

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DELOVANJA
RAČUNOVODSKEGA SERVISA**

Ljubljana, oktober 2005

SNEŽANA ČEČ

IZJAVA

Študentka Snežana Čeč izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Slavke Kavčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV RAČUNOVODSTVA	2
2.1	RAČUNOVODSKA FUNKCIJA.....	2
2.2	RAZČLENITEV RAČUNOVODSTVA.....	4
2.2.1	<i>Finančno računovodenje</i>	4
2.2.2	<i>Stroškovno računovodenje</i>	5
2.3	VLOGA RAČUNOVODSTVA PRI POSLOVNIH ODLOČITVAH.....	5
3	RAČUNOVODSKI SERVISI V SLOVENIJI	6
3.1	PONUDBA RAČUNOVODSKIH SERVISOV.....	7
3.1.1	<i>Knjigovodstvo, računovodsko predračunavanje, nadziranje in analiziranje</i>	7
3.1.2	<i>Davčno svetovanje kot del ponudbe v računovodskih servisih</i>	9
3.2	IZOBRAZBA ZAPOSLENIH V RAČUNOVODSKIH SERVISIH.....	9
3.3	VELIKOST RAČUNOVODSKIH SERVISOV.....	13
3.4	KAKOVOST RAČUNOVODSKIH SERVISOV OZIROMA NJIHOVIH STORITEV.....	14
4	IZBIRANJE MED PONUDNIKI RAČUNOVODSKIH STORITEV	15
4.1	PREDNOSTI IN SLABOSTI ZUNANJEGA RAČUNOVODSTVA.....	15
4.2	UPORABNIKI RAČUNOVODSKIH STORITEV.....	16
4.3	POTREBE UPORABNIKOV RAČUNOVODSKIH STORITEV.....	18
4.3.1	<i>Potrebe naročnika v odvisnosti od njegove velikosti</i>	19
4.4	DEJAVNIKI ZA IZBIRO RAČUNOVODSKEGA SERVISA.....	22
5	DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DELOVANJA RAČUNOVODSKEGA SERVISA	22
5.1	DEJAVNIKI USPEŠNOSTI.....	23
5.1.1	<i>Ponudba računovodskega servisa</i>	23
5.1.2	<i>Kakovost</i>	24
5.1.3	<i>Cena</i>	28
5.1.4	<i>Izbiranje komitentov</i>	29
5.2	OPTIMALNA VELIKOST RAČUNOVODSKEGA SERVISA.....	30
5.2.1	<i>Vidik lastnika računovodskega servisa</i>	31
5.2.2	<i>Vidik zaposlenih</i>	34
5.2.3	<i>Vidik naročnikov računovodskih storitev</i>	35
5.3	ORGANIZACIJA RAČUNOVODSKEGA SERVISA.....	35
5.3.1	<i>Organizacijska struktura</i>	36
5.3.2	<i>Problemi pri organizaciji večjega servisa</i>	38
5.3.3	<i>Organizacija po meri naročnika</i>	40
6	SKLEP	41
	LITERATURA	44
	VIRI	46

1 UVOD

Računovodstvo samostojnih podjetnikov in podjetij je pomembno zaradi državnih oziroma davčnih zahtev pa tudi zaradi interesov podjetnikov pri odločanju o poslovanju. Zato morajo zasebniki oziroma podjetja oblikovati celovite in verodostojne računovodske informacije v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah in v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi. Nekatera podjetja in posamezniki se odločajo za lastno računovodsko službo; vse več pa je takih, ki so uporabniki storitev računovodskih servisov. Kot odziv na vse večje povpraševanje se je v Sloveniji pojavilo zelo veliko ponudnikov omenjenih storitev, med katerimi pa je zelo težko izbrati pravega.

Tudi sami servisi se soočajo z veliko konkurenco; torej z množico ponudnikov, znotraj katere pa je zelo težko izstopati. Zlasti v devetdesetih letih je prišlo do nastanka številnih računovodskih servisov; število pa od takrat le še narašča. Tako imamo danes na trgu zelo veliko ponudnikov tovrstnih storitev, ki se borijo za pridobivanje novih naročnikov. Lastniki servisov se nemalokrat sprašujejo, kakšna naj bo velikost in organiziranost njihovega podjetja, da se bo le-to lažje spopadalo s konkurenco. Pri odločanju o tem pa morajo upoštevati vrsto različnih dejavnikov.

Cilj mojega diplomskega dela je podati nekaj napotkov za oblikovanje uspešnega računovodskega servisa. V ta namen je bilo potrebno najprej preučiti konkurenco, s katero se računovodski servisi srečujejo na trgu. Pomembno je namreč, da servis pozna ponudbo konkurence in povpraševanje potencialnih naročnikov ter da na podlagi tega skuša najti svojo tržno nišo. Glede na to, da ponudbo vedno narekuje povpraševanje, sem v delu skušala ugotoviti, kdo so naročniki računovodskih storitev, kakšne so njihove potrebe ter v katerih primerih in na kakšen način se posamezne vrste teh uporabnikov odločajo o izbiri ponudnika računovodskih storitev.

