovne priložnosti. (Groznič, 2001, str. 15)

Tudi v storitvenih podjetjih, ki ponujajo računovodske storitve, je informatizacija poslovanja zelo pomemben faktor. Po mnenju Horngrena in Harrisona (2007) je računovodstvo informacijski sistem, ki meri poslovne dejavnosti in zajema podatke, jih obdela, rezultat obdelave pa so poročila. V primeru podjetij, ki na trgu nastopajo kot ponudniki izvajanja zunanjega računovodstva, je tako programska oprema ključnega pomena za učinkovito poslovanje. Z uporabo prave programske opreme pa lahko podjetja strankam poleg osnovnih računovodskih storitev nudijo tudi dodatne storitve, kot so: management in shranjevanje dokumentov, potrjevanje računov in spletni dostop do dokumentov.

Potrebo po dodatni programski opremi in spremembi poslovnih procesov je zaznalo tudi izbrano podjetje, ki poleg revizijskih storitev in davčnega svetovanja ponuja strankam še računovodske storitve. Obravnavano podjetje posluje na luksemburškem trgu ponudnikov računovodskih storitev, kjer je število obstoječih ponudnikov visoko, povpraševanje po teh storitvah pa raste. Konkurenca na obravnavanem trgu je močna, saj si vsako podjetje želi zagotoviti čim večji tržni delež v sedanjosti, si ustvariti dobro ime in si s tem omogočiti čim večjo rast tržnega deleža v prihodnosti.

Uvod v nadgradnjo programske opreme v oddelku, ki ponuja računovodske storitve, je bil prehod podjetja iz papirnega v brezpapirno poslovanje. Leta 2015 je celotno poslovanje podjetja prešlo iz papirnega v brezpapirno. Glavni razlog za brezpapirno poslovanje podjetja je bila selitev podjetja v nove prostore in sovpadanje z organiziranostjo delovnih mest.



Brezpapirno poslovanje je bila odlična iztočnica za nadgradnjo programske opreme v oddelku, ki ponuja računovodske storitve. Podjetje je z dosedanja rastjo oddelka in željo po večjem tržnem deležu zaznalo potrebo po avtomatizaciji določenih procesov in potrebo po dodatnih storitvah, ki jih lahko ponudi strankam. Avtomatizacija določenih procesov bi oddelku prinesla večjo stroškovno učinkovitost in boljši pregled nad delom, ki ga opravlja. Dodatne storitve, npr. programska oprema za potrjevanje računov, pa bi podjetju prinesle konkurenčno prednost pred tekmeci, ki teh storitev ne ponujajo.

Podjetje se je za ta namen odločilo implementirati rešitev v oblaku Yooz in dodatek k že obstoječi programski opremi za računovodenje, Virement100. Z uporabo Yooz-a in Virementa100 je podjetje prenovilo poslovni proces - od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu. Z Yooz-om podjetje prenove poslovni podproces prejema in potrjevanja računov ter poslovni podproces samega knjiženja prejetih računov. Programska oprema Virement100 pa služi za avtomatizacijo priprave plačilnih nalogov in knjiženja bančnih izpiskov.

Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju prenove računovodskih informacijskih sistemov, prikazati kritičen pregled informatizacije poslovnega procesa v obravnavanem podjetju in pripraviti predlog za nadaljnji razvoj informacijskega sistema obravnavanega podjetja. Cilj magistrskega dela je predstaviti računovodske informacijske sisteme s teoretičnega vidika. S praktičnega vidika je cilj opisati proces od prejema računa do zaznave poravnane računa v informacijskem sistemu pred uvedbo nove programske opreme in po njeni uvedbi, ter s pomočjo analize prenove procesa ugotoviti glavne pridobitve prenove procesa, slabosti in prednosti nove programske opreme. Obenem je cilj pripraviti kritični pregled prenove procesov izbranega podjetja. V magistrskem delu bo na podlagi ugotovitev predstavljen predlog nadaljnega razvoja računovodskega informacijskega sistema. Drugi cilj magistrskega dela je preveriti, ali je prenova poslovnih procesov in implementacija novih programov pripomogla k povečanju zadovoljstva strank.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu magistrskega dela je uporabljen deskriptivni pristop, kjer so s pomočjo literature domačih in tujih avtorjev opisani računovodski informacijski sistemi. Pri tem je uporabljena metoda deskripcije (opisovanje teorije in pojmov ter ugotovljenih dejstev), metoda klasifikacije (definiranje pojmov) in metoda komparacije (primerjanje del različnih avtorjev).

Empirični del je sestavljen iz analize, kjer so teoretični pogledi primerjani s preverjenimi ugotovitvami primera iz prakse. Preverjene ugotovitve so pridobljene skozi pogovore z zaposlenimi izbranega podjetja in na podlagi lastnih izkušenj. V prvem delu magistrskega dela so predstavljena teoretična izhodišča računovodskih informacijskih sistemov, faze razvoja in implementacije računovodskih informacijskih sistemov, računovodski procesi in ključni dejavniki uspešnosti prenove poslovnih procesov. Praktični del je razdeljen na štiri

poglavja. Najprej so na kratko predstavljeni dejavnost podjetja, razlogi za prenovu poslovnih procesov in nova programska oprema. Sledi poglavje, v katerem je predstavljen prehod podjetja na brezpapirno poslovanje. Osrednji del praktičnega dela predstavlja prenova procesa od prejema računa do zaznave poravnane računa. Naprej je predstavljen celoten proces pred uvedbo nove programske opreme, ki je kasneje razdeljen na štiri podprocese. Pri vsakem izmed podprocesov je opisan podproces pred prenovi, podproces po prenovi in analiza uspešnosti prenove podprocesa. Opisi podprocesov po prenovi so združeni in prikazani v opisu celotnega procesa od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu po prenovi. Za zaključek praktičnega dela je narejena analiza uspešnosti prenove, v kateri so povzete prednosti in slabosti nove programske opreme, narejen je kritični pregled uspešnosti prenove poslovnih procesov in predlog nadaljnjega razvoja računovodskega informacijskega sistema.

## **1 RAČUNOVODSKI INFORMACIJSKI SISTEMI**

Namen poglavja je opredeliti, kaj računovodski informacijski sistemi so, predstaviti njihovo vlogo v podjetjih, opisati različne tipe računovodskih informacijskih sistemov in predstaviti faktorje učinkovitosti računovodskih informacijskih sistemov.

### **1.1 Opredelitev računovodskih informacijskih sistemov**

Koletnik (2007, str. 24) opredeljuje računovodstvo kot osrednjo in zelo pomembno informacijsko dejavnost vsakega podjetja, ki se ukvarja z vrednostnim spremljanjem in proučevanjem vseh poslovnih dogodkov in stanj. Romney (2015, str. 36) pa računovodstvo opredeljuje kot identifikacijo podatkov, zbiranje in proces shranjevanja, hkrati pa tudi kot razvoj informacij, merjenje in proces komuniciranja. Po definiciji je računovodstvo informacijski sistem, saj računovodski informacijski sistem (angl. *Accounting Information System*, v nadaljevanju AIS) zbira, zapisuje, shranjuje in procesira računovodske in druge podatke z namenom pridobitve informacij za odločevalce (Romney, 2015, str. 36).

Bodnar (2014, str. 1) AIS opredeljuje kot zbirko virov, kot so ljudje in oprema, oblikovano za pretvorbo finančnih in ostalih podatkov v informacije. Informacije so za podjetje zelo pomembne, saj predstavljajo, prav tako kot oprema ali tovarna, zanjo vir. Z boljšim informacijskim sistemom lahko podjetja tako izboljšajo svojo produktivnost, ki igra pomembno vlogo pri ohranjanju konkurenčnosti. Računovodstvo kot informacijski sistem pa poleg identificiranja in zbiranja informacij le-te tudi procesira in komunicira ekonomske informacije določenega podjetja večjemu številu ljudi.

Simkin (2015, str. 1) AIS opredeljuje kot skupek golih in shranjenih podatkov (inputov), metod procesiranja (procesov) in informacij (outputov), ki služijo računovodskim namenom. Računovodstvo je tako samo po sebi informacijski sistem oz. komunikacijski proces, ki

zbira, procesira in distribuira informacije tistim, ki jih potrebujejo. AIS niso samo podpora računovodskim in finančnim poslovnim procesom, saj je njihova naloga tudi generiranje informacij za ne-računovodje. Na podlagi tega lahko povzamemo, da je AIS pomemben tako za računovodje kot za ne-računovodje. Primeri AIS: škatla s stroškovnimi računi, mesečna preglednica plač, manjši računalniški računovodski program v manjšem podjetju in celovita programska rešitev (angl. *Enterprise Resource Planning*, v nadaljevanju ERP) velikega proizvodnega podjetja.

Če povzamemo na kratko, AIS zbira podatke kot so npr. podatki o prejetem računu in jih skozi obdelavo pretvori v informacije, npr. v seznam vseh prejetih računov.

AIS po Simkinu (2013, str. 29) sestavlja pet komponent: strojna oprema, programska oprema, podatki, ljudje in postopki. Za tvorjenje učinkovitega AIS mora vseh pet komponent medsebojno sodelovati.

Romney (2015, str. 36) v svojem tekstu AIS ne razlikuje od ostalih informacijskih sistemov in meni, da bi moral biti AIS primarni informacijski sistem vsakega podjetja. Po Romneyu naj bi AIS sestavljalo sledečih šest komponent:

- ljudje, ki sistem uporabljajo,
- postopki in navodila za zbiranje, obdelovanje in shranjevanje podatkov,
- podatki o podjetju in njegovih aktivnostih,
- programska oprema, uporabljena za obdelovanje podatkov,
- infrastruktura informacijske tehnologije ter
- notranji nadzor in varnostni ukrepi za zavarovanje podatkov AIS.

Teh šest komponent po Romneyu (2015, str. 36) zagotavlja, da AIS zadovoljuje tri pomembne poslovne funkcije:

- zbiranje in shranjevanje podatkov o aktivnostih, virih in zaposlenih podjetja,
- pretvorbo podatkov v informacije, na podlagi katerih lahko vodstvo podjetja načrtuje, izvaja, nadzira in ocenjuje aktivnosti, vire in zaposlene ter
- omogoča primeren nadzor za zaščito sredstev podjetja in podatkov.

Po mnenju McLeoda in Schella (2007, str. 51) lahko AIS podjetjem prinese konkurenčno prednost, ki pa lahko podjetja dosegajo skozi tri ravni, in sicer strateško, taktično in operacijsko. Pri tem je AIS uporabljen za doseganje operativnega nadzora nad strateškim dolgoročnim programom podjetja, s tem pa lahko vodstvo podjetja pridobi na strateški prednosti tako taktično kot operacijsko.

## **1.2 Vloga računovodskih informacijskih sistemov v podjetjih**

Računovodstvo je skupek finančnega računovodstva, vodstvenega računovodstva in davkov. AIS ima v podjetjih vlogo na vseh treh področjih. Tako se recimo uporablja za pripravo plač, za sledenje zapadlih terjatev in obveznosti do dobaviteljev ter pri pripravi proračuna. S pomočjo AIS računovodje pripravijo glavno knjigo in preglede, ki so osnova za strateško planiranje in finančna poročila (Simkin, 2015, str. 1).

Z namenom pridobivanja koristnih informacij za odločanje računovodje zbirajo podatke, ki jih s pomočjo AIS pretvorijo v informacije. Kot je razvidno s slike spodaj, računovodje zbirajo podatke in informacije iz notranjih in zunanjih virov, ki služijo kot vhodi za pripravo koristnih informacij. Goli zbrani podatki so pomembni že sami po sebi, saj služijo kot revizijska sled. AIS nato po potrebi te podatke razvrsti, organizira in preračuna, ter tako ustvari informacije, ki so koristne za notranje in zunanje odločevalce, imenovane izhodi AIS (Simkin, 2015, str. 3).

Računovodje tako npr. zberejo podatke prejetih računov (vsota, datum, storitev, izdelek), ki so vhodi v AIS. AIS te podatke razvrsti in po potrebi preračuna ter zaposlenim v podjetju prikaže koristne informacije, npr. vsoto zneskov prejetih računov v določenem mesecu.

Informacijska tehnologija vpliva na štiri glavna računovodska področja: finančno računovodstvo, davki, revizija in vodstveno računovodstvo. (Simkin, 2015, str. 11) Po Simkinu (2015, str. 13) je glavna naloga finančnih AIS zagotoviti informacije za osebe zunaj organizacije (npr. investitorji, državne agencije). Računovodje to dosežejo s pripravo računovodskih izkazov, kot so izkaz poslovnega izida, bilanca stanja in izkaz denarnih tokov. Te informacije so koristne tudi za ljudi znotraj organizacije, saj lahko managerji s pomočjo teh informacij sprejemajo odločitve.

Finančni izkazi so periodični, večinoma pa velika podjetja, poleg zaključnih letnih izkazov tekom leta, pripravljajo tudi periodične četrtnete izkaze. AIS podjetjem omogoča takojšnjo zapisovanje transakcij in s tem pripravo skoraj realnih finančnih izkazov v točno določenem obdobju. (Simkin, 2015, str. 13) Tako lahko podjetja ob potrebi pripravijo tudi mesečne finančne izkaze, prikažejo odprte terjatve na dan poizvedbe, sledijo številom prodanih izdelkov na dnevni ravni in temu prilagajajo strategijo.

Zaradi globalizacije, decentralizacije in ostalih faktorjev so podjetja izpostavljena povečani konkurenci, kar pomeni, da stremijo k večji učinkovitosti in nadziranju stroškov. Pri tem AIS podjetjem omogočajo realni vpogled v stroške, kar je osnova za odločitve s strani managementa. Managerji postavijo proračune, s katerimi prikažejo pričakovane denarne tokove, AIS pa omogoča sledenje realnim denarnim tokovom in zaznavanje odstopanj, na podlagi katerih lahko managerji sprejemajo pravočasne ukrepe (Simkin, 2015, str. 16).

Glavne koristi uporabe informacijske tehnologije in hkrati AIS po Bodnarju (2014, str. 5) so avtomatizacija, organizacija informacij in komuniciranje. V AIS se avtomatizacija ne nanaša samo na zamenjavo ljudi s stroji pri izvajanju nalog, temveč tudi na izvajanje nalog, ki jih ljudje sami, brez uporabe strojev, ne bi mogli izvesti. Kot primer se lahko poda izdelava zahtevnih računovodskih poročil, ki jih ljudje sami brez uporabe računalnikov ne bi bili zmožni izvesti. Rezultat avtomatizacije je prehod iz periodičnega poročanja v finančno poročanje v realnem času. Avtomatizirano zapisovanje transakcij in direktni dostop do naprav za shranjevanje ter tehnologija baz podatkov omogočajo zapis, shranjevanje in organiziranje večje količine podatkov, kar pa brez uporabe informacijskih sistemov ne bi bilo mogoče (Bodnar, 2014, str. 5).

Po Romneyu (2015, str. 37) dobro organizirani AIS podjetju prinašajo dodano vrednost z:

- izboljšanjem kvalitete in zniževanjem stroškov izdelkov in storitev: kot primer Romney navaja sledenje opremi in opozarjanje ob primeru napak,
- izboljšanje učinkovitosti: npr. kadar pravočasne informacije omogočajo proizvodnjo z minimalnimi zalogami,
- deljenjem znanja: z deljenjem znanja med zaposlenimi in pisarnami skozi AIS lahko podjetja izboljšajo procese in si s tem zagotavljajo konkurenčno prednost.
- izboljšanjem učinkovitosti in uspešnosti: npr. kadar se strankam dopusti dostop do AIS-a in zalog ter prodajnih naročil; s tem lahko podjetje zmanjšuje stroške prodaje in marketinga in zvišuje možnost ohranitve strank,
- izboljšanjem strukture notranjega nadzora: AIS, ki ima dobro vzpostavljen sistem notranjega nadzora, lahko pomaga sisteme zavarovati pred prevarami, napakami in nesrečami in
- izboljšanje procesa odločanja: podjetja lahko z uporabo AIS izboljšajo svoje procese odločanja na spodaj opisani način.

AIS daje podporo podjetjem v vseh fazah procesa odločanja in proces izboljšuje na sledeče načine (Romney, 2015, str. 38):

- lahko zazna primere, kjer je potrebna podpora vodstva: npr. kadar visoke variance stroškovnih poročil stimulirajo potrebo po pregledu stroškov s strani vodstva in morebitnega ukrepanja,
- lahko zmanjša negotovost in poda osnovo za izbor med alternativnimi aktivnostmi,
- lahko shranjuje informacije o rezultatih preteklih odločitev, na podlagi katerih lahko podjetje izboljša prihodnje odločitve,
- lahko poda pravilne informacije pravočasno: npr. kadar lahko podjetje na podlagi pravočasne informacije o prodajnih transakcijah v določeni enoti trgovine optimizira dostavo določenega produkta v trgovino in

- z analizo podatkov o prodaji lahko podjetje preveri, kateri izdelki se prodajajo skupaj in na podlagi tega prilagodi svojo prodajno politiko.

Wan Zakaria (2017) je z raziskavo, ki jo je izvedel med agencijami malezijskega javnega sektorja, potrdil, da učinkovitost samega AIS vpliva na učinkovitejše izvajanje nalog, kot so planiranje proračuna, poročanje, revizije in nadziranje. Esmeray (2016) pa je v raziskavi, izvedeni med turškimi majhnimi in srednje velikimi podjetji, potrdil povezavo med številom zaposlenih in uporabo AIS ter pozitivno povezavo med uporabo AIS in rastjo podjetja. Ugotovil je tudi, da obstaja pozitivna povezava med uporabo AIS in visoko stopnjo izobrazbe.

Tako kot obstajajo razlogi za implementacijo oziroma zamenjavo AIS, obstajajo tudi razlogi, zaradi katerih se podjetja za to ne odločajo. Elikai, Ivancevich D. M. in Ivancevich S. H. (2007) navajajo sledeče razloge, zaradi katerih se podjetja ne odločajo za zamenjavo obstoječe programske opreme:

- zadovoljstvo s sedanjo programsko opremo,
- stroški, ki so potrebni za spremembo,
- motenje poslovnih procesov zaradi uvedbe nove programske opreme,
- nerazpoložljivost boljše programske opreme,
- trud, ki ga je potrebno vložiti pri prenosu oziroma pretvorbi podatkov,
- integracija s strojno opremo,
- integracija z ostalo programsko opremo,
- integracija z operacijskim sistemom in
- potrebna izobraževanja.

### **1.3 Tipi računovodskih informacijskih sistemov**

Najzgodnejši AIS so se osredotočili na avtomatizacijo tradicionalnega računovodskega cikla. Kasneje so programski inženirji pričeli iskati poti, s katerimi bi lahko računalnike uporabili za izboljšanje funkcionalnega načrtovanja in kontrole v podjetjih. Kot Bodnar (2014, str. 5) navaja, so se tako razvili sledeči različni tipi funkcionalnih informacijskih sistemov:

- CRM (angl. *customer relation management* ali po slovensko upravljanje odnosov s strankami, v nadaljevanju CRM): sistem, s katerim različni oddelki podjetja na enem mestu zbirajo informacije o komuniciranju s strankami; sistem omogoča dostop in deljenje informacij med oddelki v podjetju,

- SCM (angl. *supply chain management* ali po slovensko upravljanje dobavne verige): sistem vsebuje planiranje in management vseh aktivnosti, ki so vključene v procese pridobivanja, nabave, konverzije in logističnega managementa,
- MRP (angl. *material requirements planning* ali po slovensko načrtovanje materialnih zahtev, v nadaljevanju MRP): program, ki omogoča upravljanje z zalogami in planiranjem proizvodnje,
- MRP II. (angl. *manufacturing resource planing* ali po slovensko načrtovanje proizvodnih virov): nadgradnja MRP-ja, ki obstoječim funkcionalnostim MRP-ja doda integracijo s finančno računovodskim sistemom, finančnim planiranjem in zmožnostjo priprave obsežnih simulacij aktivnosti, ki so povezane s proizvodnjo,
- ERP: sistem je nastal kot potreba po združitvi različnih funkcionalnih informacijskih sistemov v en programski paket z eno bazo podatkov; tako ERP pokriva kadrovske področje, operacijsko področje, v katerega je vključen SCM sistem, področje storitev in finančno področje managementa,
- ERP II.: je nadgradnja ERP-ja, saj omogoča uporabo ERP-ja v večjih podjetjih znotraj iste oskrbovalne verige in s tem poslovno sodelovanje pri razvoju novih izdelkov in podobno ter
- EAS (angl. *enterprise application suite* ali po slovensko paket aplikacij za podjetja, v nadaljevanju EAS): EAS zamenjuje en ERP s skupino individualnih paketov, ki tesno sodelujejo med seboj in se izvajajo v internetnih brskalnikih; večina velikih ponudnikov ERP sistemov ponuja povezavo ERP-jev z različnimi zunanjimi aplikacijami.

Kot je že bilo omenjeno, so AIS ob samem začetku izvajali samo osnovno računovodsko funkcijo. Skozi čas pa se je njihova funkcionalnost razširila in tako so se, glede na velikost podjetij in potrebe, ki jih mora AIS zadovoljevati, izoblikovali različni tipi AIS.