Na tej osnovi sem skušala podati nekaj dejavnikov za uspešnost delovanja vsakega servisa. Glede na to, da so ti dejavniki pogojeni tudi z velikostjo servisa, sem pojasnila njihovo vlogo v primeru večjega in v primeru manjšega računovodskega servisa. To pa me je privedlo tudi do vprašanja o tem, kako velik naj bo uspešen računovodski servis; zato sem podala tudi nekaj smernic za optimalno velikost računovodskega servisa in pa nekaj smernic za kar najbolj učinkovito organizacijo dela v njem. Seveda pa niti velikost niti organizacija nista enostransko opredeljeni. Kaj je optimalno, je odvisno tudi od vidika, s katerega gledamo. Sama sem upoštevala tri, po mojem mnenju, najpomembnejše vidike. Prvi je vidik lastnika oziroma vodstva računovodskega servisa, drugi vidik je vidik naročnika, zanemariti pa ne gre niti pogleda zaposlenih v računovodskem servisu.

Diplomsko delo, ki je pred vami, ima tako pet poglavij. Po uvodu, ki je označen kot prvo poglavje, sledi poglavje, v katerem je kratka opredelitev računovodske funkcije in njena vloga pri poslovnih odločitvah. V tretjem poglavju opisujem računovodske servise, njihovo ponudbo, izobrazbeno strukturo zaposlenih ter velikost in kakovost servisov. Četrto poglavje sem namenila uporabnikom računovodskih storitev, njihovim potrebam in načinu izbiranja računovodskega servisa. V petem poglavju pa sem se posvetila dejavnikom uspešnosti računovodskih servisov ter optimalni velikosti in organizaciji dela v takem servisu.

2 OPREDELITEV RAČUNOVODSTVA

Ob besedi računovodstvo si večina predstavlja dejavnost, namenjeno zgolj vodenju poslovnih knjig in izdelavi letnih poročil. Sprva je bilo res tako, saj se je najprej pojavilo knjigovodstvo, ki danes kot del računovodstva obravnava podatke o preteklosti. Vendar pa je računovodska funkcija kot taka veliko širša.

2.1 Računovodska funkcija

Računovodstvo je dejavnost spremljanja in preučevanja v denarni merski enoti izraženih pojavov, ki so povezani s poslovanjem kakega sistema (Turk, Melavc, 1997, str. 9).

Lahko rečemo, da je računovodstvo osrednji del organizacijskega sistema vsake organizacije, saj je tesno povezano z njenim delovanjem, torej z njeno preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo. Poglejmo nekoliko podrobneje še samo vsebino računovodstva, oziroma bolje rečeno računovodenja¹.

Računovodenje lahko razčlenimo na:

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

Ne glede na to, katera služba v podjetju se ukvarja z omenjenimi sestavinami, so slednje vse del računovodstva.

¹ Računovodenja ne smemo enačiti z računovodstvom. Slednjega je treba razumeti kot ustroj spremljanja in proučevanja in presojanja v organizaciji. Lahko rečemo, da je finančno računovodstvo teorija, medtem ko je finančno računovodenje praktična dejavnost (Turk et al., 2005, str. 25-30).

Knjigovodstvo je dokumentirano in strogo formalno evidentiranje vseh posameznih poslovnih procesov in stanj, zasnovano na popolnem in trajnem zbiranju ter ustaljenem časovnem in stvarnem urejevanju podatkov, ki z uporabo denarne merske enote prikazuje celotno preteklo poslovanje poslovne enote (Kodeks računovodskih načel, 1998, str. 17). Končni izdelki knjigovodstva so računovodski obračuni, ki obsegajo knjigovodske podatke o stanjih in procesih v preteklosti. Sestavljeni so za vso poslovno celoto in za njene sestavne dele ali za posamezna opravila (poznejša kalkulacija nabave, proizvodnje ali prodaje). Računovodski obračun je sintetično poročilo, ki je izraženo z denarnimi merili in sestavljeno po podatkih iz knjigovodstva. Računovodski obračuni lahko poleg tega zaradi popolnejšega vpogleda in primerjanja obsegajo tudi druge podatke (Kodeks računovodskih načel, 1998, str. 17).

Računovodsko predračunavanje je evidentiranje, zasnovano na popolnem ali reprezentativnem zbiranju in ustaljenem stvarnem urejevanju podatkov o predvidenih posamičnih ali množičnih poslovnih procesih in stanjih, ki z uporabo denarne merske enote prikazuje prihodnje poslovanje poslovne celote. Končni izdelki računovodskega predračunavanja so računovodski predračuni, ki obsegajo podatke o predvidenih stanjih in spremembah v prihodnosti. Sestavljajo se za poslovno celoto in za njene sestavne dele oziroma za posamezne poslovne učinke (predkalkulacije nabave, proizvodnje ali prodaje). Računovodski predračuni so oblikovno urejena poročila, ki obsegajo podatke oziroma informacije o pričakovanih poslovnih spremembah v prihodnosti, izraženih v denarni merski enoti. Lahko obsegajo tudi podatke, ki so za potrebe primerjanja izraženi z naravnimi merskimi enotami (Kodeks računovodskih načel, 1998, str. 20).

Računovodsko nadziranje je ugotavljanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti v vseh delih računovodstva. Računovodsko nadziranje se pojavlja kot kontroliranje, inšpiciranje ali revidiranje. Cilj računovodskega nadziranja je dobivanje zanesljivih računovodskih obračunov in predračunov, skupaj z ocenami, ter večja usklajenost poslovanja z notranjimi in zunanjimi sodili pravilnosti (Kodeks računovodskih načel, 1998, str. 21).

Računovodsko analiziranje je presojanje in pojasnjevanje stanja in uspešnosti poslovanja, zasnovano na primerjanju podatkov v računovodskih obračunih in predračunih, ugotavljanje odmikov pri njem ter vzrokov za te odmike in njihovih posledic. Plod računovodskega analiziranja je večja kakovost računovodskih poročil, ki povezujejo računovodske predračune z računovodskimi obračuni in pojasnjujejo razlike med njimi (Kodeks računovodskih načel, 1998, str. 22).

2.2 Razčlenitev računovodstva

Vsako podjetje sodeluje z okoljem; poslovni dogodki pa nastajajo tudi znotraj posameznega podjetja. Poslovanje podjetja tako lahko razčlenimo na zunanje in notranje poslovanje.

Poslovanje z drugimi zajema (Turk et al., 2005, str. 26):

- a) nabavljanje prvin poslovnega procesa; to je delovnih sredstev, predmetov dela in storitev ter zaposlovanje in
- b) razpečevanje poslovnih učinkov poslovnega procesa; to je ustvarjenih proizvodov in opravljenih storitev.

Glede na to, da so za sam poslovni proces potrebna tudi denarna sredstva pa poslovanje z drugimi, zajema še (Turk et al., 2005, str. 26):

- c) priskrbo denarnih sredstev s povečanjem obveznosti do virov sredstev in
- d) vračanje denarnih sredstev z zmanjšanjem obveznosti do virov sredstev pa tudi
- e) vzpostavljanje finančnih naložb in
- f) razpuščanje finančnih naložb.

Poslovni procesi znotraj organizacije pa so tisti, ki upravljajo z že razpoložljivimi delovnimi sredstvi, zalogami in podobnim.

Na tej razčlenitvi poslovanja na zunanje in notranje poslovanje temelji tudi opredelitev stroškovnega in finančnega računovodenja. Računovodsko spremljanje in proučevanje notranjega poslovanja v organizaciji je predmet stroškovnega računovodenja, računovodsko spremljanje in proučevanje zunanjega poslovanja oziroma poslovanja z drugimi pa je v domeni finančnega računovodenja.

2.2.1 Finančno računovodenje

V finančno računovodenje spadajo (Turk et al., 2005, str. 27):

- a) glavno (sintetično) računovodenje, ki je usmerjeno k računovodskim izkazom; to je k bilanci stanja, izkazu poslovnega izida, izkazu finančnega izida in izkazu gibanja kapitala ter
- b) področna (analitična) računovodenja tako denarnih sredstev, terjatev in finančnih naložb kot tudi kapitala, dolgoročnih rezervacij in dolgov.

Ker računovodenje presega knjigovodenje, je razumljivo, da imamo v vseh teh primerih opravka z računovodskim predračunavanjem, računovodskim nadziranjem in računovodskim proučevanjem omenjenih gospodarskih kategorij.

Finančno računovodenje se ukvarja predvsem s potrebami zunanjih uporabnikov informacij (lastnikov, investitorjev, bank, državnih ustanov) oziroma s spremljanjem in proučevanjem

poslovanja poslovnega sistema, ki je povezano z drugimi. Pripravlja tako imenovana računovodska poročila. Pomembne so zlasti tiste ekonomske kategorije, ki kažejo gospodarsko in finančno stanje podjetja oziroma finančno razmerje do drugih (Needles, Powers, 1998, str. 8).

Finančno računovodenje se je torej razvilo zaradi potreb po spremljanju in presojanju poslovanja organizacij. Razvijalo se je z rastjo podjetij, z njihovo naravo, ter z družbenim in gospodarskim okoljem, v katerem so le ta delovala.

2.2.2 Stroškovno računovodenje

Ko začnejo prvine poslovnega procesa nastopati v svoji vlogi, se pojavijo potroški in z njimi povezani stroški, prav tako pa seveda tudi poslovni učinki, to je ustvarjeni proizvodi in opravljene storitve, na katere je treba preračunavati stroške (Turk et al., 2005, str. 26). Spremljanje in evidentiranje slednjega pa je v domeni stroškovnega računovodenja. Stroškovno računovodenje spremlja tudi poslovne izide posameznih delov podjetja. Sem med drugim spadajo:

- knjigovodstvo materiala,
- knjigovodstvo storitev kot prvin,
- knjigovodstvo stroškovnih mest,
- knjigovodstvo stroškovnih nosilcev,
- knjigovodstvo polproizvodov,
- knjigovodstvo trgovskega blaga,
- knjigovodstvo prodaje.

Stroškovno računovodenje je torej pomembno zlasti za notranje odločanje, oziroma je namenjeno notranjim uporabnikom računovodskih informacij.

2.3 Vloga računovodstva pri poslovnih odločitvah

V preteklosti je računovodstvo predstavljalo zgolj dejavnost knjigovodstva, danes pa opravlja vrsto informacijskih funkcij, brez katerih podjetje nebi moglo uspešno poslovati.

Računovodstvo je v podjetju servisna dejavnost, saj pomaga sprejemati poslovne odločitve in ugotavljati finančno stanje podjetja. Zato je opredeljeno kot jezik, s katerim prenašamo ekonomske informacije tistim, ki se zanje zanimajo: ravnateljstvo podjetja, delničarji, zaposleni, kreditorji in država. Je tudi osrednji del informacijskega sestava podjetja (Turk et al., 2003, str. 17).