Po Simkinu (2013, str. 364) jih razdelimo na AIS za manjša podjetja, AIS za srednje velika in velika podjetja, specializirane, po meri narejene AIS in ERP-je. V tabeli spodaj je predstavljena razdelitev in osnovne karakteristike različnih tipov AIS.

*Tabela 1: tipi AIS*

Tip AIS	Karakteristike podjetja	Stroški	Primeri
<b>Vstopna raven</b>	Manjša podjetja z manj kot 10 aktivnimi uporabniki	Zastoj - \$1.000	MYOB, Sage Peachtree, Intuit Quickbooks
<b>Srednje velika podjetja</b>	Manj kot 100 aktivnih uporabnikov	\$5.000 - \$100.000	Sage MAS 90, Sage MAS 200, Quickbooks Enterprise, Microsoft Dynamics NAV
<b>Osnovni ERP za srednje velika podjetja</b>	Več kot 100 aktivnih uporabnikov	\$20.000 - \$500.000	Sage MAS 500 ERP, Microsoft Dynamics AX

<b>Visoko razviti ERP</b>	Več kot 100 aktivnih uporabnikov, zmožnost obdelave podatkov Fortune 1000 podjetij	Od \$500.000 dalje	JD Edwards, Oracle, SAP
<b>Narejeni po meri</b>	Neodvisno od velikosti podjetja	Od \$5.000 dalje	

*Vir: prirejeno po Simkin (2012, str. 366).*

AIS za manjša podjetja zadovoljujejo osnovne potrebe podjetij. To so zapisi transakcij v glavno knjigo, zapis terjatev in obveznosti, izdelava osnovne bruto bilance in proračunskih poročil. Kot prikazuje tabela, so ta cenovno ugodna, lahko pa tudi brezplačna. Kadar se podjetja srečujejo z večjim številom in zahtevnejšimi transakcijami, se odločijo za AIS za srednje velika podjetja. Ti poleg osnovnih funkcij ponujajo različne module, ki so prilagojeni posebej za nabavo, prodajo in projektni management. Zaradi specifičnih potreb podjetij iz različnih panog obstajajo tudi AIS specializirani za določene industrije, ki poleg splošnih funkcionalnosti omogočajo funkcionalnosti, ki so specifične za določeno industrijo (npr. AIS za zobozdravstvene ordinacije). Poleg specializiranih AIS ponudniki osnovnih AIS ponujajo tudi nakup dodatnih modulov, npr. modul za rezervacije za podjetja, ki se ukvarjajo z najemom avtomobilov. Podjetja se v primeru, ko mora informacijski sistem podjetja poleg finančne funkcije podpirati tudi obdelavo podatkov, ki prihajajo iz proizvodnje podjetja, marketinga, kadrovske službe in ostalih, odločajo za uporabo ERP-ja. Simkin (2012, str. 363) ERP-je deli na osnovne in razširjene ERP-je. Razširjeni ERP-ji se od osnovnih razlikujejo v tem, da v okviru SCM med seboj povezujejo kupce, dobavitelje in poslovne partnerje. Obenem razširjeni ERP-ji omogočajo tudi povezavo s CRM-jem.

#### **1.4 Faktorji učinkovitosti računovodskih informacijskih sistemov**

Učinkoviti AIS so tisti, ki dajejo kvalitetne informacije. Na kvaliteto informacij vpliva več različnih dejavnikov. Xu (2015) je na to temo izvedel raziskavo, na podlagi katere je kot faktorje, ki vplivajo na kvaliteto informacij, navedel:

- pripadnost vodstvu,
- narava AIS,
- nadzor vhodnih podatkov,
- izobraževanje,
- organizacijska kultura,
- timsko delo in komunikacija,
- razumevanje sistemov in
- kompetenčnost zaposlenih.



Na učinkovitost AIS po mnenju Fitriatija (str. 159) vpliva tudi pripadnost zaposlenih podjetju in kultura podjetja. Kadar je pripadnost zaposlenih visoka, le-ti verjamejo v cilje podjetja in imajo na podlagi tega pozitiven pogled na implementacijo AIS. Zaposleni so zaradi razumevanja namena uporabe AIS in zaradi njihove uporabnosti motivirani za uporabo sistemov, s katerimi lahko izboljšajo svojo uspešnost – to pa je v skladu s cilji podjetja.

## **2 FAZE RAZVOJA IN IMPLEMENTACIJE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJSKIH SISTEMOV**

Razvoj in implementacijo AIS lahko po Simkinu prikažemo v okviru življenjskega cikla razvoja AIS, ki je razdeljen v sledeče štiri faze (2013, str. 353-354):

- planiranje in raziskava,
- analiza AIS,
- ocena in izbor AIS ter
- implementacija in vzdrževanje.

Logično bi bilo, da si aktivnosti teh štirih faz sledijo v enosmernem zaporedju, vendar danes v praksi temu ni tako, saj se nekatere faze izvajajo istočasno, oziroma je zaporedje določenih faz obratno. (Simkin, 2013, str. 354) Življenjski cikel razvoja se prične s formalno preiskavo obstoječega.

### **2.1 Planiranje in raziskava**

Ta faza vključuje stalno spremljanje obstoječih sistemov, saj se lahko le-tako ob zaznavi problemov oziroma dodatnih funkcionalnosti zazna potreba po nadgradnji oz. zamenjavi sistemov.

### **2.2 Analiza računovodskih informacijskih sistemov**

Glavni cilj analize AIS je predlog nadaljnjih korakov, ki so potrebni za izboljšanje oz. zamenjavo obstoječega AIS. V tej fazi se mora projektna skupina podrobno seznaniti s tem, kaj želi podjetje pridobiti z AIS, podrobno raziskati AIS in na podlagi tega predlagati primerne rešitve (Simkin, 2013, str. 357).

#### **2.2.1 Opredelitev ciljev**

Analiza sistemov zajema oblikovanje in ocenjevanje rešitev za probleme obstoječih sistemov. Poudarek analize sistemov je na določanju ciljev celotnega sistema. Jedro analize

je tako izbira med cilji sistema. Po Bodnarju (2014, str. 23) so sistemski cilji povzeti v treh skupinah:

- izboljšanje kvalitete informacij,
- izboljšanje notranjega nadzora in
- minimiziranje stroškov, kjer je to primerno.

Ti cilji so medsebojno povezani in pogosto izključujoči. Potrebno se je odločiti med lastnostmi, kot so ekonomičnost in uporabnost, ali pa med preprostostjo sistemov in kompleksnimi, vendar realističnimi sistemi (Bodnar, 2014, str. 23).

Oprelitev ciljev je zelo pomembna, saj mora projektna skupina skozi analizo ugotoviti, ali dosednji AIS zadovoljuje zastavljene cilje AIS. Kot splošne cilje AIS Simkin (2015, str. 357) navaja:

- koristi AIS presegajo stroške AIS,
- izhodi AIS so zadostni in managerjem omogočajo sprejemanje odločitev,
- optimalni dostop do informacij in
- fleksibilnost AIS v primeru potreb po spremembah.

Poleg splošnih ciljev mora AIS zadovoljevati tudi cilje vodstvenega in operativnega managementa ter zagotoviti potrebne informacije za odločanje (npr. ali se rezultat določenega oddelka sklada s proračunom podjetja (Simkin 2013, str. 358).

### 2.2.2 Analiza računovodskih informacijskih sistemov

Po opredelitvi ciljev sledi podrobna analiza AIS, namen katere je boljše razumevanje uporabljenih sistemov in njihovega okolja. Pomembno pri tem koraku je, da projektna skupina razišče AIS do te mere, da lahko diagnosticira prednosti in slabosti. Cilj je namreč ohraniti prednosti dosedanjega AIS in odstraniti slabosti, ki so vir problemov sedanjega AIS (Simkin, 2013, str. 360).

Pri podrobni analizi je priporočljivo, da projektna skupina v večji meri sodeluje z uporabniki in se s tem izogne morebitnemu nezaupanju in nesodelovanju s strani zaposlenih pri sami implementaciji AIS. Pri analizi AIS se lahko študijska skupina poslužuje različnih načinov zbiranja podatkov, ki so sledeči:

- pregled dosedanje dokumentacije oz. priprava dokumentacije: na ta način se lahko zberejo oz. pripravijo sheme organizacije, strateški plani, opisi služb, procesni diagrami ipd.,

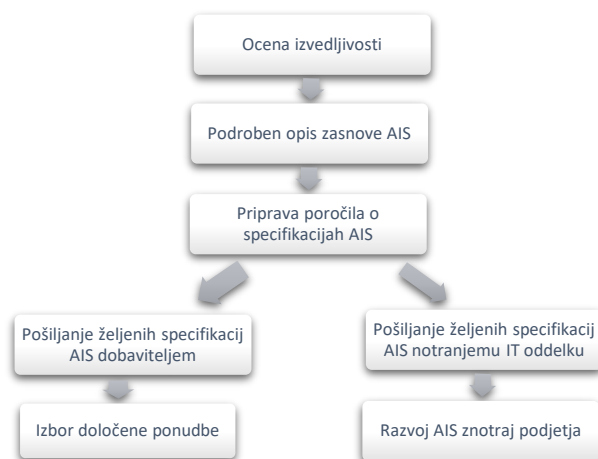
- opazovanje delovanja AIS, ki je v uporabi: opazovanje in pogovor z zaposlenimi med samo uporabo AIS, kjer opazovalec skuša ugotoviti, ali sistem deluje tako, kot mora,
- uporaba vprašalnikov in anket: z uporabo tega načina lahko študijska skupina anonimno pridobi informacije o sami funkcionalnosti AIS in morebitne predloge o izboljšavah,
- pregled internih kontrolnih postopkov: študijska skupina naj bi med analizo AIS pridobila informacije o slabostih internih kontrolnih postopkov in
- izvajanje intervjujev z zaposlenimi: na ta način lahko študijske skupine dobijo ogromno podrobnih informacij, ki jih zaposleni skozi ostale načine analize ne bi razkrili (Simkin, 2013, str. 359).

Ko projektna skupina zbere vse potrebne informacije, mora zbrane informacije analizirati in po potrebi pripraviti grafe in razpredelnice za boljše razumevanje. Ta korak lahko traja tudi več mesecev, zaključí pa se s končnim poročilom analize AIS (Simkin, 2013, str. 360).

### 2.3 Ocena in izbor računovodskih informacijskih sistemov

Po Simkinu (2013, str. 361) ocena in izbor AIS poteka v petih zaporednih korakih, ki se pričnejo z ocenjevanjem izvedljivosti in se, kot prikazuje slika spodaj, zaključijo bodisi z izbiro ponudbe s strani dobaviteljev bodisi z razvojem lastnega AIS.

*Slika 1: Ocena in izbor AIS*



*Vir: Simkin (2013, str. 361).*

### 2.3.1 Ocena izvedljivosti

Po analizi AIS in odobritvi s strani vodstva podjetja mora ekipa, ki je zadolžena za uvedbo novih AIS, izvesti podrobno raziskavo potencialnih rešitev za nadgradnjo obstoječih sistemov oz. uvedbo novih AIS sistemov. Kot je razvidno iz grafa zgoraj, je prvi korak te faze tako imenovana ocena izvedljivosti, pri kateri je potrebno opredeliti praktičnost potencialnih rešitev. Za vsako izmed potencialnih rešitev je po Simkinu (2013, str. 360-362) potrebno preveriti praktičnost petih področij:

- tehnična izvedljivost: potrebno je določiti, kakšne tehnološke zahteve (strojna in programska oprema) ima vsak izmed potencialnih sistemov; podjetja dajejo v večini primerov prednost sistemu, ki lahko deluje z že obstoječo programsko opremo,
- operativna izvedljivost: potrebno je določiti, kako bodo naloge in procesi pri uporabi vsakega izmed predlaganih sistemov skladne z obstoječimi nalogami in procesi; pri tem je potrebno oceniti tudi sposobnost zaposlenih za izvajanje morebitnih novih nalog in kakšna izobraževanja bi bila potrebna pred uporabo novih sistemov,
- časovna izvedljivost: za vsako izmed potencialnih rešitev je potrebno določiti, koliko časa bi bilo potrebnega, da nov oz. prenovljen sistem postane popolnoma funkcionalen,
- pravna izvedljivost: potrebno je raziskati morebitne pravne ovire za uporabo katere izmed potencialnih rešitev in
- ekonomska izvedljivost: pri vsakih izmed potencialnih rešitev je pomembno, da koristi bodočega sistema presegajo predvidene stroške.

### 2.3.2 Podroben opis zasnove računovodskih informacijskih sistemov

Ko vodstvo projekta na podlagi pripravljene ocene izvedljivosti plan projekta odobri, lahko oblikovalska ekipa prične s pripravo podrobnega plana sistema. To pomeni, da mora oblikovalska ekipa definirati izhode sistema, postopke obdelave podatkov in vhode za nov sistem. Ker je cilj prenove AIS zadovoljiti določene potrebe podjetja, oblikovalska ekipa prične z definicijo izhodov sistema. Na podlagi tega lahko nato določi, kakšni bodo postopki pridobitve teh izhodov in kakšni vhodi so potrebni za to. Pri postopkih pridobitve izhodov je potrebno določiti, kateri programi so potrebni za to in kakšne naloge predelave podatkov mora vsak izmed programov izvajati. Na podlagi izhodov in postopka obdelav podatkov se nato določijo potrebni vhodi, narava teh vhodov in od kod se bodo ti vhodi pridobili (Simkin 2013, str. 364-365).

V določenih primerih se podjetja odločijo za izdelavo prototipa predlaganega AIS, ki je po Simkinu (2013, str. 365) eksperimentna verzija željenega sistema. Takšen prototip ne deluje popolnoma, pač pa samo prikaže, kako bi željeni AIS izgledal. S tem oblikovalcem omogoči, da ugotovijo, kaj bi bilo bodočim uporabnikom všeč in kaj ne.

### 2.3.3 Poročilo o specifikacijah računovodskih informacijskih sistemov

Oblikovalska ekipa na podlagi določenih vhodov, izhodov in postopkov obdelav podatkov zbere ugotovitve v poročilu o specifikacijah AIS. Takšna poročila vsebujejo informacije, kot so: zgodovinsko ozadje operativnih aktivnosti podjetja, poglobljene informacije o problemih z dosedanjim AIS, podroben opis predlogov novega AIS, seznam informacij, ki jih morajo dobavitelji vključiti v ponudbo in časovni okvir za implementacijo novega AIS (Simkin 2013, str. 366).

### 2.3.4 Odločitev o nakupu ali izdelavi

Ko ima podjetje zbrane informacije o tem, kakšen AIS si želi in potrebuje, se mora odločiti, ali bo samo razvilo potrebno programsko opremo ali pa bo najelo podjetje, ki bo za njih razvilo programsko opremo. Podjetje se lahko odloči tudi za nakup že izdelane rešitve in jo po potrebi prilagodi svojim potrebam (Simkin 2013, str. 366).

### 2.3.5 Izbor računovodskih informacijskih sistemov

Proces izbire AIS, ki najbolje zadovoljuje potrebe podjetja, je lahko težaven. Po Moreyu (1999) so koraki, ki naj bi jim podjetja sledila pri izbiri in oceni AIS, sledeči:

- priprava kriterijev za izbiro AIS na makro ravni,
- prvi pregled razpoložljivih AIS in izdelava seznama razpoložljivih AIS,
- definiranje funkcionalnosti, ki naj bi jih AIS pokrival,
- ocena AIS na podlagi seznama pripravljenih ponudb AIS in predstavitev AIS, izvedenih s strani ponudnikov,
- izdelava analize stroški – koristi,
- preverjanje referenc ponudnikov AIS,
- izbor AIS, ki naj bi se najbolje prilegal potrebam podjetja,
- planiranje zasnove AIS in implementacije AIS,
- izdelava podrobne analize stroškov, poslovnih primerov in predloge vrednosti za projekt ter
- dogovor za pomoč pri implementaciji.

Na izbor oblike AIS vplivajo trije faktorji (Romney 2015, str. 38):

- informacijska tehnologija,
- poslovna strategija podjetja in
- organizacijska struktura.

Po Abu-Musi (2011) je potrebno pri izbiri primerne AIS za podjetje pozornost nameniti zahtevam zdajšnjih in prihodnjih uporabnikov, naravi posla in velikosti posla, informacijskemu okolju in infrastrukturi ter funkcionalnosti AIS.

Pri pregledu zahtev zdajšnjih uporabnikov je potrebno imeti v mislih število uporabnikov AIS, saj večina največjih ponudnikov AIS postavi ceno glede na število uporabnikov. Poleg tega pa je potrebno oceniti tudi število dnevnih transakcij, saj večje število transakcij prinaša višje stroške pri implementaciji in podpori. Kot je že bilo omenjeno, potrebujejo podjetja znotraj določenih industrij specializirane AIS. Pred izborom je tako potrebno razmisliti o tem, ali ima podjetje posebne zahteve, ki jih mora AIS pokriti in ki jih splošni AIS ne pokrivajo. Pri tem podjetje ne sme pozabiti na oceno potreb v prihodnosti in razmisliti o strategiji podjetja – če namerava podjetje npr. bistveno zrasti, se lahko na podlagi takšnega predvidevanja izogne izbiri AIS, ki čez nekaj let ne bo pokrival zahtev (Abu-Musa, 2011).

Pri pregledu lastnosti AIS je potrebno pregledati, kakšno finančno poročanje omogoča AIS, kakšne so možnosti nastavitve kontnih struktur, ali AIS omogoča elektronsko poslovanje, ali AIS omogoča več-valutno zapisovanje transakcij, ali velikost baze podatkov zadostuje številu transakcij, ali AIS ponuja vse module, ki jih podjetje potrebuje in ali AIS zagotavlja zadostno varnost podatkov. Potrebno je pregledati, kakšen programski jezik je uporabljen za razvoj AIS, število strank, ki AIS uporabljajo, povezanost AIS z zunanjimi aplikacijami in programi, ali AIS omogoča gostovanje aplikacij in velikost ter zanesljivost dobavitelja AIS (Abu-Musa, 2011).

Elikai, Ivancevich D. M. in Ivancevich S. H. (2007) identificirajo ključne faktorje, ki se uporabnikom zdijo pomembni pri izbiri AIS, ohranitvi AIS in pri odločitvah o spremembah. Kot najpomembnejši faktor s strani uporabnikov navajajo funkcionalnost (zmožljivost programske opreme), znotraj te kategorije pa je največ pozornosti namenjene fleksibilnosti - zmožnosti prilagoditve programske opreme. Kot faktor, ki je z vidika uporabnika manj pomemben, pa navajajo podporo stranki s strani ponudnika programske opreme.

AIS je zapleteni izdelek z veliko lastnostmi. Ravno zaradi tega je naloga ugotavljanja želja uporabnikov za ponudnike AIS programske opreme težka. Mnenja o tem, katere lastnosti naj bi AIS vsebovali za čimvečji izkoristek pri uporabi AIS in čim večje zadovoljstvo s strani uporabnikov, so si med uporabniki in ponudniki AIS programske opreme različna. Z usklajevanjem teh mnenj se lahko doseže večji izkoristek in večje zadovoljstvo s strani strank. (Ivancevich, S. H., Ivancevich, D. M., Elikai, 2007) S tem namenom je bila izvedena raziskava, s katero so avtorji primerjali zaznave pomembnosti faktorjev pri odločanju o nakupu oziroma najemu programske opreme med uporabniki in ponudniki le-te.

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da se zaznavanje pomembnosti določenih faktorjev pri izbiri AIS zelo razlikujejo. Ugotovljeno je bilo, da ponudniki v primerjavi z uporabniki veliko več

pozornosti namenijo podpori uporabnikom. Nasprotno sta za uporabnike funkcionalnost in kompatibilnost veliko bolj pomembni kot pa za ponudnike. Tako uporabniki kot ponudniki menijo, da so stroški drugi najpomembnejši faktor pri izbiranju AIS. Razlikujejo pa se pogledi glede letnih upravljalnih stroškov – ti se uporabnikom zdijo bolj pomembni, medtem ko ponudniki več pozornosti namenijo stroškom izobraževanja. Za manj pomembne faktorje pri izbiri AIS avtorji navajajo finančno stabilnost ponudnika AIS – tej uporabniki pri izbiri namenijo več pozornosti kot pa ponudniki (Ivancevich, S. H., Ivancevich, D. M., Elikai, 2007).

## **2.4 Implementacija in vzdrževanje**

Upravljanje s projekti je po Bodnarju (2014, str. 347) ključni koncept implementacije sistemov. Za ustrezno implementacijo projektov morajo biti razviti določeni načrti, ki naj bi vključevali sledeče komponente:

- razčlenitev projektov na določene faze,
- določitev proračunov po posameznih fazah in
- določitev urnikov za vsako izmed faz projekta.

Pri sami izvedbi implementacije je potrebno izvesti nekatere ukrepe za tekoč prehod med sistemi in za zagotovitev odobravanja projekta s strani zaposlenih. Priporočljivo je, da vodstvo podjetja in projektna skupina uradno oznanita pričetek izvedbe projekta in zaposlenim zagotovita tekoči prehod med sistemi in ohranitev delovnih mest (Bodnar 2014, str. 350).