Odločanje torej temelji na ustreznih informacijah, med katerimi so zelo pomembne prav računovodske. Računovodstvo zagotavlja tako finančne kot nefinančne informacije, katere vodstvu podjetja olajšajo poslovne odločitve. To je tudi razlog, da je razumevanje računovodstva pogojeno z razumevanjem procesa odločanja in s poznavanjem uporabnikov računovodskih informacij (Drury, 2004, str. 5). Ta del računovodstva imenujemo poslovodno računovodstvo (angleško management accounting). Slednje zagotavlja informacije za pomoč menedžerjem pri odločanju in pri izpolnjevanju ciljev organizacije (Horngren, Foster, Datar, 2000, str. 2).

Informacije, ki jih nudi računovodstvo, služijo za:

- **planiranje, kontrolo in notranje vrednotenje dosežkov**
Informacije omogočajo vodstvu podjetja upravljati s stroški ter planirati in kontrolirati poslovanje.
- **sprejemanje poslovnih odločitev**
Informacije pomagajo vodstvu pri strateških in taktičnih odločitvah (odločitve o investicijah, cenah, odločitve o tem, kateremu izmed proizvodov dati prednost in podobno), ter pri sprejemanju dolgoročnih planov.
- **poročanje o dosežkih ter zunanje vrednotenje dosežkov**
Namen zaključnih računov je poročati vodstvu podjetja, lastnikom, vladnim institucijam ter drugim zunanjim partnerjem o finančnem položaju podjetja.

Seveda pa je kakovost računovodskih informacij v podjetju velikokrat odvisna tudi od samega vodstva oziroma njegove sposobnosti razumevanja prednosti in slabosti teh informacij ter zmožnosti njihove uporabe.

3 RAČUNOVODSKI SERVISI V SLOVENIJI

Računovodske servise so začeli ustanavljati po sprejetju Zakona o računovodstvu, torej po letu 1989. Slednji je v svojem 13. členu dovoljeval podjetjem, da lahko vodenje poslovnih knjig in sestavljanje računovodskih izkazov v celoti ali delno zaupajo drugemu podjetju, mala podjetja pa so lahko vodenje računovodstva zaupala strokovni fizični osebi. V 90-ih letih, v času tranzicije, je prišlo do velikih sprememb narodnega gospodarstva. Nekoč veliki poslovni sistemi so razpadli v številne manjše poslovne subjekte, veliko jih je šlo tudi v stečaj, rojevali pa so se številni novi poslovni subjekti. Z nastankom teh novih podjetij se je pojavilo povečano povpraševanje po računovodskih storitvah, kar je povzročilo nastanek številnih računovodskih servisov. Po letu 1990 se je število servisov nenehno povečevalo, tako kot so se ustanavljala nova podjetja (Javornik, 2003, str. 3).

Računovodski servisi so najpogosteje organizirani kot družbe z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) ali kot samostojni podjetniki. Do leta 1998 je bilo pri Gospodarski Zbornici Slovenije registriranih že 2836 računovodskih servisov oziroma samostojnih računovodij. Leta 2001 je združenje računovodskih servisov štelo 2988 članov, leta 2002 že 3081 članov, danes pa je pri Gospodarski Zbornici za računovodsko in davčno svetovanje registriranih kar 3350 podjetij in posameznikov (Register članov Gospodarske Zbornice Slovenije, 2005).

Storitve vodenja poslovnih knjig pa ponujajo tudi drugi, ki bodisi niso niti registrirani niti usposobljeni za to delo. Področje ni urejeno, saj začetek opravljanja dejavnosti ni pogojen s stopnjo izobrazbe oziroma s predložitvijo potrdil o usposobljenosti. To pomeni, da se z računovodstvom lahko ukvarja vsak, ne da bi kdorkoli preveril ali ima ponudnik ustrezno znanje.

Da bi bilo lažje preveriti usposobljenost računovodskih servisov oziroma računovodij, so na Gospodarski Zbornici izdali Katalog združenja računovodskih servisov. V tem katalogu so predstavljena podjetja, ki opravljajo storitve vodenja poslovnih knjig zunanjim uporabnikom in so svoje poslovanje organizacijsko in strokovno uredila tako, da nudijo svojim strankam kar najbolj kvalitetne storitve. Pogoj za vpis v Katalog računovodskih servisov je bilo tudi potrdilo o usposobljenosti za vodenje računovodskega servisa. Servisa torej niso vpisali v katalog, v kolikor vsaj ena od zaposlenih oseb ni imela omenjenega potrdila, ki ga izdaja Gospodarska zbornica Slovenije. Tudi to je eden od razlogov, da je v katalogu zgolj 138 servisov.

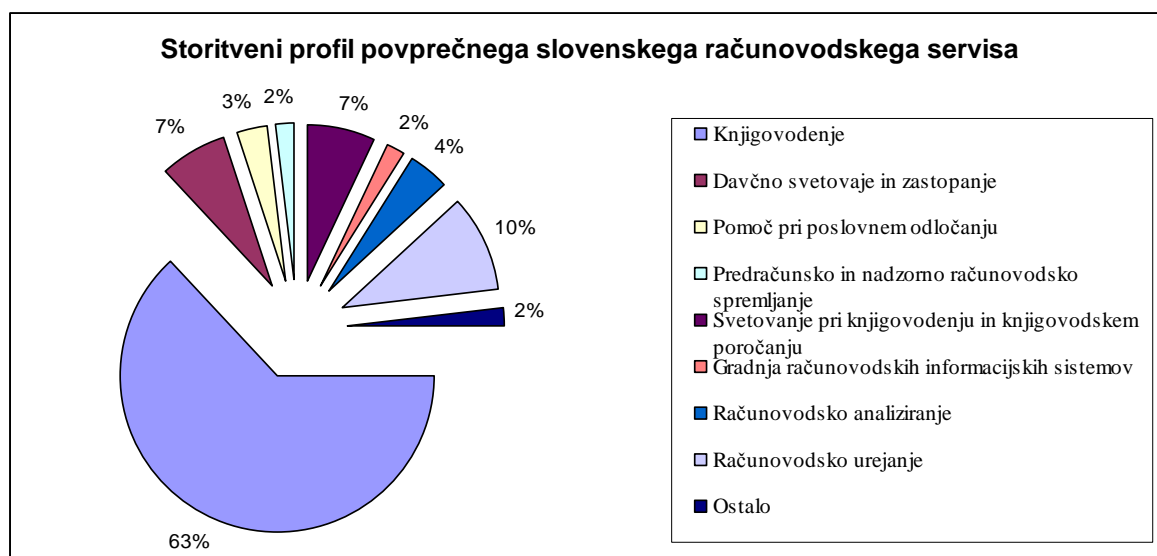
3.1 Ponudba računovodskih servisov

3.1.1 Knjigovodstvo, računovodsko predračunavanje, nadziranje in analiziranje

Za večino servisov pri nas bi bil morda bolj kot računovodski primeren naziv knjigovodski servis. Velika večina računovodskih servisov namreč opravlja za naročnike zgolj knjigovodska dela, tako da je osnovna dejavnost računovodskih servisov vodenje knjigovodstva oziroma izdelava davčnih obrazcev za druge pravne osebe. To trditev potrjuje tudi raziskava, ki jo je opravilo Združenje računovodskih servisov pri GZS (Slika 1 na str. 8).

V skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi in kodeksom računovodskih načel je knjigovodstvo le en del računovodske funkcije. Poleg knjigovodstva mora biti računovodska služba v podjetju ali izven njega sposobna izvajati še računovodsko predračunavanje, računovodsko analiziranje in računovodsko nadziranje. Predvsem slednje tri funkcije so pomembne za kakovostno izvajanje menedžerske funkcije. Žal je največji del dejavnosti servisov namenjen računovodskemu obračunavanju, v okvir katerega sodi vodenje poslovnih knjig, obračun plač in izdelava poslovnih ter davčnih bilanc.

Slika 1: Storitveni profil povprečnega slovenskega računovodskega servisa; stanje poleti 2003



Vir: Horvat, 2003a, str. 28.

Računovodsko predračunavanje je pri zasebnikih in v malih podjetjih zelo slabo razvito. Največkrat je to povezano z viri financiranja. Pri najemanju posojil pri bankah in drugih organizacijah posojilodajalci zahtevajo investicijski elaborat, katerega del so tudi predračuni ali pa vsaj načrt poslovanja za prihodnje obdobje. Pri večjih investicijah izdelajo zahtevani investicijski elaborat strokovnjaki, ki se s tem poklicno ukvarjajo. Kadar pa za najem posojila zadostuje le predračun prihodkov in odhodkov, ga izdelava računovodski servis (Vehar, 1998, str. 169).

Računovodsko nadziranje je usmerjeno k ugotavljanju usklajenosti računovodskih podatkov med seboj glede na različne evidence.

Računovodsko kontroliranje se začne pri zasebniku ob izdajanju knjigovodskih listin ter se nadaljuje v računovodskem servisu s sprejemanjem knjigovodskih listin in vodenjem poslovnih knjig, konča pa se z izdelavo računovodskih obračunov. Zasebnik oziroma zaposleni v podjetju so že pri izdajanju knjigovodskih listin dolžni skrbeti za njihovo verodostojnost in paziti, da se izdajajo v predpisanem času po nastanku poslovnih dogodkov. V računovodskem servisu pa je računovodsko kontroliranje usmerjeno k ugotavljanju usklajenosti računovodskih podatkov in informacij z računovodskimi standardi, z zakoni, s splošnimi akti in z drugimi predpisi.

Dobro je imeti tudi zunanje revidiranje računovodskih izkazov; vendar tega v malih podjetjih in pri zasebnikih v praksi skorajda ni. A to ni predmet mojega diplomskega dela, zato v nadaljevanju o tem ne bom podrobneje pisala.

Pomanjkljiva ponudba storitev je posledica nezahtevnih naročnikov, ki so v glavnem zasebniki in manjša podjetja. Velikokrat pa se tudi servis ne potruži in ne pouči svojih naročnikov o možnosti uporabe računovodskih izkazov. Največkrat je to zaradi pomanjkljive izobrazbe zaposlenih v računovodskih servisih. Večina zaposlenih si je znanje pridobila s praktičnim delom, kar zagotavlja kakovostno delo samo na področjih, kjer je vse predpisano in dogovorjeno, delo pa se opravlja s pomočjo vnaprej pripravljenih obrazcev in šablon. To je tudi razlog, zakaj nekateri še dandanes ne priznavajo dejstva, da je v sodobnem računovodstvu vsebina postala pomembnejša od oblike in ne obratno, kakor je veljalo v preteklosti. Za računovodska predračunanja in analizo pa je potrebno veliko kreativnega dela in teoretično predznanje, ki ga je moč dobiti samo z ustrezno izobrazbo.