Implementacija AIS je sestavljena iz različnih korakov. Njihova kompleksnost in širina sta odvisni od velikosti AIS in pristopa k razvoju. Ti koraki so po Simkinu 2013 (str. 372) sledeči:

- zagotovitev potrebne strojne opreme in osebja,
- določanje sprememb, ki jih bo AIS prinesel,
- določitev nalog, ki jih bodo zaposleni izvajali,
- izobraževanje zaposlenih,
- prevzem in namestitev računalniške opreme,
- vzpostavljanje notranjih kontrol,
- pretvorba podatkovnih datotek,
- prevzem programske opreme,
- testiranje programske opreme in
- prehod na delo z novim AIS.

Pri prehodu na delo z novim AIS se lahko podjetja odločajo za direktni, paralelni ali modularni prehod. Pri direktnem prehodu podjetje pri pričetku uporabe novega sistema nemudoma preneha uporabljati stari sistem. Kadar podjetje pri implementaciji novega AIS nekaj časa uporablja stari in novi AIS, govorimo o paralelnem prehodu. Modularni prehod pa omogoča implementacijo AIS po fazah, kjer podjetje v določenem trenutku implementira samo en proces oziroma en modul. Ko implementacijo tega procesa zaključi, prične z implementacijo novega procesa (Simkin, 2013, str. 373).

Po zaključeni implementaciji AIS sledi monitoring in vzdrževanje AIS, ki je zadnja faza razvoja AIS. Namen te faze je spremljanje delovanja novega AIS in zagotavljanje, da AIS zadovoljuje zastavljene cilje. Po sami implementaciji je potrebno pripraviti poročilo o implementaciji in podati ugotovitev, ali AIS zadovoljuje zastavljene cilje. Kadar AIS ne zadovoljuje ciljev, je potrebno napraviti nadaljnje popravke (Simkin, 2013, str. 375).

### **3 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV**

Namen poglavja je opredeliti poslovne procese in opisati potek cikla finančnega računovodstva. V poglavju je predstavljen teoretični vidik prenove poslovnih procesov, opisani so cilji prenove poslovnih procesov in ključni dejavniki uspešnosti prenove.

#### **3.1 Poslovni procesi**

##### **3.1.1 Opredelitev poslovnega procesa**

V strokovni literaturi različni avtorji poslovne procese definirajo različno:

- Poslovni proces Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger in Groznik (2004, str. 9) opisujejo kot sestavo logično medsebojno povezanih izvajalskih in nadzornih aktivnosti, posledica katerih je proizvod, ki pa je lahko izdelek ali storitev.
- Hammer in Champy (1993, str. 35) poslovni proces definirata kot seštevke dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, ki za odjemalca pomeni neko vrednost.
- Po definiciji Khana (2004, str. 67) je poslovni proces skupek zaporednih in vzporednih nalog, ki jih izvajajo ljudje ali aplikacije z namenom dosega skupnega cilja.
- Davenport in Short (1990, str. 11–27) poslovni proces opisujeta kot splet logično povezanih nalog, ki se izvajajo s ciljem doseči poslovni rezultat. Poleg tega ima še dodatne pomembne lastnosti: ima kupca in presega organizacijske meje ter je v splošnem neodvisen od katerekoli formalne organizacijske strukture.

Poslovni proces sestavlja več dogodkov in aktivnosti. Dogodki predstavljajo stvari, ki se zgodijo avtomatsko in nimajo časovnega trajanja. Marlon (2013, str. 3) navaja primer, kjer

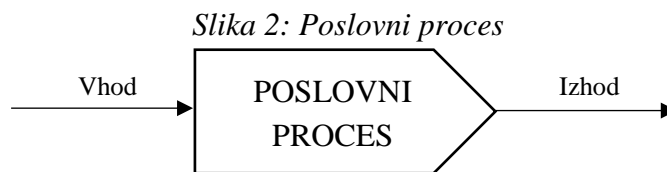


kot dogodek navaja prihod opreme na gradbišče, ta dogodek pa lahko sproži izvedbo različnih aktivnosti. Aktivnost je v tem primeru pregled pripeljane opreme s strani nadzornika in ima neko časovno trajanje. Aktivnost lahko označimo kot nalogo, kadar je aktivnost enostavna in se lahko predstavi kot ena enota dela. Poleg aktivnosti in dogodkov pa tipičen proces sestavljajo tudi odločitvene točke.

Poslovni proces je zbor povezanih, koordiniranih in strukturiranih aktivnosti in nalog, ki jih izvajajo osebe, računalnik ali stroji, in ki pomagajo pri doseganju določenih ciljev podjetja. Za sprejemanje pravih odločitev se morajo podjetja odločiti, kakšne odločitve bodo sprejeli, katere informacije potrebujejo za sprejemanje teh odločitev in kako zbrati in procesirati podatke, da bodo pridobili te informacije. To zbiranje in procesiranje podatkov v informacije je pogosto povezano z osnovnimi poslovnimi procesi podjetij (Romney, 2015, str. 31).

Poslovni proces Harmon (2014, str. 185) opisuje kot omejen nabor aktivnosti, ki se izvedejo kot odziv na predhodne dogodke, z namenom ustvarjanja določenega rezultata. Proces so lahko zelo enostavni ali pa zelo kompleksni.

Skozi proces se vhodni elementi pretvorijo v izhodne - to prikazuje slika spodaj.

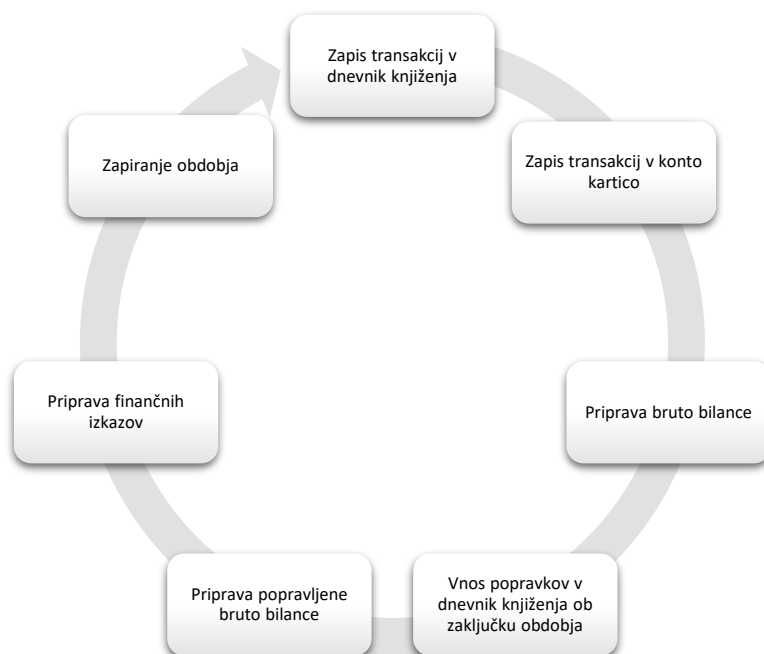


*Vir: Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik (2004, str. 59).*

### 3.1.2 Cikel finančnega računovodstva

Spodaj je prikazan cikel finančnega računovodstva, ki se prične z zapisom transakcij v dnevnik knjiženja in se zaključi z zapiranjem glavne knjige (Simkin, 2013, str. 12).

*Slika 3: Cikel finančnega računovodstva*



*Vir: Simkin, (2013, str. 12).*

Računovodje ob prejemu dokumenta (npr. računa) oz. ob določenem dogodku (nakup izdelka) v AIS v dnevnik knjiženja vnesejo določeno transakcijo. Dnevnik knjiženja je kronološki pregled poslovnih dogodkov po različnih kontih, ki za vsako vnešeno transakcijo prikazuje sledeče: breme in dobro znesek, datum transakcije, konte, na katere se transakcija nanaša in kratek opis transakcije. AIS ob vnosu v dnevnik knjiženja te avtomatizirano zapiše v glavno knjigo, ki po različnih kontnih karticah prikazuje sredstva podjetja, njegove obveznosti, terjatve, prihodke, stroške in kapital. Ko AIS zapiše transakcije v dnevnik knjiženja in v glavno knjigo, lahko kreira bruto bilanco. Bruto bilanca je seznam vseh kontov in njihovih zneskov. Ob zaključku obdobja računovodje v dnevnik knjiženja vnesejo določene popravke, npr. amortizacija ter aktivne in pasivne časovne razmejitve. AIS lahko nato kreira popravljeno bruto bilanco, ki je osnova za pripravo finančnih izkazov, ki so glavni izhodi AIS. S tem pa se računovodski cikel v AIS ne zaključi, saj mora AIS pred odprtjem novega obdobja zapreti začasne konte, kot so prihodki in stroški (Simkin, 2013, str. 181).

Računovodstvo poleg finančnega računovodstva zajema tudi upravljalno računovodstvo in davke. AIS računovodje uporabljajo na vseh treh področjih in sicer pri izvajanju nalog v različnih sklopih, kot so prejeti računi, izdani računi, zaloge, plače, planiranje. AIS računovodjam omogoča vzdrževanje informacij v glavni knjigi, kreiranje razpredelnice za strateško planiranje in pripravo finančnih poročil (Simkin, 2013, str. 2).

### 3.2 Prenova poslovnih procesov

Po mnenju Meiryaniya (2015) poslovni procesi vplivajo na kvaliteto AIS in obratno. Meiryaniy v svoji raziskavi povzema, da obstoječe teorije O' Briena in Maracasa (2008, str. 17), Jonsa in Rama (2006, str. 575), Whittna in Bentleyja (2007, str. 35), Laudon in Laudona (2011, str. 95), Lipaja in Davidaviciene (2013) o računovodstvu in managementu poudarjajo povezave med poslovnimi procesi in kvaliteto AIS. Na podlagi teoretične raziskave se lahko kvaliteta AIS izboljša skozi izboljšavo poslovnih procesov.

Podjetja se za prenovu poslovnih procesov odločajo na podlagi različnih razlogov. Spodaj so po vrstnem redu navedeni najpogostejši razlogi za prenovu poslovanja in organizacije, pridobljeni z anketo, izvedeno s strani združenja Manager in IDS Scheer ter povzeti v diplomskem delu Vojinove (2010):

- prilagajanje podjetja zahtevam trga po hitrejši odzivnosti,
- stroškovna racionalizacija poslovanja,
- uvajanje novih poslovnih modelov kot je npr. model poslovne odličnosti,
- uvajanje novega informacijskega sistema,
- konsolidacija organizacije v primeru organizacijskih sprememb znotraj skupine podjetij in
- prilagajanje zakonskim zahtevam.

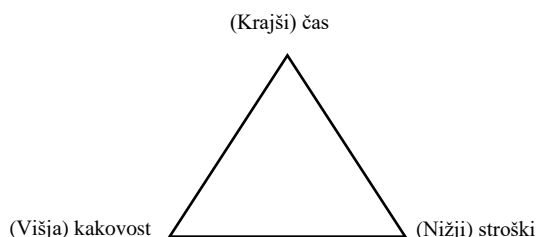
Pri prenovi in analiziranju poslovnih procesov je smiselno upoštevati sledeče osnovne značilnosti poslovnih procesov (Kovačič, Bosilj-Vukšić, 2005):

- vsak proces mora imeti svoj cilj,
- vsak proces mora imeti svojega lastnika,
- vsak proces mora imeti začetek in konec,
- vsak proces mora imeti vhode in izhode,
- procesi so sestavljeni iz določenega zaporedja izvajanja korakov,
- vsak proces mora biti osredotočen na kupca,
- vsak proces mora biti razumljiv in sprejet s strani vseh udeležencev v procesu in
- vsak proces poteka bodisi znotraj posameznih oddelkov bodisi med oddelki.

#### 3.2.1 Cilji prenove poslovnih procesov

Podjetja se za prenovu poslovanja odločajo iz različnih razlogov. Med ključne cilje prenove poslovnih procesov Kovačič, Jaklič in Indihar Štemberger (2004, str. 35) uvrščajo, kot je razvidno iz slike spodaj, krajše čase, nižje stroške in višjo kakovost. Te tri cilje predstavijo v trikotniku, saj se medsebojno izključujejo.

*Slika 4: Temeljni cilji prenove poslovnih procesov*



*Vir: Kovačič, Jaklič in Indihar Štemberger (2004, str. 35).*

Podjetje v primeru, ko želi s prenovo poslovnih procesov znižati čas, potreben za izvedbo poslovnega procesa, in stroške, ne more pričakovati, da se bo kakovost izvedbe poslovnega procesa izboljšala. To pomeni, da v kolikor bi podjetje želelo zmanjšati čas, porabljen za npr. knjiženje prejetih računov, in s tem spremeniti poslovne procese, ne moremo pričakovati, da se bosta hkrati zvišali kakovost knjiženja in da bodo stroški nižji. V tem primeru se bo podjetje moralo odločiti, kaj je za njih pomembnejše in izbrati med nižjimi stroški ali pa izboljšavo kakovosti. Po Kovačiču, Jakliču in Indihar Štembergerjevi 2005 (str. 42) lahko te tri glavne cilje razdelimo na sledeče globalne cilje:

- odstranitev nepotrebnih odobritev, potrebne dokumentacije in ostalih aktivnosti podjetja,
- skrajšanje poslovnega cikla oziroma poslovnih procesov podjetja in dvig odgovornosti pri izvedbi poslovnih procesov, kar podjetju prinaša nižje stroške,
- dvig dodane vrednosti in s tem dvig kakovosti izdelkov oziroma storitev podjetja,
- zniževanje stroškov pri ohranjanju obstoječe kakovosti in času, potrebnem za izvedbo,
- izboljšanje zanesljivosti in doslednosti pri izvajanju poslovnih procesov ter posledično dvigovanje kakovosti izdelkov in storitev,
- tesnejše in neposrednejše povezovanje z dobavitelji ter
- usmeritev v poslovne procese, pri katerih ima podjetje ključne kompetence, in prenos izvajanja procesov, pri katerih podjetje nima ključnih kompetenc oziroma ni konkurenčno, na zunanje izvajalce.

Po Haucu (2013, str. 84) potreba po prenovi poslovnih procesov v podjetjih med drugim izhaja iz sledečih razlogov:

- podjetje se želi pripraviti na spremembe oziroma nove razvoje,
- izboljšanja razumevanja procesov, ki v podjetju potekajo,
- obvladovanja celotnega procesa od začetka do konca,
- pridobitev pregledne slike celotnega poslovanja podjetja,
- vzpostavitev lažjega pretoka informacij med udeleženci v procesu,

- raziskava možnosti vzpostavitve novih procesov,
- vzpostavitev sistema optimiziranja poslovnih procesov in ključnih dejavnikov uspeha,
- omogočanje lažjega vodenja in merjenje procesov,
- omogočanje lažje odkrivanja slabosti in napak v izvajanju procesa,
- omogočanje pregleda različnih predlogov prenove in preizkus le-teh na procesnih modelih ter
- izboljšanje razumevanja, katere informacije uporabniki procesa potrebujejo.

### 3.2.2 Ključni dejavniki uspešnosti prenove poslovnih procesov

Eden izmed pomembnejših kritičnih dejavnikov za uspešno prenovo poslovnih procesov po mnenju Kovačiča, Jakliča in Indihar Štembergerjeve (2004, str. 62) je motiviranost vodstva za samo prenovo. Vodstvo podjetja mora verjeti v to, da prenova poslovnih procesov podjetju prinaša ohranitev položaja podjetja, prednost pred konkurenco ali pa nove priložnosti na trgu. Na podlagi tega mora biti motivirano za samo prenovo poslovnih procesov. Pomembno vlogo imajo tudi jasno definirane vloge udeležencev projekta prenove poslovnih procesov, ki morajo biti definirane v skladu s cilji in z vizijo prenove. Pri definiranju željenih rezultatov prenove je potrebno biti pozoren, da so le-ti konkretni, kot je npr. dorečen model poslovnih procesov. Za uspešno izvedbo prenove poslovnih procesov mora biti zagotovljena tudi ustrezna tehnološka podpora in podpora s strani svetovalcev, ki morajo, poleg nadzornega dela, usmerjati vključene pri projektu prenove procesov, in biti pri projektu neposredno in neprestano udeleženi.

Vila (2000, str. 157) kot razloge za neuspešnost pri prenovi poslovnih procesov navaja mišljenje vrhovnega vodstva, da je glavni cilj prenove poslovnih procesov zmanjšanje delovne sile in nižji stroški ter da je podpora pri prenovi naloga nižjih managerjev. Prav zaradi tega vrhovno vodstvo ne daje dovolj podpore pri prenovi. Kot druge razloge, ki ne prihajajo s strani vrhovnega vodstva, navaja neodločno izvajanje prenove, nezadostno prizadevanje za prenovo procesov, slabo motiviranost in odpor zaposlenih do prenove poslovnih procesov.

Sharp in McDermmot (2009, str. 6) pa med drugim kot vzroke za neuspeh pri prenovi poslovnih procesov navajata tudi napačen zajem aktivnosti v določen poslovni proces in s tem neosredotočenost na pomembne aktivnosti oziroma osredotočenost na aktivnosti, ki pri prenovi niso pomembne. Pri prenovi poslovnih procesov je potrebno paziti, da ohranimo namene in cilje procesa. Pomembno pri prenovi poslovnih procesov je tudi to, da morajo ti sovpadati z informacijskimi sistemi in obratno. Potrebno je tudi paziti, da se pri prenovi upoštevajo potrebe različnih posameznikov.

## **4 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V OBRAVNAVANEM PODJETJU**

Namen poglavja je opisati poslovne procese obravnavanega podjetja pred prenovo in po njej. V poglavju je predstavljeno obravnavano podjetje, razlogi za prenovo poslovnih procesov in programska oprema, ki je implementirana skozi prenovo poslovnih procesov. Ključni del poglavja je analiza uspešnosti prenove posameznih podprocesov, ki temelji na podlagi predstavitev podprocesov pred prenovo in po prenovi.

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Obravnavano podjetje je eno izmed globalnih podjetij, ki med drugim ponuja storitve s področja revizije, davčnega svetovanja in finančnega svetovanja. V magistrskem delu je obravnavan oddelek podjetja, ki posluje na luksemburškem trgu in ponuja računovodske storitve za stranke. Na luksemburškem trgu je ponudnikov računovodskih storitev veliko, povpraševanje po teh storitvah pa z rastjo manjših podjetij, ki potrebujejo zunanje izvajalce računovodskih storitev, raste. Konkurenca na obravnavanem trgu je močna, saj si vsako podjetje želi zagotoviti čim večji tržni delež v sedanosti, si ustvariti dobro ime in si s tem omogočiti čim večjo rast tržnega deleža v prihodnosti.

Obravnavani oddelek podjetja strankam ponuja sledeče računovodske storitve: knjiženje vseh računovodskih transakcij, pripravo plačilnih nalogov, pripravo finančnih poročil in podporne dokumentacije, pripravo in oddajo davčnih poročil ter pripravo dokumentov, namenjenih za poročanje revizorjem.

Na podlagi rastočega povpraševanja po računovodskih storitvah na luksemburškem trgu in dobre prodajne politike podjetja je podjetje v malo več kot enem letu vidno povečalo število strank, s katerimi posluje, hkrati pa se je število zaposlenih v oddelku podvojilo. S prihodom novih strank, večjim obsegom dela in z željo po večji konkurenčni prednosti je podjetje pričelo iskati rešitve za avtomatizacijo nalog, ki jih zaposleni izvajajo.

Pregled in analiza prenove poslovnih procesov v podjetju podlagi lastnih izkušenj in intervjujev z zaposlenimi. V podjetju sem bila zaposlena kot računovodja in bila v proces prenove poslovnih procesov vključena kot izvajalec, saj sem bila prva uporabnica nove programske opreme in rešitve v oblaku.

### **4.2 Razlogi za odločitev za prenovo poslovnih procesov v računovodskem podjetju**

Uvod v prenovo poslovnih procesov oddelka je bila selitev podjetja v nove poslovne prostore, s katero je celotno podjetje prešlo iz papirnega v brezpapirno poslovanje.

Brezpapirno poslovanje je bilo odlična iztočnica za prenovu poslovnih procesov in nadgradnjo programske opreme v oddelku, ki ponuja računovodske storitve. Podjetje je z dosedanjjo rastjo oddelka in željo po večjem tržnem deležu zaznalo potrebo po avtomatizaciji določenih procesov in potrebo po dodatnih storitvah, ki jih lahko ponudi strankam. Avtomatizacija določenih procesov bi oddelku prinesla večjo stroškovno učinkovitost in boljši pregled nad delom, ki ga opravlja.

Podjetje pri vodenju računov za stranke uporablja enostavno programsko rešitev Sage 30 comptabilite i7 verzijo 8.1. Sage 30 comptabilite i7 (kasneje Sage) je napredna rešitev za upravljanje, ki je namenjena manjšim podjetjem, in omogoča preprosto izvajanje računovodskih nalog in upravljanje osnovnih sredstev (Sage 30, 2018). Funkcionalnosti, ki jih ta rešitev ponuja, so sledeče (Sage 30 Comptabilité i7 v 8, 2018):

- vodenje splošnega pomožnega in analitičnega računovodstva,
- spremljanje tretjih oseb (vodenje evidenc o strankah in zaposlenih),
- upravljanje z osnovnimi sredstvi,
- upravljanje plačilnih metod,
- integracija z bankami ter
- izpis bilance stanja, glavne in pomožne knjige in dnevnikov knjiženja.