3.1.2 Davčno svetovanje kot del ponudbe v računovodskih servisih

Računovodski servisi lahko bodisi:

- ponujajo strankam izključno računovodske storitve (knjigovodenje, obračunavanje plač),
- se zgledujejo po zahodnoevropskih državah in ponujajo tudi davčno svetovanje.

Poznavanje davčnih izkazov je pomembno, saj sta v Sloveniji poslovna in davčna bilanca precej povezani. Poslovna bilanca je pri nas podlaga za davčno bilanco, vendar davčni predpisi določajo, kako je treba poslovno bilanco preurediti v davčno bilanco.

Raziskava iz leta 2003 je pokazala, da davčno svetovanje predstavlja le okrog tri odstotke ponudbe računovodskih servisov. Seveda pa iz raziskave ni razvidno, ali servisi zaposlujejo tudi davčne svetovalce. Za primer vzemimo analizo iz leta 1998, ki jo je opravila Nataša Vehar. Od devetintridesetih računovodskih servisov, zajetih v raziskavo, so le štirje servisi zaposlovali davčne svetovalce. To pomeni, da zelo malo servisov nudi davčno svetovanje zunanjim strankam. Tudi ostali računovodski servisi davčno svetujejo, vendar le v sklopu računovodstva, ki ga vodijo (Vehar, 1998, str. 171).

3.2 Izobrazba zaposlenih v računovodskih servisih

V časih »družbenega premoženja« so bila računovodstva namenjena predvsem zapisovanju in zbiranju podatkov za potrebe poročanja državi. V računovodstva so prihajali ljudje iz proizvodnih linij. Slednje so priučili za zapisovanje poslovnih dogodkov na kontne kartice ali podobna enostavna računovodska dela. Zaposleni s srednješolsko izobrazbo pa so postali računovodje. Njihova vloga je bilo računovodsko spremljanje poslovanja. Za notranje potrebe podjetja se je oblikovala posebna finančna služba oziroma finančni svetovalci, ki so bili praviloma visoko strokovno izobraženi. Njihova naloga je bilo načrtovanje, nadziranje in

analiziranje. Vse to se je posledično izražalo v podcenjenosti vloge računovodstva, katero je moč opaziti celo v današnjem času.

Zakon o podjetjih in nato Zakon o gospodarskih družbah je ustvaril pogoje za ustanavljanje vrste majhnih podjetij različnih dejavnosti. Novoustanovljena podjetja z majhnim številom zaposlenih ali celo brez so povpraševala po storitvah vodenja računovodstva in sestavljanja računovodskih izkazov, kar je pospešilo ustanavljanje računovodskih servisov. Ne en ne drug predpis pa pri ustanavljanju računovodskih servisov ni zahteval dokazil o resnični strokovnosti vsaj vodje računovodskega servisa (Koželj, 1995, str. 126).

Računovodske servise v devetdesetih letih so tako večinoma ustanavljali ljudje z neustrezno izobrazbo, velikokrat celo ljudje iz nesorodnih strok. Kader, ki so ga zaposlovali, je prihajal iz velikih sistemov in ni imel primerne oziroma celovitega znanja. To so bili tako imenovani »priučeni računovodje«, ki so se v večjih sistemih ukvarjali samo z delčkom celote, ne da bi razumeli celotno vlogo in pomen računovodstva.

Rezultati raziskav s področja izobrazbene strukture v računovodskih servisih niso nič kaj zavirljivi. V svoje diplomsko delo sem vključila rezultate dveh raziskav. Raziskavo o stanju računovodstva v slovenskih podjetjih leta 2002 je opravil Slovenski inštitut za revizijo v sodelovanju z Zvezo računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije ter Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Raziskavo o razvitosti računovodskih servisov pa je opravilo Združenje računovodskih servisov pri Gospodarski zbornici Slovenije (v nadaljevanju GZS).

Računovodske vsebine, ki bi jih za korektno opravljanje svojih storitev računovodski servisi morali obvladovati, postajajo vse zahtevnejše. Brez dvoma je zato težnja po krepitvi visoko izobraženega kadra v tej dejavnosti tista, ki bi jo bilo potrebno podpreti in spodbujati, saj že kar nekaj časa relativno nizka izobrazbena struktura slovenskih računovodskih servisov predstavlja velik razvojni problem te dejavnosti (Horvat, 2003, str. 76). Tabeli 1 in 2 na strani 11 prikazujeta porazdelitev izobrazbene strukture zaposlenih po servisih, kot jo je pokazal vzorec.

Iz raziskave, ki jo je leta 2003 (na vzorcu 344 servisov) opravilo Združenje računovodskih servisov pri GZS (Tabela 1 na str. 11), je očitno, da v računovodskih servisih še vedno prevladuje kader s srednješolsko izobrazbo (58%), vendarle pa ga je precej manj kot pet let prej (62%) (Vehar, 1998, str. 159).

Porazdelitev formalne izobrazbe v računovodskih servisih (Tabela 2 na str. 11) kaže precej boljšo sliko v smislu kombiniranja višjih in nižjih izobrazbenih stopenj. To se morda na prvi pogled niti ne vidi, vendar postane očitnejše, če vemo, da je v opazovanem vzorcu samo še 33% takšnih, ki zaposlujejo izključno tiste s srednješolsko izobrazbo, kar je bistveno manj, kot je delež vseh posameznih zaposlenih s takšno stopnjo izobrazbe (58%) (Horvat, 2003a, str. 25). S tega vidika torej situacija, seveda le pod predpostavko pozitivnih sinergij iz uskupinjanja bolj in

manj izobraženih, niti ni tako zelo problematična. To razkritje je za razumevanje izobrazbene problematike računovodskih servisov izjemno pomembno, saj v naše razmišljanje vnaša nujno spoznanje, da strokovni potencial nekega servisa ni le preprost zbir potencialov v njem zaposlenih posameznikov, pač pa tudi njihovih sinergij (Horvat, 2003, str. 76).

Tabela 1: Porazdelitev izobrazbene sestave zaposlenih v računovodskih servisih; stanje poleti 2003

Izobrazba	s.p.	Gospodarske družbe	Neopredeljeni ²	Skupaj
5.	123	236	18	377
6.	41	80	12	133
7.	30	84	7	121
8.	3	16	/	19
<i>SKUPAJ</i>	<i>197</i>	<i>416</i>	<i>37</i>	<i>650</i>
<i>povprečje</i>	<i>5,6</i>	<i>5,7</i>	<i>5,7</i>	<i>5,7</i>
<i>vzorec</i>	<i>116</i>	<i>143</i>	<i>20</i>	<i>279</i>

Vir: Horvat, 2003, str. 76.

Tabela 2: Povprečna stopnja formalne izobrazbe v računovodskih servisih; stanje poleti 2003

Povprečna stopnja formalne izobrazbe v servisu	Število servisov
5 do 5,5	139
>5,5 do <6	21
6 do 7	81
> 7 do <8	32
8	6
<i>SKUPAJ</i>	<i>279</i>
<i>povprečje</i>	<i>5,7</i>

Vir: Horvat, 2003, str. 76.

Nekoliko boljšo izobrazbeno strukturo je po pričakovanjih zaslediti med vodji računovodskih servisov (Tabela 3 na str. 12).

Po mnenju Slovenskega inštituta za revizijo bi morali imeti vodje računovodskih servisov vsaj visoko strokovno izobrazbo, saj je njihovo delo izredno zahtevno. Njihova naloga je namreč vodenje računovodstva za med seboj zelo različna podjetja.

² Iz odgovorov v anketi ni bilo mogoče razbrati, ali spadajo ti računovodski servisi med samostojne podjetnike ali med gospodarske družbe.

Tabela 3: Izobrazba vodje računovodstva glede na velikost podjetja; stanje konec leta 2002

Stopnja izobrazbe	Velikost podjetja					
	veliko		srednje		malo	
Vodja računovodstva ima:	število	delež (v %)	število	delež (v %)	število	delež (v %)
- srednjo izobrazbo	37	19,7	41	41,0	12	37,5
- višjo izobrazbo	51	27,1	23	23,0	9	28,1
-visoko izobrazbo	95	50,5	33	33,0	9	28,1
- magisterij	3	1,6	1	1,0	0	0,0
Skupaj	188	100,0	100	100,0	32	100,0

Vir: Odar, Kavčič, Koželj, 2003a, str. 31.

V vseh anketiranih podjetjih je imelo srednjo izobrazbo 28,1%, višjo 25,9%, visoko 42,8% in magisterij 1,3% vodij računovodstva. Podatki so sicer logični, saj je v velikih podjetjih več vodij računovodstva z visoko strokovno izobrazbo in celo magisterijem. Če rečemo, da so podatki pričakovani, mislimo predvsem na razmerje, in sicer naj bi bila velikost podjetja povezana tudi z izobrazbo vodje računovodstva. Izredno zaskrbljujoče pa je, da ima v velikih podjetjih kar petina vodij računovodstva le srednjo izobrazbo, v malih pa je takih skoraj 40%. Če je ta podatek za mala podjetja še razumljiv in sprejemljiv, pa se nikakor ne moremo in ne smemo zadovoljiti s sedanjo izobrazbeno sestavo v velikih in srednjih podjetjih, saj ima le polovica vodij računovodstva v velikih podjetjih visoko strokovno izobrazbo. Še slabši je položaj v srednjih podjetjih, saj ima le tretjina vodij računovodstva visoko izobrazbo. Kljub tem pomislekom pa je spodbudno dejstvo, da se izobrazbena sestava vodij računovodstev, če primerjamo podatke te raziskave s tovrstnimi podatki iz raziskave iz leta 1995, izboljšuje (Odar, Kavčič, Koželj, 2003a, str. 31).

Tabela 4: Izobrazba vodij računovodstev v podjetjih in računovodskih servisih; stanje konec leta 2002

	Računovodstvo vodi			
	podjetje samo		računovodski servis	
Vodja računovodstva ima:	število	delež (v %)	število	delež (v %)
- srednjo izobrazbo	78	27,6	12	32,4
- višjo izobrazbo	78	27,6	5	13,5
-visoko izobrazbo	123	43,5	14	37,8
- magisterij	4	1,4	0	0,0
Nima enote.	/	/	6	16,2
Skupaj	283	100,0	37	100,0

Vir: Odar, Kavčič, Koželj, 2003a, str. 32.