Pred širjenjem oddelka je podjetje izvajalo storitev priprave plačilnih nalogov za samo eno izmed strank. Priprava plačilnih nalogov je potekala na podlagi prejetih računov preko elektronske pošte in spletne banke. Število plačilnih nalogov na mesečni ravni je bilo majhno, avtomatizacija procesa pa nepotrebna, saj je proces že vrsto let potekal tekoče. S prihodom nove večje stranke, za katero je podjetje med drugim izvajalo tudi storitev priprave plačilnih nalogov, se je obseg dela povečal, saj je bilo število plačilnih nalogov, ki jih je podjetje moralo pripraviti, občutno večje kot prej. Z večjim obsegom plačilnih nalogov, ki jih je podjetje moralo pripraviti, se je poleg časa, potrebnega za pripravo, povečal in otežil nadzor nad pripravljenimi plačilnimi nalogi. Povečala se je tudi možnost napak pri pripravi plačilnih nalogov. Podjetje je tako iskalo rešitev, s katero bi se skrajšal čas priprave plačilnih nalogov, postopek priprave bi se avtomatiziral in verjetnost napak bi se z uporabo rešitve zmanjšala.

Večje število plačilnih nalogov izhaja iz večjega števila prejetih računov in za podjetje pomeni sledeče:

- težji nadzor nad zapadlimi terjatvami,
- v kolikor je postopek potrjevanja prejetih računov zapleten, je potrebna dobra organizacija postopka potrjevanja računov ter
- težji nadzor nad tem, ali je podjetje prejelo vse prejete račune naslovljene na stranko in jih poknjžilo.

S prihodom nove stranke in večjega števila prejetih računov je podjetje naprej vzpostavilo sistem, s katerim se je nadzor nad prejetimi računi in potrjevanje prejetih računov izvajalo s pomočjo Excel datoteke. V Excel datoteko je domicilno podjetje, ki je sodelovalo s stranko, zapisovalo seznam prejetih računov, stranka je prejete račune potrdila oziroma zavrnila in pripisala komentarje, kadar je to bilo potrebno. Takšen seznam prejetih računov je nato služil kot osnova podjetju za pripravo plačilnih nalogov. Pri samem začetku poslovanja z omenjeno stranko je omenjena Excel datoteka zadoščala, saj je bilo število prejetih računov manjše. Z rastjo strankinih podjetij in večjega števila prejetih računov pa je bilo sledenje zapadlosti in potrjenosti prejetih računov zmeraj težje. Prihajalo je do zamud pri plačilih zapadlih terjatev in pri nepravilnem toku potrjevanja računov. Prejete račune je domicilno podjetje shranjevalo na splet, iz katerega sta do njih dostopala računovodsko podjetje in stranka. Prihajalo je do primerov, ko se seznam računov v Excel datoteki ni skladal z objavljenimi računi na spletnem mestu – tako je prihajalo do problemov, da takšen račun, za katerega bi računovodja moral pripraviti plačilni nalog v Excel datoteki, ni bil potrjen. Tako podjetje in stranka sta zaradi zgoraj navedenih razlogov zaznali potrebo po rešitvi, ki bi omogočala sledenje prejetih računov, njihovi zapadlosti, potrjevanju prejetih računov in hkrati hrambo prejetih računov.

Stranke, s katerimi podjetje sodeluje, so v večini primerov manjša podjetja, pri katerih je obseg transakcij majhen. To se kaže pri samem obsegu dela, saj mora računovodja med pripravo finančnih poročil za določeno stranko poknjižiti manjše število transakcij. S prihodom nove stranke se je obseg dela zaposlenih, ki so opravljali storitve za novo stranko, zaradi večjega števila transakcij, ki jih je računovodja moral poknjižiti in nadrejeni pregledati, povečal. Poleg povečanja časa pa je zaradi večjega obsega transakcij prišlo tudi do večjega števila napak pri knjiženju bančnih izpiskov in težjega nadzora nad pravilnostjo poknjiženih transakcij s strani nadrejenih. Podjetje se je tako z namenom avtomatizacije knjiženja bančnih izpiskov in prejetih računov, zmanjšanja napak pri knjiženju in prihranka časa, odločilo poiskati programsko rešitev, ki bi mu to omogočala.

Glavni razlogi za odločitev za prenovu poslovnih procesov tako izhajajo iz povečanega števila transakcij in so sledeči:

- otežen nadzor nad pravilnostjo poknjiženih transakcij,
- povečanje števila napak pri knjiženju transakcij,
- povečanje časa pri knjiženju transakcij,
- slaba organiziranost pri potrjevanju prejetih računov,
- zamude pri pripravi plačilnih nalogov,
- povečanje časa, potrebnega za pripravo plačilnih nalogov,
- nekonsistentnost med seznamom prejetih računov in prejetimi računi, ki so na voljo računovodskemu podjetju ter
- otežen nadzor nad tem, ali so vsi prejeti računi knjiženi.



Poleg zgoraj navedenih pa je eden izmed ključnih razlogov za prenovu poslovnih procesov tudi izboljšanje konkurenčne prednosti podjetja pred tekmeci, saj bi dodatne storitve, npr. programska oprema za potrjevanje prejetih računov, podjetju prinesle konkurenčno prednost pred tekmeci, ki te storitve ne ponujajo.

#### **4.3 Potek prenove poslovnih procesov**

Sama prenova poslovnih procesov se je v podjetju pričela že s preходом na brezpapirno poslovanje, kjer je podjetje, namesto shranjevanja podatkov in podpornih računovodskih dokumentov v fizičnih fasciklih, pričelo le-te shranjevati in pripravljati v elektronski obliki s pomočjo uporabe Adobe Acrobat in njegovega vmesnika TicTie Calculate. To je služilo kot dobra iztočnica za nadaljnjo prenovu procesov, ki naj bi le-te optimizirala in podpirala elektronsko izmenjavo dokumentov.

Podjetje je pričelo iskati rešitve, s katerimi bi lahko avtomatiziralo knjiženje bančnih izpiskov in pripravo plačilnih nalogov, ter izboljšalo proces potrjevanja prejetih računov. Ena izmed rešitev, za katero se je podjetje odločilo, je Virement100, ki je dodatek k obstoječi programski opremi za računovodstvo. Z uporabo Virement100 je podjetje želelo avtomatizirati pripravo plačilnih nalogov in knjiženje bančnih izpiskov.

Ker uporabljena različica Sage-a ne omogoča nadzora in potrjevanja prejetih računov, je moralo podjetje za prenovu tega procesa poiskati zunanjo rešitev. Za podporo pri procesu potrjevanja prejetih računov se je podjetje odločilo uvesti rešitev v oblaku Yooz. Z uporabo Yooz-a je podjetje želelo prenoviti in izboljšati poslovni podproces prejemanja in potrjevanja računov ter njihovega knjiženja.

Podjetje se je prenove poslovnih procesov z uporabo rešitve Yooz in programske opreme Virement100 lotilo sočasno. V prenovu procesov z uporabo rešitve Yooz je bila vključena stranka, nadrejeni in računovodje, v prenovu procesov z uporabo rešitve Virement100 pa nadrejeni in zaposleni.

##### **4.3.1 Virement100**

Virement100 je programska oprema za avtomatizacijo priprave plačilnih nalogov in knjiženja bančnih izpiskov, razvita s strani podjetja Proconsult Informatique. Proconsult Informatique je zakoniti partner s Sage, ki kot zakoniti partner ponuja SAGE CRM programsko opremo in lastne rešitve. Te so kompatibilne s Sage programsko opremo in prilagojene za luksemburški trg (Virement100, 2017). Podjetje se je zaradi kompatibilnosti s Sage in dejstva, da je rešitev prilagojena za luksemburški trg, odločilo za uporabo te rešitve.

Virement100 v primeru priprave plačilnih nalogov deluje na osnovi računov in podatkov o dobaviteljih, ki so vnešeni v Sage. Priprava plačilnih nalogov z uporabo Virement100 poteka tako, da računovodja v Virement100 izbere račune, za katere je potrebno pripraviti plačilne naloge, jim določi bančni račun, na katerega naj bo plačilo izvedeno, in račun, iz katerega naj bo plačilo izvedeno - ter po potrebi spremeni znesek plačila, reference plačila in datum. Nato računovodja iz Virement100 izvozi tekstovne datoteke, z uvozom tekstovnih datotek v spletno banko pa so plačilni nalogi pripravljeni.

Prehod na uporabo Virement100 se je pričel z izobraževanjem glede uporabe programske opreme Virement100, ki so se ga udeležili računovodje (končni uporabniki) in njihovi nadrejeni. Izobraževanje je potekalo v jeziku, razumljivem nadrejenim, ti pa so, v primeru nerazumevanja s strani računovodij, računovodjam podali dodatno razlago v njim razumljivem jeziku.

Ker je Virement100 podatke za pripravo plačilnih nalogov (IBAN in SWIFT dobavitelja) bral in izpisoval iz Sage-a, je moral računovodja pred pričetkom uporabe te podatke v Sage preveriti, in zagotoviti, da so ti podatki za vsakega izmed dobaviteljev v Sage vnešeni in pravilni.

Po izobraževanju in pregledu podatkov so računovodje pričeli z uporabo Virement100. Naprej so se lotili uvoza bančnih izpiskov, nato pa priprave plačilnih nalogov. Pričetek uporabe Virement100 je bil datumsko določen na začetek prihodnjega leta, vendar ta rok ni bil obvezen, saj so to rešitev uporabljali samo računovodje in sama uporaba ni imela vpliva na nadrejene in stranko. Računovodje so to rešitev pričeli deloma uporabljati pred zaključkom tekočega leta, ob pričetku prihodnjega leta pa so pričeli s popolno uporabo te rešitve.

#### 4.3.2 Yooz

Yooz je rešitev v oblaku, ki deluje na osnovi Intelligent Document Capture high performance tehnologije, ki omogoča branje dokumentov in avtomatizacijo procesov. Rešitev omogoča shranjevanje in branje računov, shranjevanje seznama dobaviteljev, kontnega plana, davčnih stopenj, vrste plačila, potrjevanje računov in komunikacijo z različnimi osebami, vključenimi v proces potrjevanja računov (Yooz, 2017). Poleg tega pa rešitev omogoča tudi izvoz prejetih računov v obliki tekstovnih datotek, ki jih lahko uporabniki uvozijo v AIS in s tem poknjizijo prejete račune.

Proces obravnave prejetih računov se v Yooz-u prične s shranjenim računom v spletno aplikacijo. Yooz s pomočjo napredne ITESOFTE tehnologije račune prebere in jim dodeli dobavitelja, datum računa, datum zapadlosti in znesek računa. Sledeči korak je pregled vnesenih računov s strani računovodje in dodelitev konta, na katerega naj bo račun

poknjižen. Temu sledi avtomatiziran proces potrjevanja računov. Yooz omogoča postavitev procesa potrjevanja računov po meri, kar pomeni, da je pred pričetkom uporabe na podlagi pravil, ki se med podjetji lahko razlikujejo, potrebno nastaviti korake in udeležence potrjevanja računov. Po določeni stopnji potrditve računa Yooz omogoča izvoz tekstovne datoteke in uvoz le-te v računovodski informacijski sistem podjetja. Yooz je kompatibilen z več kot petdesetimi računovodskimi sistemi. Poleg že zgoraj omenjenih lastnosti Yooz omogoča sledenje zapadlim računov in iskanje računov (Yooz, 2017).

Uvedba rešitve Yooz se je pričela z izobraževanji, na katerih so se nadrejeni seznanili s samo uporabo rešitve in nastavitvami, ki jih je potrebno nastaviti, da bo rešitev pravilno delovala. Pri tem so morali nadrejeni skupaj s stranko določiti delovne tokove potrjevanja različnih tipov dokumentov. Postaviti je bilo potrebno tudi časovne omejitve za shranjevanje računov v Yooz in za potrjevanje računov.

Zaradi izvoza podatkov iz Yooz-a v Sage je bilo potrebno poskrbeti tudi za enotnost podatkov med tema dvema rešitvama. Stranka, za katero se je uvajala rešitev Yooz, je imela več podjetij v skupini. Yooz je omogočal enotno bazo za vsa podjetja iz skupine, kar pomeni, da imajo vsa podjetja enoten kontni plan in enoten seznam dobaviteljev. Podjetje v Sage-u za podjetja iz skupine ni uporabljalo enotnega kontnega plana in enotnega seznama dobaviteljev. Pred pričetkom uporabe Yooz-a so morali računovodje poenotiti kontni plan in pri tem izvesti kar nekaj preknjižb iz starih na nove poenotene konte. Računovodje so morali pregledati tudi sezname dobaviteljev, jih poenotiti, pripraviti enoten seznam dobaviteljev s podatki o naslovu dobavitelja in narediti nekaj preknjižb. Pri poenotenju dobaviteljev je do težav prihajalo predvsem zaradi kode dobaviteljev, na podlagi katere so se podatki iz Yooz-a prenesli v Sage, ta koda pa je bila med podjetji znotraj skupine velikokrat različna.

Med pripravljanjem podatkov s strani računovodij so nadrejeni izvedli izobraževanja za stranko in domicilno družbo, pri čemer so jim razložili potek uporabe Yooz-a in se dogovorili za rok pričetka uporabe rešitve - začetek novega leta. Po izvedenem izobraževanju je eden izmed nadrejenih izvedel tudi krajše izobraževanje o uporabi Yooz-a za računovodjo, ki je pričel z uporabo Yooz-a. Nadrejeni so v Yooz uvozili pripravljene podatke o kontnem planu, dobaviteljih, delovnih tokovih, potrjevalcih in uporabnikih ter skupaj s stranko in domicilno družbo pričeli s testiranjem nastavljenih nastavitvev v Yooz-u.

Kot je bilo dogovorjeno, je bil prehod na uporabo nove rešitve izveden ob pričetku novega leta. Pri prehodu na celovito uporabo nove rešitve je stranka za shranjevanje podatkov in potrjevanje računov sočasno uporabljala staro in novo rešitev, kar je pomenilo, da je račune pregledovala in potrjevala v Yooz-u, hkrati pa je račune potrjevala tudi v Excel datoteki. Računovodja je pri prehodu za potrjevanje računov prav tako uporabljala staro in novo rešitev, za knjiženje prejetih računov pa je uporabljala samo novo rešitev. Sočasno je

računovodja pri izvajanju svojega dela izvajal tudi pregled nad tem, ali sta seznam in status prejetih računov v obeh rešitvah usklajena, ali so prejeti računi shranjeni na obeh mestih za shranjevanje in ali so računi po uvozu podatkov pravilno poknjženi.

Po enomesečni sočasni uporabi obeh rešitev za potrjevanje računov je moral računovodja pripraviti pregled prejetih, potrjenih, plačanih in shranjenih računov in poskrbeti za odpravo morebitnih neskladnosti med staro in novo rešitvijo. Na podlagi tega so lahko podjetje, stranka in domicilna družba pričeli s popolno uporabo Yooz-a za potrjevanje prejetih računov in sledenje zapadlim transakcijam. Excel datoteko, ki se je uporabljala kot stara rešitev, pa so shranili za primere reševanja morebitnih problemov zaradi neplačanih računov iz preteklosti.

#### **4.4 Prehod na brezpapirno poslovanje**

##### **4.4.1 Opis evidentiranja podatkov pred prenovo**

Podjetje je pred prenovo vhodne podatke (račune, pravne dokumente, bančne izpiske) prejelo preko sledečih poti: preko navadne pošte, preko elektronske pošte, preko spletnih mest za shranjevanje podatkov in v določenih primerih tudi z obiskom pri strankah ter kopiranjem papirnih podatkov stranke.

Vhodne podatke so nato zaposleni, če je bilo potrebno, natisnili in jih vstavili v fascikel, ki je služil kot osnova za pripravo finančnih poročil. Uporabljen je bil tudi pri poročanju podatkov revizorjem. V fascikel so zaposleni po opravljenih knjižbah vstavili natisnjena poročila (Excel razpredelnice), ki so jih pripravili, ter natisnjene finančne izkaze. Finančne izkaze so nato s pomočjo navzkrižnih referenc medsebojno povezali z razpredelnicami in vhodnimi podatki (računi, bančnimi izpiski). Tako pripravljene dokumente v fasciklu so bili pripravljene na pregled s strani nadrejenih. Nadrejeni so ob pregledu v fizično mapo vstavili opombe glede popravkov, ki so bili potrebni; te so zaposleni izvedli in natisnjene posodobljene vstavili v fascikel.

Fascikle je podjetje hranilo v pisarni, po določenem časovnem obdobju (dve leti) pa jih je fizično arhiviralo.

##### **4.4.2 Opis evidentiranja podatkov po prenovi**

Pred prehodom na brezpapirno poslovanje in pred selitvijo podjetja v nove prostore je moralo podjetje vse papirne podatke prenesti v elektronsko obliko. Podjetje je za ta namen organiziralo skupino ljudi, ki je bila zadolžena za pretvorbo papirnih podatkov v elektronsko obliko. Najprej so se v elektronsko obliko pretvorili podatki iz preteklih let, ki trenutno niso

bili v uporabi, nato pa je bilo potrebno v elektronsko obliko pretvoriti tudi podatke, ki so bili v vsakodnevni uporabi.

Podjetje je bilo primorano vzpostaviti elektronske mape poročanj s pomočjo Adobe Acrobat in njegovega vmesnika TicTie Calculate. TicTie Calculate (kasneje TTC) je vmesnik, zasnovan posebej za računovodje, in jim omogoča organizacijo in shranjevanje podatkov na enak način, kot bi to naredili v papirni obliki (TicTie Caluclate, 2017).

Za zaposlene je bilo pred samim preходом na brezpapirno poslovanje organizirano izobraževanje s praktičnimi primeri uporabe TTC-ja. Po tem so zaposleni pričeli s pretvorbo tekočih podatkov v uporabi v elektronske mape poročanja, ki so bile osnova za nadaljnje delo.

Po prenovi je podjetje prejelo vhodne podatke po istih poteh kot pred prenovo; tako so zaposleni morali papirne podatke spremeniti v elektronsko obliko in jih vstaviti v elektronsko mapo poročanja. Prav tako so elektronsko natisnili vse razpredelnice in finančne izkaze ter jih s pomočjo zaznamkov in navzkrižnih povezav, ki jih TTC omogoča, organizirali v elektronsko smiselno povezano mapo poročanja. Navzkrižne povezave uporabnika ob kliku na povezavo pripeljejo do povezanega dokumenta. Adobe Acrobat omogoča vstavljanje komentarjev, kar je priročno pri pregledu podatkov s strani nadrejenih. V primeru potrebnih popravkov so računovodje ponovno elektronsko natisnili popravljene dokumente in jih v elektronski mapi poročanj enostavno zamenjali, novo različico mape poročanj pa shranili. Ker Adobe omogoča zamenjavo strani z ohranitvijo navzkrižnih povezav, je bilo pri vstavljanju popravkov prihranjenega kar nekaj časa.

#### 4.4.3 Analiza uspešnosti prehoda na brezpapirno poslovanje

Glavni razlog za prehod na brezpapirno poslovanje je bila selitev podjetja v nove prostore. S strani zaposlenih, ki so bili dlje časa v podjetju, je bil ob prehodu na brezpapirno poslovanje zaznan negativen odziv na samo spremembo. Razlog za to je izhajal iz navade zaposlenih na uporabo fasciklov in iskanje podatkov po fasciklih.

Sam prehod na brezpapirno poslovanje je potekal tekoče, zaposleni pa so se kljub začetnim negativnim odzivom na spremembo hitro navadili na brezpapirno poslovanje. Zaposleni v podjetju prehod na brezpapirno poslovanje označujejo kot uspešen in navajajo sledeče prednosti, ki jih brezpapirno poslovanje prinaša:

- elektronska dostopnost do elektronskih map poročanja,
- možnost shranjevanja več različic map poročanja,
- lažje pregledovanje dokumentov v mapah poročanja zaradi navzkrižnih povezav in komentarjev,

- prihranek pri času zaradi enostavne zamenjave strani, ki izhaja iz ohranitve navzkrižnih povezav in komentarjev pri sami zamenjavi strani,
- prihranek pri času, porabljenem za pripravo map poročanja za revizorje, ki izhaja iz enostavnega brisanja komentarjev nadrejenih in možnosti shranjevanja več različic map poročanja ter
- prihranek pri času, porabljenem za izdelavo map poročanja za novo finančno leto, saj so zaposleni pri tem lahko uporabili mape poročanja za preteklo finančno leto.

Prehod na brezpapirno poslovanje je bil uspešen in je podjetju prinesel lažje pregledovanje dokumentov v mapah poročanja, olajšal samo izdelavo map poročanja in predvsem prihranil čas izdelave map poročanj.

#### **4.5 Opis poslovnega procesa od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu pred prenovo**

Ko stranka prejme račun od dobavitelja, se do zaznave tega računa v računovodskih knjigah zgodi določen poslovni proces, ki je sestavljen iz sledečih aktivnosti:

- shranjevanje računa,
- potrjevanje računa,
- knjiženje računa,
- priprava plačilnega naloga,
- plačilo računa,
- prejem bančnega izpiska ter
- knjiženje bančnega izpiska.

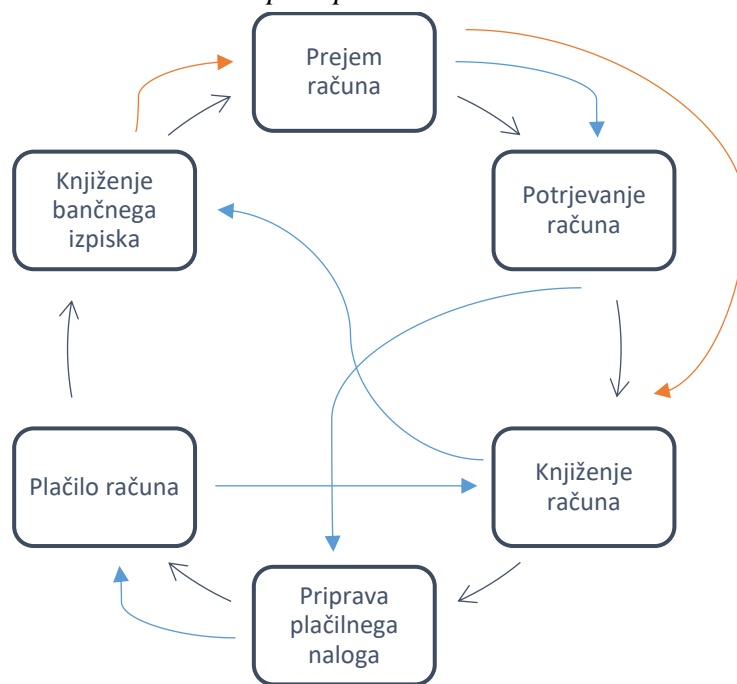
Te aktivnosti pred prenovo poslovnih procesov niso bile nujno vse medsebojno odvisne, kar je razvidno iz primera, da je lahko bil plačilni nalog pripravljen, četudi račun ni bil poknjižen.

V samem procesu, od prejema računa do zaznave poravnane računa, so v aktivnosti vključeni sledeči deležniki:

- stranka, ki je zadolžena za potrjevanje in plačilo računov,
- družba za upravljanje premoženja, ki je zadolžena za potrjevanje računov,
- domicilna družba, ki je zadolžena za prejem in shranjevanje računov,
- računovodja podjetja, ki izvaja računovodske storitve in je zadolžen za shranjevanje računa v elektronsko mapo poročanja, knjiženje računa, pripravo plačilnega naloga, prejem bančnega izpiska in knjiženje bančnega izpiska ter
- nadrejeni v podjetju, ki izvaja računovodske storitve, in je zadolžen za pregled pravilnosti aktivnosti, ki jih izvede računovodja, ter pregled pravilnosti prejetih računov.

Ker je sam poslovni proces od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu dokaj kompleksen, smo se ga za lažjo analizo procesa pred prenovo in po prenovi odločili razdeliti na podprocese. Pri tem smo upoštevali zaporedje aktivnosti procesa in programsko opremo, ki bila uporabljena pri izvedbi aktivnosti po prenovi procesa. Poslovni proces od prejema računa do zaznave poravnane računa tako delimo na sledeče podprocese, prikazane v sliki spodaj:

*Slika 5: Poslovni proces od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu pred prenovo*



*Vir: lastno delo.*

Kot je razvidno iz slike zgoraj, pred prenovo procesov zaporedje podprocesov ni bilo določeno, kar pomeni, da je bilo več različic, kako je proces od prejema računa do zaznave poravnane računa potekal. Proces naj bi se pričel pri prejemu računa in zaključil s knjiženjem bančnega računa. To pa ni bilo nujno, saj je lahko računovodja poknjižil plačilo računa, za katerega je plačilni nalog pripravila stranka sama. V tem primeru se je proces pričel s knjiženjem bančnega izpiska in nadaljeval s prejemom računa. V večini primerov pa je računovodja prejel račun, stranka ga je potrdila, pripravil je plačilni nalog in stranka je račun poravnala. Računovodja je poknjižil račun in nato bančni izpisek. V določenih primerih je najprej poknjižil bančni izpisek in nato račun, na koncu pa je račun ob zaključku četrtertletja šel še v potrjevanje nadrejenemu.

## 4.6 Podproces prejema in potrjevanja računov

### 4.6.1 Opis podprocesa prejema in potrjevanja računov pred prenovu

Pri prihodu nove stranke je podjetje vzpostavilo sistem potrjevanja računov s pomočjo Excel datoteke, shranjevanje računov pa je potekalo preko spletne strani podjetja. Prejeti, shranjeni in potrjeni računi so se tako vodili v različnih seznamih.

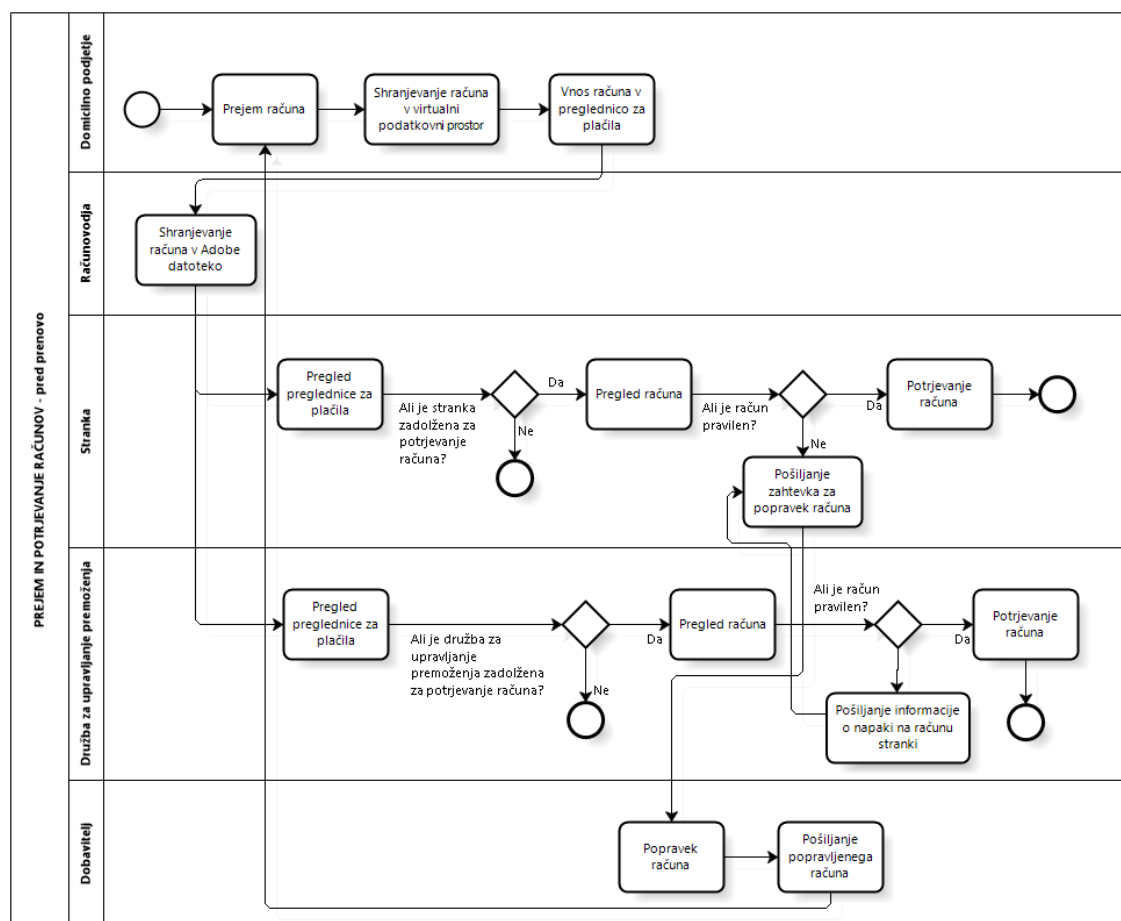
Proces prejema računov se je pričel v domicilnem podjetju. Ob prejemu dokumentov, kot so računi, davčni obračuni in drugi dokumenti, povezani z obveznostmi, ki jih mora podjetje poravnati, je domicilno podjetje dokumente shranilo v spletno mesto in jih hkrati vneslo v seznam, pripravljen v Excel datoteki. V Excel datoteki se je vodil seznam prejetih dokumentov, v katerem so bili za vsakega izmed prejetih dokumentov definirani sledeči podatki: podatki o dobavitelju, številki računa oziroma opis dokumenta; podatki o datumu dokumenta, znesku, statusu potrditve računa, statusu priprave plačilnega naloga in komentar ter podatki o statusu knjižbe prejetega dokumenta. Rok za shranjevanje računov in vnos računa v seznam je bil vsak petek v tekočem tednu.

Potrjevanje računov je lahko izvajala stranka ali pa družba za upravljanje premoženja na tedenski ravni. Pri potrjevanju računov je potrjevalec pregledal shranjeni račun na spletnem mestu, ga potrdil ali zavrnil in v seznam vnesel potrjeni ali zavrnjeni status in komentar. V tem koraku je prihajalo do nekonsistentnosti med seznamom računov in shranjenimi računi v spletnem mestu, zaradi česar je prihajalo do zamud pri potrjevanju računov. Do zamud in napak pri potrjevanju računov je prihajalo tudi zaradi nepopolno definiranih delovnih tokov potrjevanja računov. Poleg tega pa je bila slaba stran pripravljenega seznama v Excelu ta, da že od samega začetka ni vseboval podatka o zapadlosti računa. Posledično iz seznama ni bilo razvidno, katere račune je potrebno prednostno obravnavati.

Ker podjetje izvaja računovodske storitve za stranko, je njegova naloga tudi priprava poročil, ki vsebujejo vse prejete račune. Shranjevanje prejetih dokumentov in pregled le-teh s strani podjetja ni potekalo hkrati s shranjevanjem in potrjevanjem prejetih računov s strani stranke, domicilnega podjetja in družbe za upravljanje premoženja. Ker stranka na začetku ni imela veliko transakcij in so morali računovodje pripravljati le četrtletna poročila, so ti pričeli s shranjevanjem računov pred zaključkom četrtletja, nadrejeni pa je pregledal pravilnost računov ob pregledu pripravljenega četrtletnega poročila. Zaradi časovnega razmika med pregledovanjem in shranjevanjem računov s strani stranke, domicilnega podjetja, nadrejenih in računovodij, je prihajalo do naslednjih problemov: potrjeni in plačani računi, ki niso shranjeni; ugotovitve s strani nadrejenih ob zaključku četrtletja, da so plačani in potrjeni računi nepravilni, neplačani računi ter dvakrat plačani računi.



Slika 6: Podproces prejema in potrjevanja računov pred prenovo



Vir: lastno delo.

#### 4.6.2 Opis podprocesa prejema in potrjevanja računov po prenovi

Z uporabo rešitve Yooz se je podproces prejema in potrjevanja računov poenotil in izvedel z uporabo ene same rešitve. Naloga domicilnega podjetja je bila po implementaciji Yooz-a shranjevanje prejetih računov v Yooz. Z namenom pravočasnega potrjevanja računov in pravočasne priprave plačilnih nalogov je podjetje vzpostavilo urnik, ki je vseboval: časovne omejitve za shranjevanje računov, pripravo računovodskih alokacij računov, potrjevanje računov in pripravo plačilnih nalogov. Urnik je prikazan v spodnji sliki. Proces prejema, shranjevanja in potrjevanja računov zajema korake 1, 2, 3 in 4 s spodnje slike.

*Slika 7: Urnik priprave plačilnih nalogov*

1. teden					2. teden					3. teden				
Po	T	S	Če	Pe	Po	T	S	Če	Pe	Po	T	S	Če	Pe
1	1	1	1	1	2		3		4	5				

- 1 Domicilno podjetje in družba za upravljanje premoženja prejmeta račune.
- 2 Domicilno podjetje in družba za upravljanje premoženja shranita račune v spletno aplikacijo Yooz.
- 3 Računovodja podjetja naredi računovodsko alokacijo računov, nadrejeni račune potrdi in jih pošlje v potrditev stranki oziroma družbi za upravljanje premoženja.
- 4 Stranka potrdi račune.
- 5 Priprava plačilnih nalogov za zapadle račune s strani računovodje oziroma družbe za upravljanje premoženja.

*Vir: lastno delo.*

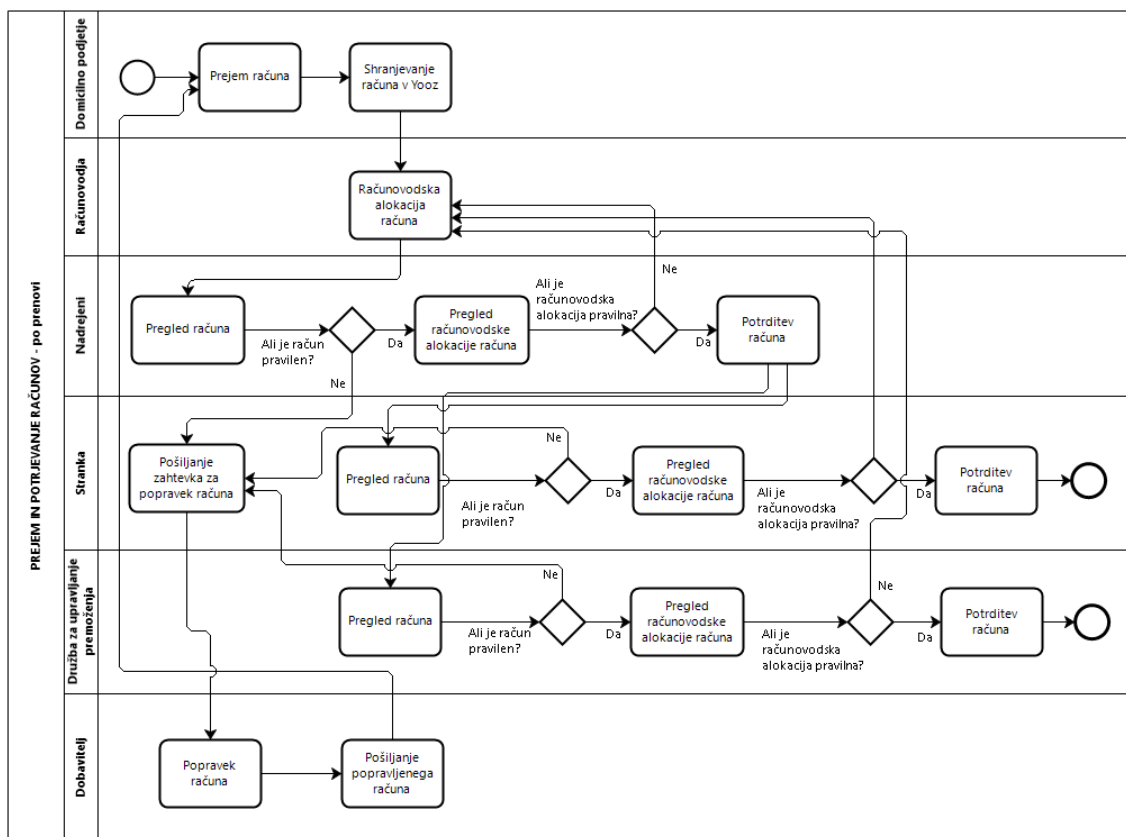
Kot je razvidno z zgornje slike urnika priprave plačilnih nalogov, sta računovodja in nadrejeni po prenovi procesov imela dva dni časa za računovodsko alokacijo računov in pošiljanje računov v potrjevanje bodisi stranki bodisi družbi za upravljanje premoženja. Pri računovodski alokaciji računov je računovodja za vsakega izmed računov določil sledeče postavke: datum izdaje računa, dobavitelj, znesek, datum zapadlosti, stroškovni konto, davčna stopnja, način plačila (vrsta bančnega računa) in delovni tok, ki se naj uporabi za potrjevanje računa. Yooz je ob zagnani obdelavi na računu določena polja iz računa prebral in samodejno zapolnil polja o znesku na računu in datumu računa. Ko je računovodja določil dobavitelja in izvedel računovodsko alokacijo, si je Yooz te podatke zapomnil in jih pri slednjem računu s strani določenega dobavitelja sam zapisal. Tako je moral računovodja podatke samo preveriti in jih po potrebi popraviti. Podjetje je, na podlagi narave računov, skupaj s stranko vzpostavilo pravila, na podlagi katerih se račun alocira stranki, družbi za upravljanje premoženja ali družbi za upravljanje premoženja in nato stranki. Pravila za delovni tok računov so bila zapisana in sta jih tako računovodja kot nadrejeni morala poznati.

Po računovodski alokaciji je računovodja nadrejenemu v potrditev poslal vse račune, ne glede na rok zapadlosti, račune s ponavljajočim mesečnim oziroma četrtnim plačilom pa je zadržal in jih poslal v potrditev pred rokom zapadlosti. V kolikor je računovodja zaznal nepravilnosti na prejetih računih, je podal komentar o nepravilnosti in jih v delovnem toku poslal stranki, ta pa je informacijo o nepravilnosti računov posredovala dobavitelju. Nadrejeni je pregledal računovodsko alokacijo računov, pravilnost nastavljenega delovnega toka računov in samo pravilnost računov. V primeru nepravilnosti pri računovodski alokaciji oziroma dodelitvi delovnega toka je račune poslal nazaj računovodji. V primeru nepravilnosti računov je podal komentar in račune poslal stranki, ki je posredovala informacijo o nepravilnosti računov dobavitelju.

Po potrditvi računa s strani nadrejenega je bil račun glede na dodeljeni delovni tok poslan v potrjevanje bodisi stranki bodisi družbi za upravljanje premoženja. Stranka oziroma družba za upravljanje premoženja sta preverili pravilnost računovodske alokacije računa in

pravilnost računa ter račun potrdili. V primeru nepravilnosti na računu je stranka glede na izvor nepravilnosti podala komentar in račun vrnila računovodji oziroma podala komentar in račun vrnila dobavitelju.

Slika 8: Podproces prejema potrjevanja računov po prenovi



Vir: lastno delo.

#### 4.6.3 Analiza uspešnosti prenove podprocesa prejema in potrjevanja računov

Glavni namen prenove poslovnega podprocesa prejema, shranjevanja in potrjevanja računov je bila odprava napak in zamud pri pripravi plačilnih nalogov, do katerih je prihajalo zaradi sledečih razlogov:

- nekonsistentnost med seznamom računov in računih, shranjenih na spletnem mestu,
- nepopolno definirani delovni tokovi,
- seznam, na podlagi katerega so se prejeti računi potrjevali, ni vseboval podatka o datumu zapadlosti računa in
- pregled pravilnosti računov s strani računovodskega podjetja ob zaključku četrtertletja.

S prenovu poslovnega podprocesa prejema in potrjevanja računov z uporabo rešitve Yooz je podjetje odpravilo zgoraj navedene razloge, zaradi katerih je prihajalo do napak in zamud pri plačilnih nalogih. S funkcionalnostjo branja in avtomatskega zapisovanja podatkov iz prejetih računov ter funkcionalnostjo, pri kateri si Yooz zapomni računovodsko alokacijo in jo ob naslednjem podobnem računu predlaga, je podjetje deloma avtomatiziralo tudi računovodsko alokacijo računov. Število napak in zamud pri pripravi plačilnih nalogov se je občutno zmanjšalo, povečal pa se je čas obravnave določenega računa. Do napak je še vedno lahko prišlo in sicer iz sledečih razlogov:

- Yooz v primeru vnosa istega računa dvakrat z različno številko podvojenega vnosa ni zaznal (problem je nastajal zaradi tako imenovanih mesečnih obračunov, ki so spadali pod isto številko računa).
- Yooz ni omogočal avtomatskega pošiljanja računov v delovni tok na podlagi določenih pravil. Računovodja je tako pri obravnavi vsakega izmed računov na podlagi napisanih pravil moral vedeti, v kateri delovni tok ta račun spada. V praksi je računovodja to preverjal na način, da je pogledal napisana pravila oziroma je zadevo še dodatno preveril tako, da je pogledal, v kateri delovni tok je bil poslan pretekli račun, izdan s strani dobavitelja obravnavanega računa. V določenih primerih je računovodja za to porabil ogromno časa.
- Do zamud je prihajalo tudi zaradi napak pri pošiljanju mesečnih računov v potrjevanje, ki so izhajale zaradi napačno definirane datuma pri vnosu mesečnih računov.

Če povzamemo, se je s prenovu poslovnega podprocesa prejema in potrjevanja računov z uporabo rešitve Yooz občutno izboljšala kvaliteta pri pripravi plačilnih nalogov, deloma se je avtomatizirala aktivnost računovodske alokacije na prejetih računih, povečali pa so se s tem povezani stroški in čas pri pripravi plačilnih nalogov. Poleg izboljšave pri pripravi plačilnih nalogov je imela prenova tudi pozitiven vpliv na proces priprave računovodskih poročil, proces knjiženja računov in proces pregledovanja pravilnosti knjiženja računov s strani nadrejenih.

## **4.7 Podproces knjiženja računov**

### **4.7.1 Opis podprocesa knjiženja računov pred prenovu**

Knjiženje računov se je v podjetju pred prenovu procesov izvajalo na četrtni ravni, saj zaradi majhnega števila prejetih računov in četrtnih poročanj sprotno knjiženje računov ni bilo potrebno. Podproces knjiženja računov, ki je prikazan v sliki 5, se je za določen račun pričel ob zaključku četrtnja, v kolikor je bil le-ta shranjen v poročilo. Računovodja je tako vsakega izmed računov računovodsko alociral, konte in zneske naj bi s pomočjo TTC-ja zapisal na vsakega izmed računov in račun ročno vnesel v Sage. Če je moral računovodja preveriti, ali se računovodska alokacija sklada z računovodsko alokacijo, navedeno na

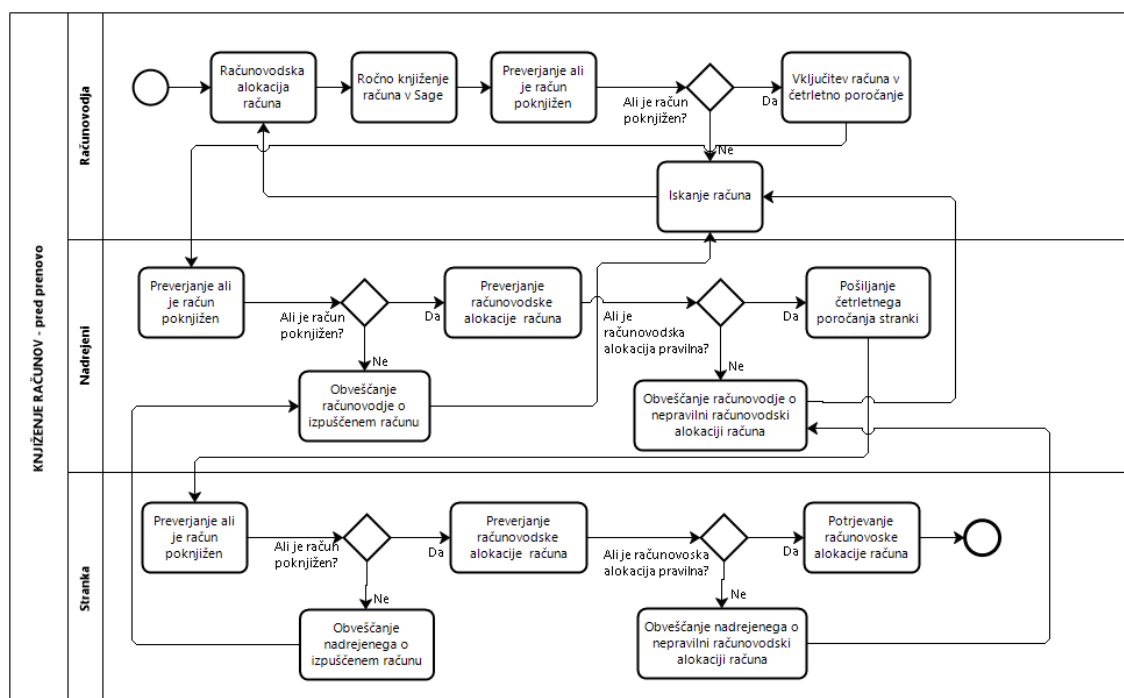
preteklem računu s strani istega dobavitelja, je moral račun poiskati v Sage-u. Ker je bilo vnašanje računovodskih alokacij na vsakega izmed računov zamudno, računovodje tega v praksi niso počeli. Pravilnost računovodske alokacije se je izvajala s primerjavo računa in knjiženega računa v Sage-u.

Pred oddajo četrtnega poročila je moral računovodja primerjati seznam poknjiženih računov z računi, shranjenimi na spletnem mestu, in računi, shranjenimi v mapi poročanja. Pri zagotavljanju, da so vsi računi poknjiženi, ni bilo težav, kadar je bilo število prejetih računov na stranko manjše. Ob prihodu nove stranke in znatno večjega števila prejetih računov sta tako računovodja in nadrejeni porabila veliko več časa pri tem pregledu; prihajalo je tudi do večjega števila napak.

Računi, ki jih je računovodja vnesel v Sage, so bili v primeru knjiženja računov za novo stranko nepotrjeni s strani stranke in nepotrjeni s strani nadrejenih. Morebitne napake na prejetih računih in računovodskih alokacijah računov so bile ugotovljene s strani nadrejenih ob pregledu računovodskih poročil, s strani stranke pa lahko tudi ob zaključku četrtnega. V primeru ugotovljenih napak s strani nadrejenih, je moral računovodja popraviti knjižbo računov, ob primeru ugotovljenih napak po zaključku četrtnega pa je moral računovodja račun stornirati, ga ponovno računovodsko alocirati, vstaviti v mapo poročanja in ga ponovno ročno poknjižiti.

S povečanjem obsega prejetih računov se je povečal čas, ki ga je nadrejeni porabil za pregled računovodskih alokacij in pravilnosti računov ob zaključku četrtnega. Povečale pa so se tudi napake, ki so izhajale iz nepravilno poknjiženih računov.

Slika 9: Podproces knjiženja računov pred prenovo



Vir: lastno delo.

#### 4.7.2 Opis podprocesa knjiženja računov po prenovi

Po prenovi procesov in vzpostavitvi urnika s časovnimi omejitvami je moral računovodja račune za novo stranko knjižiti na tedenski ravni. Proces knjiženja računov po prenovi, prikazan v sliki 6, se je tako pričel s pregledom potrjenih računov v Yooz-u. V kolikor račun ni bil potrjen s strani stranke, ga računovodja ni poknjižil. Potrjeni računi naj bi načeloma vsebovali potrjeno računovodsko alokacijo in s tem vse potrebne podatke za knjiženje računov. Računovodja je v Yooz-u z enim klikom izvozil vse tekstovne datoteke, ki so nastale pri potrditvi računov.

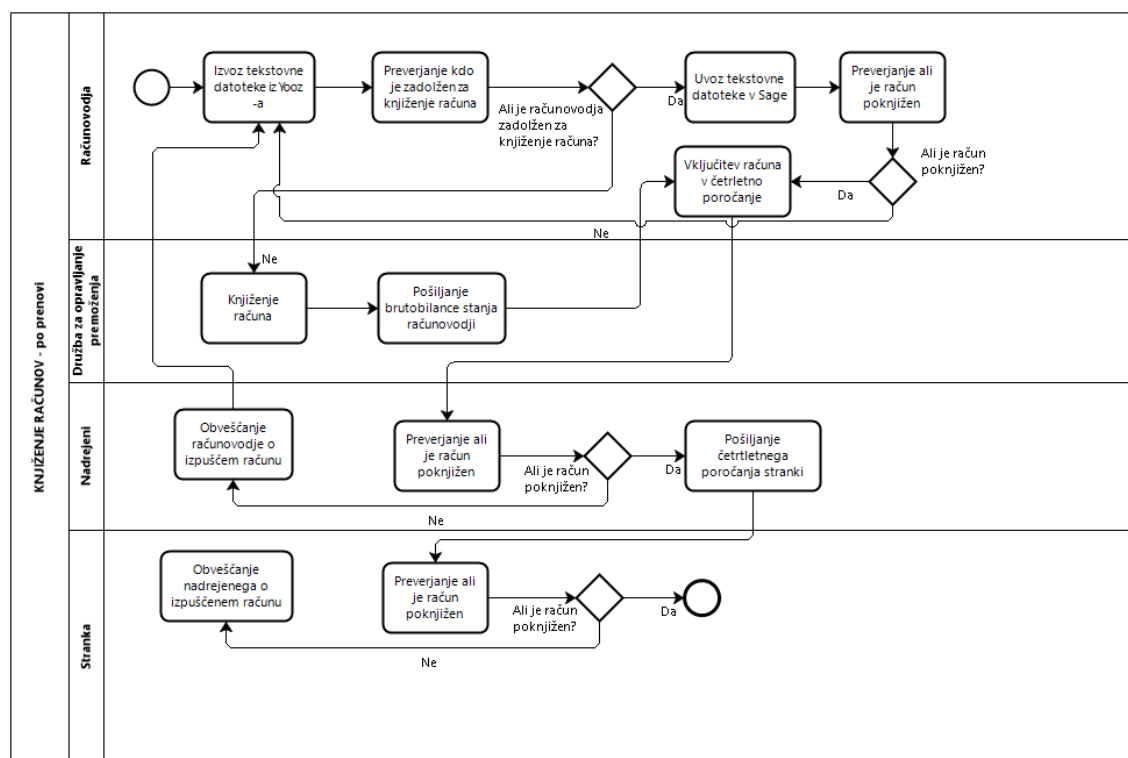
Računovodja je moral nato vsakega izmed računov posamično ročno uvoziti v Sage, s čimer so bili računi poknjiženi. Pri uvozu računov je prihajalo do napake tam, kjer je bila dolžina opisa, navedenega na računu v Yooz-u, predolga za uvoz v Sage. Sage je v tem primeru javil napako, računovodja pa je skrajšal opis na računu v tekstovni datoteki in ponovno uvozil račun v Sage. Yooz ni omogočal omejitve vnosa mest na opisu na računu, zato je do teh napak prihajalo.

Ker izvoz datotek iz Yooz-a ni pomenil, da so ti računi v Sage poknjiženi, ni omogočal popolnega pregleda nad tem, ali so bili vsi potrjeni računi v Yooz-u poknjiženi. Računovodja je tako lahko datoteke izvozil, kar pa ni pomenilo, da so vse datoteke bile uvožene v Sage,

saj je moral vsako izmed njih posebjaj uvoziti v Sage. Nadzor nad tem, da so vsi potrjeni računi poknjiženi, se je izvajal ob zaključku četrtertletja, pri čemer sta tako računovodja kot nadrejeni preverjala seznam potrjenih računov v Yooz-u s knjiženimi računi in računi shranjenimi v mapo poročanja.

Ob prehodih v novo četrtertletje oziroma leto je moral biti računovodja pozoren pri računih, vnešenih v preteklem obdobju. Računi so se knjižili na datum izdaje računa, ki je bil definiran v Yooz-u in potrjen. V kolikor računovodja pri uvozu datotek ob prehodu v četrtertletje oziroma leto ni bil pozoren in ni ročno spremenil datuma v tekstovni datoteki na pričetek novega obdobja, je bil račun nevede poknjižen v preteklo obdobje.

Slika 10: Podproces knjiženja računov po prenovi



Vir: lastno delo.

#### 4.7.3 Analiza uspešnosti prenove podprocesa knjiženja računov

Prenova poslovnega podprocesa knjiženja računov izhaja iz prenove poslovnega podprocesa prejema in potrjevanja računov, saj se je aktivnost računovodske alokacije in potrjevanja računov s strani nadrejenih premaknila iz poslovnega podprocesa knjiženja računov v poslovni podproces prejema in potrjevanja računov. Tako se po prenovi v podjetju proces knjiženja računov izvede samo za tiste račune, ki so bili pregledani in potrjeni s strani nadrejenih in stranke.

S prenovu poslovnega podprocesa knjiženja računov je podjetje želelo olajšati nadzor nad tem, da so vsi prejeti računi poknjiženi pravilno, in zmanjšati število prejetih računov, ki niso bili poknjiženi. Do napak je prihajalo zaradi samega poteka poslovnega podprocesa, ki se je v podjetju pričel šele ob zaključku četrtertletja, ter zaradi naraščajočega števila prejetih računov.

Uporaba Yooz-a je tako podjetje prisilila v spremembo poslovnih procesov in sprotni pregled ter potrjevanje računov, zaradi česar se je zmanjšalo število napačno poknjiženih računov. Ker Yooz z izvozom potrjenih računov ni omogočal avtomatizirane knjižbe prejetih računov v Sage-u, se zagotovitev, da so vsi prejeti in potrjeni računi poknjiženi, ni izboljšala. Ob samem zaključku četrtertletja sta morala tako računovodja kot nadrejeni uskladiti seznam potrjenih in prejetih računov s poknjiženimi računi v Sage-u. Do napak pri uvozu datotek v Sage, s katerimi so se poknjižili prejeti računi, je prihajalo zaradi sledečih razlogov:

- izpuščeni računi pri ročnem uvozu v Sage,
- računi so bili v Sage poknjiženi na datum, ki je bil nastavljen v Yooz-u (problem je nastal, kadar so se računi knjižili v preteklo obdobje) in
- dolžina mesta opisa računa v Yooz-u je bila daljša kot dolžina, ki se lahko navede kot opis na računu v Sage-u.

S prenovu poslovnega podprocesa knjiženja računov z uporabo rešitve Yooz se je občutno izboljšala kvaliteta poknjiženih računov, deloma se je avtomatizirala aktivnost računovodske alokacije računov, po mnenju računovodij in nadrejenih pa se je povečal čas, potreben za zagotavljanje pravilnosti poknjiženih računov. Zaradi delne avtomatizacije knjiženja računov v Sage iz Yooz-a se zagotavljanje, da so vsi prejeti računi tudi poknjiženi, ni olajšalo. Z avtomatizacijo knjiženja računov iz Yooz-a v Sage se je odpravil dvojni vnos računovodskih alokacij; sam čas, porabljen za dejansko knjiženje računov, pa se zaradi delne avtomatizacije in zgoraj navedenih ponavljajočih napak pri uvozu ni zmanjšal.

## **4.8 Podproces priprave plačilnih nalogov**

### **4.8.1 Opis podprocesa priprave plačilnih nalogov pred prenovu**

Osnova za pripravo plačilnega naloga je bil potrjen račun v Excel datoteki, ki je bila shranjena na spletu, in jo je stranka posodabljala na tedenski ravni. Kot je že bilo omenjeno, je datoteka vsebovala ime dobavitelja, številko računa, datum računa, znesek, status potrditve oziroma komentar in status priprave plačilnega naloga.

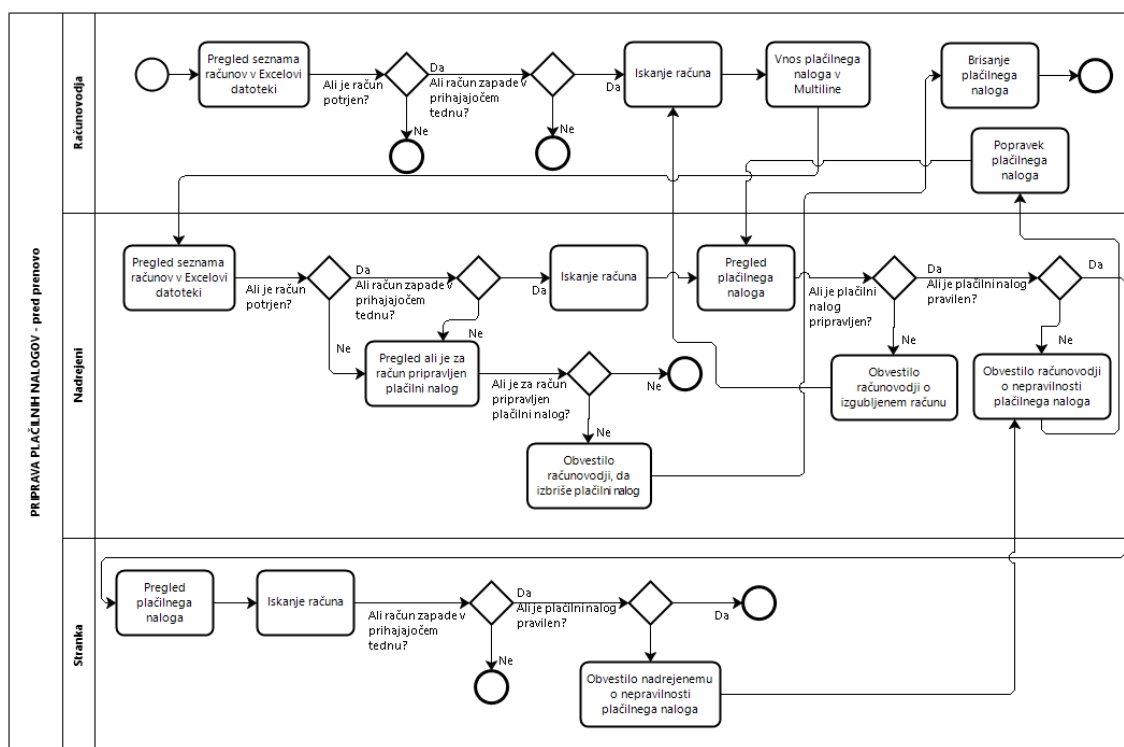
Računovodja je tako vsak ponedeljek preveril Excel datoteko in si s pomočjo Excel filtrov pripravil seznam računov, za katere mora pripraviti plačilne naloge. Nato je na spletnem mestu, kamor je domicilna družba shranjevala račune, poiskal račun, za katerega je želel



pripraviti plačilni nalog, in v Multiline-u vnesel podatke, potrebne za pripravo določenega plačilnega naloga. Multiline je rešitev za elektronsko bančništvo, narejena posebej za luksemburški trg. Rešitev je združljiva z različnimi informacijskimi sistemi in je v uporabi v osmih največjih luksemburških bankah (Multiline 2017). Nadrejeni je enako kot računovodja pregledal Excel datoteko, poiskal račune na spletnem mestu in preveril pravilnost podatkov, ki so bili navedeni na pripravljenih plačilnih nalogih. Pravilno pripravljene plačilne naloge je v Excel datoteki označil kot pripravljene. V primeru popravkov pa je računovodja na pripravljenem plačilnem nalogu napake popravil.

Do večjih napak pri pripravi plačilnih nalogov ni prihajalo. Težave pa so nastajale takrat, ko je moral računovodja pripraviti tiste plačilne naloge, za katere v spletnem mestu ni bilo shranjenega računa. V tem primeru se je priprava plačilnega naloga zamaknila.

*Slika 11: Podproces priprave plačilnih nalogov pred prenovo*



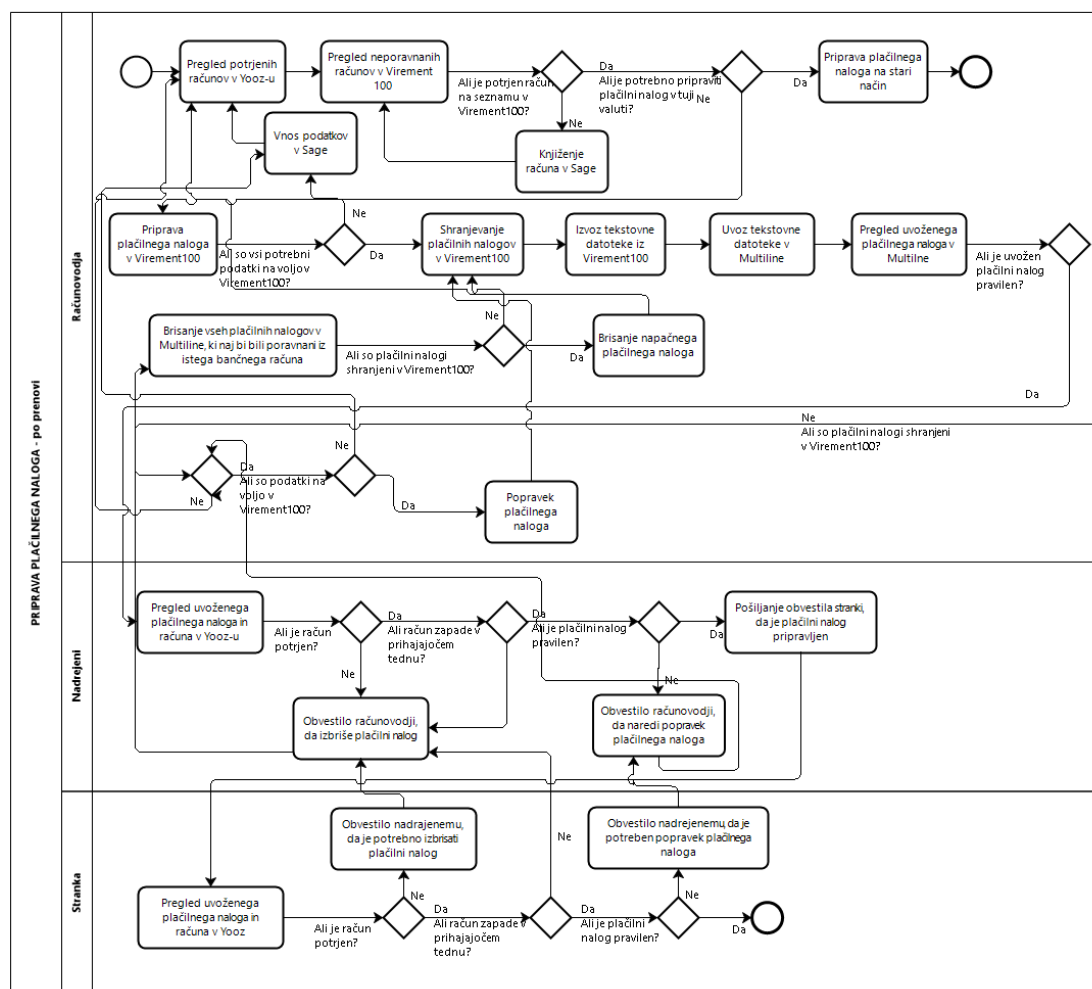
*Vir: lastno delo.*

#### 4.8.2 Opis podprocesa priprave plačilnih nalogov po prenovi

Po prenovi procesov so bili osnova za pripravo plačilnih nalogov potrjeni računi v Yooz-u, ki so morali biti pred pripravo plačilnih nalogov poknjženi v Sage-u. Računovodja je tako v Yooz-u vsak ponedeljek s pomočjo filtrov preveril potrjene račune in jih razvrstil po

zapadlosti. S prenovno poslovnih procesov računovodja plačilnih nalogov ni več ročno vnašal v Multiline, pač pa je za pripravo plačilnih nalogov uporabljal Virement100. Pri pripravi plačilnih nalogov je računovodja podatke iz računov preverjal v Yooz-u. Virement100 ima povezavo s Sage in tako ob izboru dobaviteljev prikaže vse neporavnane račune, ki so poknjženi v Sage-u. Poleg seznama neporavnanih računov za vsakega izmed računov prikaže številko in znesek računa, ter omogoča izbor bančnega računa, iz katerega naj bo nakazilo izvedeno, ter izbor bančnega računa dobavitelja, na katerega naj bo nakazilo izvedeno. Pri izboru bančnega računa, na katerega naj bo nakazilo izvedeno, Virement100 ne omogoča ročnega vnosa računa. Tako je potrebno v primeru, da bančni računi dobavitelja, navedeni v Sage-u, ne ustrezajo bančnemu računu, navedenemu na računu, bančni račun spremeniti oziroma vnesti v Sage, in ponovno zagnati pripravo plačilnih nalogov v Virement100. Virement100 omogoča spremembo reference oziroma številke prejetega računa, spremembo zneska in spremembo valute plačila za skupino pripravljenih plačilnih nalogov. Vsi plačilni nalogi, ki se naj izvedejo iz določenega bančnega računa, se v Multiline uvozijo po skupinah.

Slika 12: Podproces priprave plačilnih nalogov po prenovi



Vir: lastno delo.

Po pripravi podatkov v Virement100 je računovodja izvozil tekstovne datoteke in jih nato skupno uvozil v Multiline. Po uvozu plačilnih nalogov sta računovodja in nadrejeni preverila pripravljene plačilne naloge po skupinah. Kot je bilo že omenjeno, je moral računovodja v primeru potrebnih sprememb na bančnem računu dobavitelja narediti spremembe v Sage-u in ponovno pripraviti plačilne naloge za vse račune, ki so zapadli v isto skupino pripravljenih plačilnih nalogov. V primeru potrebnih sprememb, kot so npr. znesek računa ali referenca računa, je lahko računovodja v Virement100 odprl pripravljene plačilne naloge (v kolikor je pripravljene plačilne naloge ob pripravi shranil), popravil napake in plačilne naloge ponovno izvozil in uvozil v Multiline. V kolikor je moral računovodja spremeniti datum plačila za samo enega izmed pripravljenih plačilnih nalogov, je moral odpreti pripravljene plačilne naloge (v kolikor jih je shranil), izbrisati popravljeni plačilni nalog, izvoziti in uvoziti podatke v Multiline. Nato je moral za plačilni nalog z drugačno valuto ponovno odpreti pripravljene plačilne naloge, izbrisati ostale plačilne naloge, popraviti datum plačila na plačilnem nalogu, plačilni nalog izvoziti in uvoziti.

#### 4.8.3 Analiza uspešnosti prenove podprocesa priprave plačilnih nalogov

S prenovo priprave plačilnih nalogov z uporabo Virement100 je podjetje želelo avtomatizirati pripravo plačilnih nalogov, zmanjšati napake pri pripravi plačilnih nalogov in prihraniti pri času, porabljenem za pripravo plačilnih nalogov. Največjo težavo pred prenovo poslovnih procesov je predstavljalo iskanje računov, za katere je bilo potrebno pripraviti plačilne naloge in ročni vnos podatkov iz računa za vsakega izmed plačilnih nalogov.

Ker so bili po prenovi poslovnih procesov osnova za pripravo plačilnih nalogov računi, shranjeni v Yooz-u, iskanje računov ni bilo več potrebno. S prenovo poslovnih procesov se je avtomatiziral proces same priprave plačilnih nalogov, saj so se podatki iz računov izpisali v Virement100. Ko na pripravljenih plačilnih nalogih ni bilo napak, se je čas, potreben za pripravo plačilnih nalogov zaradi avtomatizacije zmanjšal. Ker pa Multiline ne omogoča popravkov na uvoženih plačilnih nalogih, se je močno povečal čas, potreben za popravke na pripravljenih plačilnih nalogih. Kljub popolni pravilnosti pripravljenih plačilnih nalogov s strani računovodje so bili v večini primerov potrebni popravki, saj se je stranka ob pregledu pripravljenih plačilnih nalogov odločila, da želi določen račun poravnati iz drugega bančnega računa.

Če povzamemo: podjetje se je s prenovo poslovnega procesa priprave plačilnih nalogov izognilo iskanju računov ob pripravi plačilnih nalogov. Sam proces priprave se je avtomatiziral, čas priprave plačilnih nalogov se je zmanjšal, občutno pa se je povečal čas, potreben za popravke na pripravljenih plačilnih nalogih. Ker so bili popravki na pripravljenih plačilnih nalogih v večini primerov potrebni, zaposleni menijo, da se je čas priprave plačilnih nalogov povečal.

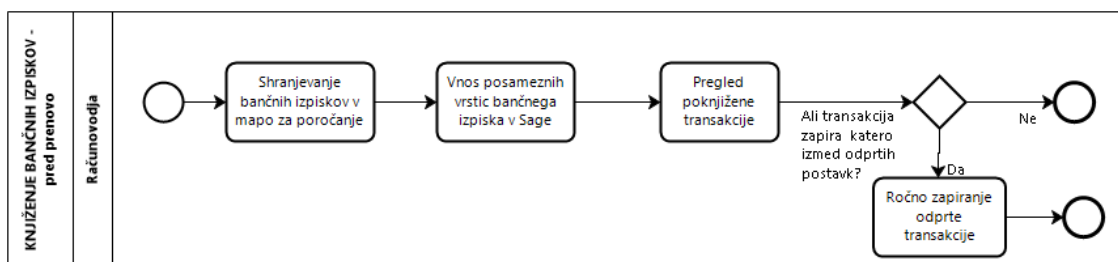
### 4.9 Podproces knjiženja bančnih izpiskov

#### 4.9.1 Opis podprocesa knjiženja bančnih izpiskov pred prenovo

Računovodja je na mesečni ali na četrtletni ravni v mapo za poročanje shranil bančne izpiske za vsako izmed podjetij. Nato je v časovnem zaporedju v Sage ročno vnesel posamično vrstico iz izpiska in pri tem navedel sledeče podatke: datum transakcije, konte, na katere se naj transakcija poknjiži, in znesek. Kadar je bila transakcija povezana z dobaviteljem, je moral vnesti tudi šifro dobavitelja in opis plačila. V kolikor je transakcija bančnega izpiska zapirala katero izmed poknjiženih transakcij, je moral računovodja to transakcijo poiskati preko konta, na katerega je bila transakcija poknjižena, in jo zapreti. V večini primerov so transakcije predstavljale plačilo prejetih računov. Ostale transakcije, ki so se pojavile na bančnih izpiskih, pa so bile plačilo oziroma povračilo davkov, prejem oziroma izplačilo posojil in izplačilo plač.

Pri samem procesu knjiženja bančnih izpiskov do večjih problemov ni prihajalo, je pa računovodja z večanjem transakcij na bančnih izpiskih za knjiženje porabil vedno več časa. Veliko časa je računovodja porabil pri iskanju kontov oziroma dobaviteljev, na katere se transakcija nanaša. To je izvajal z iskanjem po preteklih poknjiženih transakcijah oziroma odprtih postavkah na dobaviteljih.

*Slika 13: Podproces knjiženja bančnih izpiskov pred prenovo*



*Vir: lastno delo.*

#### 4.9.2 Opis podprocesa knjiženja bančnih izpiskov po prenovi

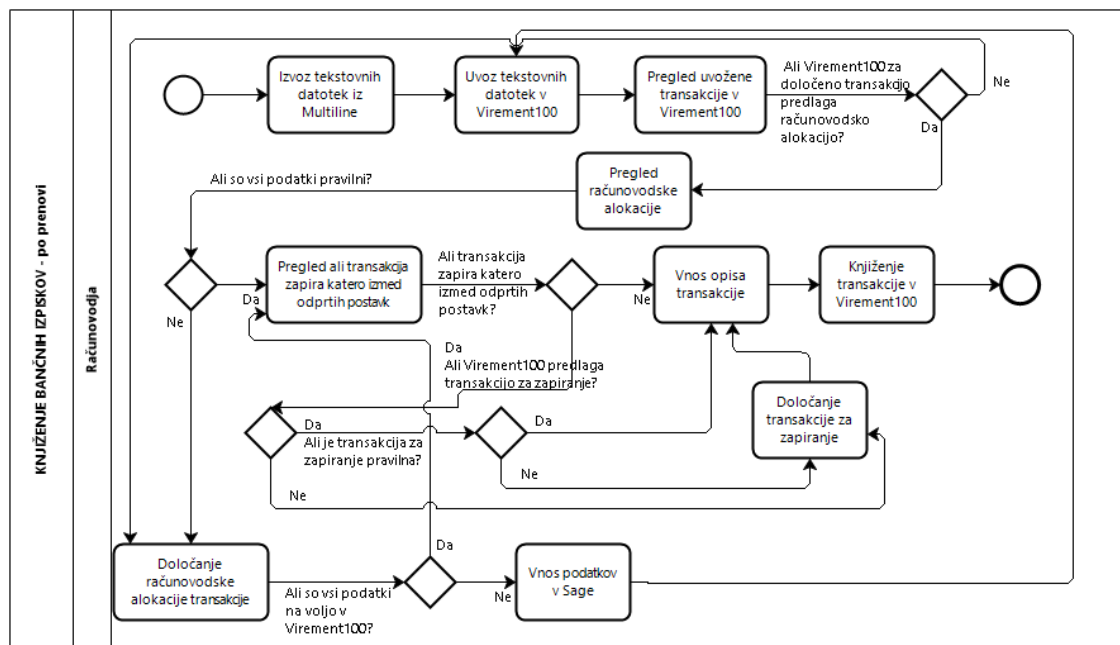
S prenovo procesov in uporabo Virement100 pri knjiženju bančnih izpiskov se je proces knjiženja bančnih izpiskov v podjetju pričel v Multiline-u. Multiline omogoča pregled nad bančnimi izpiski, ki še niso bili izvoženi, in izvoz teh bančnih izpiskov v tekstovne datoteke z enim klikom za vsa podjetja znotraj skupine podjetij. Računovodja je tako na tedenski ali mesečni ravni izvozil tekstovne datoteke in nato vse datoteke uvozil v Virement100 za vsakega izmed podjetij. Virement100 je nato vse datoteke, ki se niso nanašale na podjetje, za katerega je računovodja želel poknjižiti izpiske, označil za neveljavne in tako računovodji z enim klikom omogočil uvoz le relevantnih datotek.

Po uvozu podatkov je moral računovodja v Virement100 izvesti alokacijo transakcij po dobaviteljih oziroma kupcih, ali pa definirati konto, na katerega se naj ta transakcija poknjiži. Virement100 si alokacijo transakcij zapomni in v primeru, ko se podobna transakcija ponovi, predlaga dobavitelje, kupce oziroma konte, na katere se naj ta transakcija zapiše. Kadar je referenca plačila skladna s številko računa, navedeno v Sage-u, Virement100 avtomatsko predlaga, katero odprto postavko naj Sage zapre ob knjiženju te transakcije. V nasprotnem primeru pa je potrebno v Virement100 poiskati, katero odprto postavko dobavitelja oziroma katero transakcijo na kontu transakcija zapira. Po pregledu in narejenih spremembah pri alokaciji je računovodja s klikom poknjižil vse bančne transakcije v Sage.

Ker so bile transakcije na bančnih izpiskih v večini primerov ponavljajoče, je podjetje s prenovo podprocesa knjiženja bančnih izpiskov z uporabo Virement100 relativno avtomatiziralo ta proces in občutno zmanjšalo čas, potreben za knjiženje bančnih izpiskov. Do problemov pri knjiženju je prihajalo v primeru, ko je računovodja želel poknjižiti

transakcijo bančnega izpiska na konto, ki v Sage-u še ni bil kreiran. V tem primeru bi računovodja moral v Sage-u odpreti konto in ponovno poknjižiti določeno transakcijo bančnega izpiska.

Slika 14: Podproces knjiženja bančnih izpiskov po prenovi



Vir: lastno delo.

#### 4.9.3 Analiza uspešnosti prenove podprocesa knjiženja bančnih izpiskov

Glavni namen prenove podprocesa knjiženja bančnih izpiskov je bila avtomatizacija samega procesa in hkrati zmanjšanje porabljenega časa za knjiženje bančnih izpiskov. Zaposleni menijo, da se je z uporabo Virementa100 pri knjiženju bančnih izpiskov zmanjšal čas, porabljen pri vnosu podatkov iz vrstic bančnih izpiskov. Prav tako Virement100 olajša delo pri iskanju, ali se transakcija iz bančnega izpiska nanaša na katero izmed transakcij, poknjiženih v Sage, ki jo je potrebno zapreti. Z uporabo Virement100 se je deloma avtomatiziralo tudi zapiranje transakcij.

#### 4.10 Opis poslovnega procesa od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu po prenovi

S prenovo poslovnih procesov se je definiralo zaporedje podprocesov in samih aktivnosti v okviru določenih podprocesov. Kot je razvidno iz grafa spodaj, se je po prenovi procesov sam proces začel s prejemom in potrjevanjem računa. Pri potrjevanju računa so račun potrdili vsi udeleženci procesa. V kolikor račun ni bil potrjen s strani vseh udeležencev procesa, se

proces ni nadaljeval. Nato je sledilo knjiženje računa, ki je bilo v večini primerov osnova za pripravo plačilnega naloga. Samo v izrednih primerih, kadar je šlo za nujno pripravo plačilnega naloga, se je to izvedlo ročno, brez poknjiženega računa. Temu je sledilo plačilo računa, ki ga je izvajala stranka. Računovodja je nato po prejemu bančnega izpiska poknjižil plačilo računa, s čimer je proces od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu zaključen.

*Slika 15: Poslovni proces od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu po prenovi*



*Vir: lastno delo.*

## 5 ANALIZA USPEŠNOSTI PRENOVE

Analiza uspešnosti prenove poslovnih procesov v podjetju temelji na podlagi lastnih izkušenj in intervjujev z zaposlenimi. V podjetju sem bila zaposlena kot računovodja. V proces prenove poslovnih procesov sem bila vključena kot izvajalec, saj sem bila prva uporabnica nove programske opreme in rešitve v oblaku.

### 5.1 Prednosti in slabosti nove programske opreme

Spodaj so našteje prednosti in slabosti rešitve v oblaku Yooz in dodatka k programski opremi Virement100, ki jih je podjetje identificiralo pri uporabi teh dveh rešitev.

Prednosti uporabe rešitve v oblaku Yooz:

- omogoča shranjevanje in potrjevanje prejetih računov na enem mestu,
- omogoča enotni kontni seznam in seznam dobaviteljev,
- omogoča delovne tokove potrjevanja računov,
- omogoča sledenje zapadlim računom,
- omogoča označevanje načina plačila za določen račun,
- omogoča pošiljanje računov s komentarji nazaj v delovni tok,
- omogoča računovodsko alokacijo računa, si jo zapomni in jo predlaga pri naslednjem podobnem računu,
- deloma prebere podatke iz računa in jih zapiše ter

- omogoča izvoz tekstovnih datotek s podatki o računu (z uvozom teh datotek je račun v Sage poknjižen).

Slabosti uporabe rešitve v oblaku Yooz:

- ne omogoča avtomatskega pošiljanja računov v delovni tok na podlagi določenih pravil,
- ne omogoča direktnega uvoza podatkov v Sage,
- ne omogoča spreminjanja dolžine polja opisa na računu in
- ne omogoča nastavitve datuma knjiženja računa, ki bi bil drugačen od datuma računa.

Prednosti uporabe dodatka k obstoječi programski opremi Virement100:

- omogoča pripravo plačilnih nalogov na podlagi poknjiženih računov v Sage,
- omogoča izvoz plačilnih nalogov v obliki tekstovnih datotek, ki se lahko uvozijo v spletne banke,
- omogoča uvoz bančnih izpiskov iz spletnih bank v Sage,
- prepozna podatke na uvoženih bančnih izpiskih in predlaga alokacije vrstice bančnega izpiska,
- na podlagi reference, navedene na bančnem izpisku, predlaga, katero transakcijo naj ta vrstica bančnega izpiska ob knjižbi v Sage zapre ter
- omogoča pregled nad odprtimi transakcijami dobavitelja, kupca oziroma knjižb na določenem kontu.

Slabosti uporabe dodatka k obstoječi programski opremi Virement100:

- pri pripravi plačilnih nalogov ne omogoča popraviljanja bančnih računov (v primeru napak na bančnem računu, vnešenem v Sage, je potrebno popravke narediti v Sage in ponovno zagnati pripravo plačilnih nalogov),
- ne omogoča samodejnega shranjevanja pripravljenih plačilnih nalogov in
- po uvozu bančnih izpiskov v Virement100 in pri pripravi plačilnih nalogov ne osvežuje popravkov, narejenih v Sage.

Poleg zgoraj navedenih prednosti, ki jih prinaša uporaba nove programske opreme, je moralo podjetje zaradi uporabe nove programske opreme narediti korak naprej pri poslovnih procesih in definirati zaporedje le-teh. Prav tako je moralo nastaviti urnik s časovnimi omejitvami, ki se ni nanašal samo na podproces priprav plačilnih nalogov, saj so morali udeleženci pred pripravo plačilnih nalogov do konca izpeljati še druge procese.



## 5.2 Kritični pogled na uspešnost prenove poslovnih procesov

### 5.2.1 Težave pri fazah razvoja računovodskih informacijskih sistemov in pri implementaciji

Kot je bilo predstavljeno v poglavju 3, sta razvoj in implementacija AIS po Simkinu (2013, str. 353) razdeljena v fazo planiranja in raziskave, fazo analize AIS, fazo ocene in izbora AIS ter fazo implementacije in vzdrževanja AIS.

Fazi planiranja in raziskave podjetje ni namenilo posebne pozornosti, saj je potreba po prenovi v večji meri prišla s strani stranke. V kolikor bi podjetje pred samo odločitvijo o prenovi poslovnih procesov namenilo pozornost spremljanju obstoječega AIS sistema, bi potrebo po dodatni funkcionalnosti, ki omogoča avtomatizacijo knjiženja bančnih izpiskov in priprave plačilnih nalogov, zaznalo že pred znatnim povečanjem obsega transakcij. V tem primeru bi se zaposleni pri prehodu na uporabo nove funkcionalnosti lahko bolj posvetili sami funkcionalnosti, saj ne bi bili še preobremenjeni z velikim številom transakcij.

V podjetju se je tako razvoj AIS pričel z opredelitvijo ciljev, ki naj bi jih podjetje s prenovo AIS doseglo. Sledila naj bi analiza AIS, pri kateri bi naj podjetje po Simkinu (2013, str. 360) diagnosticiralo prednosti in slabosti dosedanjega AIS. Podjetje se same analize prednosti in slabosti dosedanjega AIS ni lotilo, saj je že ob zaznavi potrebe vedelo, da zaradi politike podjetja ostaja pri uporabi programske opreme Sage, poiskati pa mora samo dodatek k tej programski opremi, ki bo uporabnikom zagotovil dodatne funkcionalnosti, ki naj bi jih AIS po mnenju vodstva podjetja potrebovalo. Z analizo AIS, v katero bi vodstvo podjetja vključilo računovodje, ki so ključni uporabniki AIS, bi podjetje pridobilo informacije o dejanskih prednostih in slabostih obstoječega AIS in dodatnih funkcionalnostih, ki jih zaposleni pri uporabi AIS pogrešajo.

Kot je že bilo omenjeno, je podjetje že od začetka prenove AIS vedelo, da zaradi politike podjetja išče le dodatek k obstoječi programski opremi. Ocenit in izboru računovodskega informacijskega sistema vodstvo podjetja ni namenilo veliko časa. Za Virement100 se je podjetje odločilo, ker je to edini dodatek k obstoječi programski opremi Sage, ki ga lahko podjetje, ki posluje na luksemburškem trgu, uporabi za avtomatizacijo knjiženja bančnih izpiskov in priprave plačilnih nalogov. Predlog o uporabi rešitve v oblaku Yooz pa je podjetje dobilo s strani ostalih sestrskih podjetij, ki pri svojem delu uporabljajo Sage in so rešitev Yooz že uporabljala. Z izborom teh dveh dodatkov je podjetje zagotovilo tehnično, pravno in ekonomsko izvedljivost prenove. Kljub temu, da se je podjetje za Yooz in Virement100 že odločilo, pa bi lahko v podjetju preverili tudi operativno izvedljivost, kjer bi definirali, kakšna izobraževanja bodo potrebna za uporabo novih sistemov in kakšne spremembe bodo potrebne pri obstoječih procesih.

Pri sami implementaciji AIS bi podjetje moralo nameniti več časa izobraževanju zaposlenih in jih tudi vključiti v testiranje programske opreme. Izobraževanje in predstavitev Virement100 je potekalo s strani ponudnika Virement100 v jeziku, ki večini računovodij ni bil razumljiv, organiziranega izobraževanja za računovodje glede uporabe Yooz-a pa ni bilo. Računovodje so imeli tako ob začetku uporabe Virement100 in Yooz težave s samim razumevanjem delovanja nove programske opreme. Pri implementaciji Virement100 in Yooz se je podjetje odločilo za paralelni prehod, pri čemer so uporabniki nekaj časa hkrati uporabljali stari in novi sistem. Ta pristop se je zaradi zagotovitve, da se del podatkov pri prehodu ne izgubi, izkazal za uspešnega.

Po Simkinu (2013, str. 372) je zadnja faza razvoja AIS monitoring in vzdrževanje AIS. S tem naj bi podjetje preverilo, če AIS zadovoljuje zastavljene cilje in nadzor nad tem, in če je potrebno narediti nadaljnje popravke. Podjetje je to fazo pri implementaciji AIS izpustilo, nadrejeni so namreč proces implementacije AIS želeli zaključiti ob prehodu na uporabo novega AIS. Računovodje so imeli pri uporabi novega AIS kar nekaj težav, do katerih je prihajalo zaradi slabe izvedbe izobraževanja. Podpore s strani nadrejenih pri odpravi napak ni bilo, dokler zaposleni niso prišli do kritične točke, ko so za določeno nalogo porabili trikrat toliko časa, kot so ga za isto nalogo porabili pred prenovo AIS. Nadrejeni so enkrat pomagali računovodjem pri odpravi kritičnih napak, nato pa so s procesom implementacije ponovno zaključili.

V kolikor bi v podjetju izvajali fazo monitoringa in vzdrževanja AIS, do kritične točke pri uporabi novega AIS ne bi prišlo, saj bi se napake odpravljale sproti. Nadrejeni bi skupaj s končnimi uporabniki ocenili prenovljeni AIS in ugotovili, ali AIS zadovoljuje zastavljanje cilje. V izbranem podjetju temu ni bilo tako, saj so nadrejeni na podlagi funkcionalnosti, ki jih Virement100 in Yooz prinašata, sklepali, da prenovljeni AIS zadovoljuje zastavljene cilje in da večjih težav pri uporabi obeh dodatkov k programski opremi, ni. Po odpravi kritičnih napak bi lahko nadrejeni s posvetom z računovodji, ki so ključni uporabniki prenovljenega AIS, pripravili pregled, ali AIS zadovoljuje zastavljene cilje in kaj bi bilo potrebno narediti, da bi sam proces od prejema računa do zaznave poravnane računa v AIS stekel še bolj tekoče.

### 5.2.2 Analiza doseganja zastavljenih ciljev

Podjetje se je za prenovo poslovnih procesov odločilo z namenom avtomatizacije knjiženja bančnih izpiskov in prejetih računov, zmanjšanja napak pri knjiženju in prihranka časa.

Spodaj je prikazano, kako uspešno je bilo podjetje pri odpravljanju razlogov, ki so bili povod za prenovo poslovnih procesov:

- otežen nadzor nad pravilnostjo poknjiženih transakcij: z uporabo rešitve Yooz in prenove procesov je podjetje doseglo, da so prejeti računi in računovodska alokacija le-teh pred samim knjiženjem potrjeni s strani stranke, računovodje in njegovega nadrejenega,
- povečanje števila napak pri knjiženju transakcij: z uporabo rešitve Yooz in prenovo poslovnih procesov je podjetje zmanjšalo število napak pri knjiženju prejetih računov; posebnega zmanjšanja števila napak pri knjiženju bančnih izpiskov z uporabo Virement100 zaposleni v podjetju niso zaznali,
- povečanje časa, potrebnega za knjiženje transakcij: čas knjiženja prejetih računov in bančnih izpiskov se je po mnenju zaposlenih zmanjšal,
- slaba organiziranost pri potrjevanju prejetih računov: z uporabo Yooz-a se je vzpostavil organiziran proces potrjevanja prejetih računov,
- zamude pri pripravi plačilnih nalogov: z uporabo Yooz-a so se odpravile zamude pri pripravi plačilnih nalogov, ki so nastajale zaradi slabega vodenja zapadlosti računov,
- povečanje časa, potrebnega za pripravo plačilnih nalogov: čas za pripravo plačilnih nalogov se je kljub avtomatizaciji priprave plačilnih nalogov povečal, saj so bili v večini primerov potrebni popravki na pripravljenih plačilnih nalogih, za kar je računovodja porabil veliko več časa kot pred prenovo procesov,
- nekonsistentnost med seznamom prejetih računov in prejetimi računi, ki so na voljo računovodskemu podjetju: z uporabo Yooz-a so udeleženci procesa pridobili enoten seznam prejetih računov; s tem so bili prejeti računi, za katere je bilo potrebno pripraviti plačilne naloge, dostopni na enem mestu ter
- otežen nadzor nad tem, ali so vsi prejeti računi poknjiženi: ker Yooz ne omogoča direktnega uvoza potrjenih računov v Sage in avtomatske spremembe statusa računa v Yooz-u, se nadzor nad tem, ali so vsi prejeti računi poknjiženi, ni izboljšal.

Če povzamemo, je podjetje s prenovo poslovnih procesov omogočilo lažji nadzor nad pravilnostjo podatkov, zmanjšalo število napak pri knjiženju prejetih računov, zmanjšalo čas, namenjen samemu knjiženju prejetih računov in bančnih izpiskov, vzpostavilo organiziran proces potrjevanja računov, odpravilo zamude pri pripravi plačilnih nalogov in vzpostavilo enoten seznam prejetih računov. S prenovo procesov in uporabo rešitve v oblaku Yooz in dodatka k programski opremi Virement100 pa podjetju ni uspelo zmanjšati časa, potrebnega za pripravo plačilnih nalogov. Nasprotno, čas za pripravo plačilnih nalogov se je v večini primerov povečal. Obenem podjetju s prenovo ni uspelo izboljšati nadzora nad tem, ali so vsi prejeti računi poknjiženi. Kot smo navedli, se je zmanjšal čas, potreben za samo knjiženje prejetih računov in izpiskov, močno pa se je povečal čas, porabljen pri sami obravnavi računa.

Na vprašanje, ali se je zaradi uporabe rešitve v oblaku Yooz podjetju povečala konkurenčna prednost pred tekmeci, so v podjetju odgovorili, da ponujanje rešitve pri pridobivanju novih strank nima velikega vpliva, je pa podjetje s tem pridobilo dodatno dodano vrednost, ki jo lahko ponudi potencialnim in obstoječim strankam.

Podjetje je poudarilo dejstvo, da se je občutno povečala konkurenčna prednost pred tekmeci pri obstoječi stranki, pri kateri uporabljajo rešitev. Podjetje je mnenja, da rešitev Yooz v veliki meri pripomore k ohranitvi sodelovanja z obstoječo stranko in da se je zadovoljstvo stranke bistveno izboljšalo.

Tabela 2 prikazuje doseganje ciljev prenove poslovnih procesov. Kot je iz tabele razvidno, je podjetje doseglo pet od osmih ciljev - na enega izmed ciljev prenova poslovnih procesov ni imela vpliva, na enega je prenova imela majhen vpliv, pri doseganju enega izmed ciljev pa je prenova procesov imela negativen vpliv, saj se je čas, ki ga podjetje porabi za izvajanje aktivnosti, povečal, namesto da bi se zmanjšal.

*Tabela 2: doseganje ciljev prenove poslovnih procesov*

<b>CILJ</b>	<b>Doseganje cilja</b>
<b>Avtomatizacija knjiženja bančnih izpiskov</b>	Doseženo
<b>Avtomatizacija knjiženja prejetih računov</b>	Doseženo
<b>Avtomatizacija priprave plačilnih nalogov</b>	Doseženo
<b>Zmanjšanje napak pri knjiženju prejetih računov</b>	Doseženo
<b>Zmanjšanje napak pri knjiženju bančnih izpiskov</b>	Ni vpliva
<b>Zmanjšanje časa, porabljenega pri izvajanju aktivnosti</b>	Ni doseženo. Čas, porabljen pri izvajanju aktivnosti, se je povečal.
<b>Povečati zadovoljstvo strank</b>	Doseženo
<b>Povečati konkurenčno prednost</b>	Rešitev Yooz ima majhen vpliv na konkurenčno prednost pred tekmeci.

*Vir: lastno delo.*

### **5.3 Predlog nadaljnjega razvoja računovodskega informacijskega sistema**

Podjetje se je za razvoj AIS odločilo zaradi povečanega števila transakcij in strankine potrebe po dodatni funkcionalnosti pri sledenju prejetih računov. Zaradi političnih in prostorskih omejitev se je podjetje brez analize obstoječega sistema in brez analize možnosti dodatnih AIS odločilo, da implementira dodatno programsko opremo Yooz in Virement100.

Ker ima dodatna programska oprema kar nekaj pomanjkljivosti in so se z njeno uporabo procesi zelo zapletli, podjetju predlagamo, da izvede analizo obstoječega AIS, in sicer v sodelovanju s končnimi uporabniki nove dodatne programske opreme. Nadrejeni se morajo skupaj z računovodji osredotočiti na morebitne kritične točke, ki še obstajajo, in ugotoviti,

ali obstajajo rešitve za njihovo odstranitev. Smiselno bi bilo, da bi skupaj pregledali tudi prenovljene procese in poskusili najti poti za njihovo poenostavitev. Z analizo obstoječega AIS bi v podjetju pridobili podatke o pomanjkljivostih obstoječega AIS ter odgovor na to, ali ta AIS zadošča njihovim potrebam. Na podlagi narejene analize bi podjetju predlagali, da razmisli o nadgradnji obstoječe programske opreme Sage brez dodatne programske opreme, ali pa o nadgradnji obstoječe programske opreme Sage do te mere, da bo le-ta omogočala avtomatsko integracijo z dodatno programsko opremo Yooz in Virement100.

## **SKLEP**

Tako kot posamezniki težijo k izboljšanju svojega življenja, tako tudi podjetja težijo k izboljšanju svojega poslovanja. Podjetja lahko izboljšajo svoje poslovanje na različne načine. Zniževanje stroškov ter povečanje konkurenčne prednosti sta le dva izmed njih. V današnjem času, ko je tehnologija, ki se je podjetja lahko poslužujejo, že zelo razvita, je avtomatizacija dela zelo pomembna. S pravo in pravilno uporabo tehnologije lahko podjetja tudi izboljšajo svoj položaj na trgu. Tega se zaveda tudi obravnavano podjetje, ki se je prenove poslovnih procesov lotilo z namenom avtomatiziranja določenih procesov in na podlagi potrebe po dodatnih storitvah, ki jih lahko ponudi strankam. Z avtomatizacijo določenih procesov si je podjetje želelo zagotoviti večjo stroškovno učinkovitost in boljši pregled nad delom, ki ga upravlja. S ponujanjem dodatnih storitev strankam si je podjetje želelo izboljšati tržni delež in konkurenčno prednost.

Sama prenova poslovnih procesov se je v podjetju pričela s prehodom na brezpapirno poslovanje - podjetje je namesto shranjevanja podatkov in podpornih računovodskih dokumentov v fizičnih fasciklih pričelo le-te shranjevati in pripravljati v elektronski obliki s pomočjo uporabe Adobe Acrobat in njegovega vmesnika TicTie Calculate. Naslednji korak je bila izbira rešitev, s katerimi bi lahko avtomatizirali knjiženje bančnih izpiskov in pripravo plačilnih nalogov ter izboljšali proces potrjevanja prejetih računov. Podjetje se je odločilo za uporabo programa Virement100, ki je dodatek k obstoječi programski opremi za računovodstvo, ter za uporabo rešitve v oblaku Yooz. Z uporabo Virement100 je podjetje želelo avtomatizirati pripravo plačilnih nalogov in knjiženje bančnih izpiskov, z uporabo Yooz-a pa je želelo izboljšati procese prejema, potrjevanja in knjiženja računov. Ker Yooz omogoča shranjevanje računov v oblaku, in hkrati tudi potrjevanje računov, je to dodatna storitev, ki jo podjetje sedaj ponuja obstoječim in bodočim strankam. Podjetje se je prenove poslovnih procesov in uporabe rešitve Yooz in programske opreme Virement100 lotilo sočasno. V prenovo procesov z uporabo rešitve Yooz je bila vključena stranka, nadrejeni in računovodje, v prenovo procesov z uporabo rešitve Virement100 pa nadrejeni in zaposleni.

Na podlagi pregleda prenove poslovnih procesov od prejema računa do zaznave poravnane računa v sistemu in pregleda prehoda na brezpapirno poslovanje, je v sklopu magistrskega dela narejena analiza uspešnosti prenove poslovnih procesov, v okviru katere

so podane prednosti in slabosti uporabe nove programske opreme. Narejen je kritični pregled prenove poslovnih procesov in predlog nadaljnjega razvoja računovodskega informacijskega sistema.

V okviru kritičnega pogleda na uspešnost prenove poslovnih procesov so predstavljene težave pri fazah razvoja računovodskih sistemov in pri implementaciji, narejena pa je bila tudi analiza doseganja zastavljenih ciljev. Ugotovljeno je bilo, da je podjetje s prenovo poslovnih procesov omogočilo lažji nadzor nad pravilnostjo podatkov, zmanjšalo število napak pri knjiženju prejetih računov, zmanjšalo čas, namenjen samem knjiženju prejetih računov in bančnih izpiskov, vzpostavilo organiziran proces potrjevanja računov, odpravilo zamude pri pripravi plačilnih nalogov in vzpostavilo enoten seznam prejetih računov. S prenovo procesov in uporabo rešitve v oblaku Yooz in dodatka k programski opremi Virement100 pa podjetju ni uspelo zmanjšati časa, potrebnega za pripravo plačilnih nalogov. Nasprotno, čas za pripravo plačilnih nalogov se je v večini primerov povečal. Obenem podjetju s prenovo ni uspelo izboljšati nadzora nad tem, ali so vsi prejeti računi poknjiženi. Zmanjšal se je čas, potreben za samo knjiženje prejetih računov in izpiskov; čas, porabljen pri sami obravnavi računa, pa se je močno povečal.

Na vprašanje, ali se je zaradi uporabe rešitve v oblaku Yooz podjetju povečala konkurenčna prednost pred tekmeci, so v podjetju odgovorili, da ponujanje rešitve pri pridobivanju novih strank nima velika vpliva. Vendar pa je podjetje s tem pridobilo dodatno dodano vrednost, ki jo lahko ponudi potencialnim in obstoječim strankam. Podjetje je poudarilo dejstvo, da se je občutno povečala konkurenčna prednost pred tekmeci pri obstoječi stranki, pri kateri uporabljajo rešitev. Podjetje je mnenja, da rešitev Yooz v veliki meri pripomore k ohranitvi sodelovanja z obstoječo stranko in da se je zadovoljstvo stranke bistveno izboljšalo.

Ker ima dodatna programska oprema kar nekaj pomanjkljivosti in so se z njeno uporabo procesi zelo zapletli, podjetju predlagamo, da izvede analizo obstoječega AIS, in sicer v sodelovanju s končnimi uporabniki nove dodatne programske opreme. Nadrejeni se morajo skupaj z računovodji osredotočiti na morebitne kritične točke, ki še obstajajo, in ugotoviti, ali obstajajo rešitve za njihovo odstranitev. Smiselno bi bilo, da bi skupaj pregledali tudi prenovljene procese in poskusili najti poti za njihovo poenostavitev. Z analizo obstoječega AIS bi v podjetju pridobili podatke o pomanjkljivostih obstoječega AIS in, ali ta AIS zadošča njihovim potrebam. Na podlagi narejene analize bi podjetju predlagali, da razmisli o nadgradnji obstoječe programske opreme Sage brez dodatne programske opreme, ali pa o nadgradnji obstoječe programske opreme Sage do te mere, da bo le ta omogočala avtomatsko integracijo z dodatno programsko opremo Yooz in Virement100.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abu-Musa, A. A. (2011). The Determinates of Selecting Accounting Software: A Proposed Model. *Review of Business Information Systems*, 9(3), 85.
2. Bodnar, G. H. & William, S. H. (2014). *Accounting information systems*. Harlow: Pearson.
3. Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Massachusetts: *Sloan Management Review* 31(4), 11-27.
4. Elikai, F., Ivancevich D. M. & Ivancevich, S. H. (2007). Relevant factors in accounting software selection and satisfaction. *CPA Journal, forthcoming*, 77(5), 26-31.
5. Esmeray, A. (2016). The Impact of Accounting Information Systems (AIS) on Firm Performance: Empirical Evidence in Turkish Small and Medium Sized Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 6(2).
6. Fitriati, A. & Mulyani, S. (2015). Factors that affect accounting information system success and its implication on accounting information quality. *Asian Journal of Information Technology*, 14(5), 154-161.
7. Groznik, A. (2001). *Strateško načrtovanje razvoja informatike* (Doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Groznik, A., Indihar Štemberger, M. & Kovačič, A. (2005). *Vloga managementa pri zagotavljanju poslovne vrednosti informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko
9. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
10. Harmon, P. (2014). *Business process change : a business process management guide for managers and process professionals*. Waltham: Morgan Kaufmann Publishers.
11. Hauc, G. (2013). Metodološki pristop za celovito prenovu in informatizacijo poslovanja. *Uporabna informatika*, 2013(2), 84-85.
12. Horngren, C. T. & Harrison, W. T. (2007). *Accounting and the business environment accounting* (7th ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc.
13. Ivancevich, S. H., Ivancevich, D. M. & Elikai, F. (2007). Accounting Software Selection and Satisfaction: A Comparative Analysis Of Vendor And User Perceptions. *Review of Business Information Systems*, 11(3), 43.
14. Jones, F. & Rama, R. (2011). *Accounting Information Systems: A Business Process Approach*. Boston: Pearson.
15. Khan, R. (2004). *Business Process Management. A Practical Guide*. Kraj: Meghan Kiffer Press.
16. Koletnik, F. (2007). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

17. Kovačič, A. (2004). *Management in informatika - Kako odpraviti prepad?* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kovačič, A. & Bosilj-Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
19. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
20. Marlon, D. (2013). *Fundamentals of business process management*. Berlin: Springer.
21. Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2011). *Essentials of management information systems*. Boston: Pearson.
22. Lipaj, D. & Davidavičene, V. (2013). Influence of information systems on business performance. *Mokslas: Lietuvos Ateitis*, 5(1), 38.
23. McLeod, R. Jr. & Schell, G. P. (2007). *Management Information Systems*. Kraj: založba.
24. Meiryani, M. S. (2015). Influence Business Process on The Quality Of Accounting Information System. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(1), 323-328.
25. Morey, S. (1999). Software 99. *Journal of Property Management*, 64(4), 80-92.
26. *MultiLine*. (leto). Pridobljeno 26. julija 2017 iz <https://www.multiline.lu/index.php?id=19&L=1>
27. O' Brien, J. A. & Maracas, G. M. (2008). *Introduction to Information Systems*. Kraj: McGraw-Hill.
28. Romney, M. B. & Steinbart, P. J. (2015). *Accounting information systems*. Boston: Pearson.
29. *Sage 30 Comptabilité i7 v8*. Pridobljeno 24. marca 2018 iz <http://www.sage.ma/~media/markets/ma/produits/comptabilite-et-gestion/sage-30-comptabilite-i7/pdf/sage-30-comptabilit%C3%A9-i7.pdf?la=fr-fr>
30. *Sage 30*. Najdeno 24. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.inseco.fr/179-sage-30-comptabilite-i7.html>
31. Sharp, A. & McDermott, P. (2009). *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development, 2nd Edition*. Norwood, MA: Artech House, Inc.
32. Simkin, M. G., Norman, C. S. & Rose, J. M. (2013). *Accounting information systems*. Hoboken, N.J.: Wiley.
33. Simkin, M. G., Norman, C. S., Rose, J. M. (2015). *Core concepts of accounting information systems*. Hoboken, N.J.: Wiley
34. *TicTie Calculate*. Najdeno 21. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.safesend.com/product/tic-tie-calculate/>
35. Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
36. *Virement 100*. Najdeno 23. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.proconsult.lu/nos-solutions/virement100/>



37. Vojin, D. (2010). *Primerjalna analiza orodij za management poslovnih procesov*. Ljubljana.
38. Wan Zakaria, W., Ilias, N. & Wahab, N. (2017). *A Survey on the Impact of Accounting Information System on Tasks Efficiency: Evidence from Malaysian Public Sector*. Kraj: založba.
39. Whitten, J. L. & Bentley, L. D. (2007). *Systems Analysis and Design Methods*. Kraj: McGraw-Hill.
40. Yooz. Najdeno 23. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.justyoozit.com/cloud-solutions/cloud-solutions>
41. Xu, H. (2015). What are the most important factors for accounting information quality and their impact on AIS data quality outcomes? *ACM Journal of Data and Information Quality*, 5(4).