Podatki v Tabeli 4 (str. 12) kažejo, da je v podjetjih, ki sama vodijo računovodstvo, izobrazbena raven vodij računovodstva nekoliko višja od izobrazbene ravni vodij računovodskih servisov, saj ima skoraj tretjina vodij računovodskih servisov le srednjo izobrazbo (Odar, Kavčič, Koželj, 2003a, str. 32).

Izobrazbena struktura se bo še nekoliko izboljšala, saj so se nekateri zaposleni v računovodskih servisih odločili za nadaljnje izobraževanje. Žal pa servisi bolj malo delovnih mest odprejo mladim, izobraženim ljudem, saj so le ti brez praktičnih izkušenj. Vendar pa bi slednje lahko pridobili z delom pod mentorstvom izkušenih kolegov.

Vzrok za izboljšanje izobrazbene strukture v računovodskih servisih so in so bile spremembe zakonodaje. Le te zahtevajo bolj poglobljen študij računovodstva kot stroke, pa tudi razumevanje predpisov in zakonov. Še pomembnejši razlog za izboljšanje izobrazbe pa je konkurenčni boj med računovodskimi servisi, ki se iz prvotne cenovne konkurence seli na tekmovanje v kakovosti in obsegu ponudbe storitev. Nikakor pa ne gre zanemariti tudi čedalje večjih zahtev strank. Vse več je namreč takih, ki se zavedajo, da lahko računovodstvo nudi vrsto informacij, potrebnih za poslovne odločitve. V kolikor jim zelenega ne nudi obstoječi servis, bodo poiskale novega ponudnika računovodskih storitev.

3.3 Velikost računovodskih servisov

Dejavnost računovodskih servisov je očitno v domeni majhnih podjetij, saj raziskava Združenja računovodskih servisov pri Gospodarski zbornici Slovenije kaže, da naj bi povprečni slovenski računovodski servis zaposloval (samo) 2,1 delavca. Tabela 5 v nadaljevanju prikazuje porazdelitev servisov po velikosti in videti je, da večino predstavljajo samozaposleni oziroma takšni z enim zaposlenim, medtem ko je servisov, ki bi imeli več kot 10 zaposlenih, le za vzorec.

Tabela 5: Porazdelitev računovodskih servisov po velikosti; stanje poleti 2003

Število zaposlenih	s.p.	Gospodarske družbe	Neopredeljeni ³	Skupaj
1	105	45	13	163
2-4	50	92	10	152
5-10	3	20	0	23
>10	0	4	0	4
SKUPAJ	158	163	22	342
povprečje	1,5	2,8	2,8	2,1

Vir: Horvat, 2003, str. 75.

³ Iz odgovorov v anketi ni bilo mogoče razbrati, ali spadajo ti računovodski servisi med samostojne podjetnike ali med gospodarske družbe.

Da se stanje z leti bistveno ne spreminja, je razvidno iz nekoliko starejše raziskave, ki je bila opravljena leta 2000. Gospodarska zbornica je kar 2.400 računovodskim servisom poslala vprašalnik, na katerega je odgovorilo 325 računovodskih servisov. Analiza raziskave je bila objavljena leta 2001 (Macarol, 2001, str. 138). Pokazala je, da ima en računovodski servis v povprečju le 2,18 zaposlenih. Devet zaposlenih je imel le en odstotek računovodskih servisov.

3.4 Kakovost računovodskih servisov oziroma njihovih storitev

Kot sem že omenila, se konkurenčni boj med ponudniki računovodskih storitev iz cenovnega področja seli na področje kakovosti in na področje širjenja ponudbe storitev.

Žal je kakovost nemogoče doseči z neizobraženim oziroma nestrokovnim osebjem. Nekateri praktiki in le redki teoretiki zagovarjajo trditev, da lahko pomanjkljivo šolsko izobrazbo nadomesti več let delovnih izkušenj pri opravljanju del in nalog vodje računovodstva. Če bi ta teza držala, bi pričakovali, da je delovna doba vodij računovodstva s srednjo in višjo strokovno izobrazbo daljša od delovne dobe računovodij z visoko strokovno izobrazbo (Odar, Kavčič, Koželj, 2003a, str. 33).

Izsledki ankete, objavljeni v Revizorju (Tabela 6), kažejo, da imajo vodje računovodstva najmanj delovnih izkušenj (do pet let) v malih podjetjih, kar kaže na to, da več računovodij začne kariero v malih podjetjih in jo nato nadaljuje v srednjih ali velikih. Presenetljiv je mogoče podatek v zvezi z več kot dvajset let delovnih izkušenj, ko je odstotek za velika in srednja podjetja praktično enak, pred sedmimi leti pa je bil praktično enak za vse velikostne razrede podjetij. Na podlagi izsledkov ankete avtorji trdijo, da pomanjkljive šolske izobrazbe ne morejo nadomestiti niti delovne izkušnje (Odar, Kavčič, Koželj, 2003a, str. 34).

Tabela 6: Delovne izkušnje vodij na področju računovodstva; stanje konec leta 2002

Vodja v računovodskem servisu ima	Velikost podjetja		
	Veliko (v %)	Srednje (v %)	Malo (v %)
- do pet let delovne dobe	11,2	14,0	3,1
- od pet do deset let delovne dobe	21,8	21,0	34,4
- od deset do dvajset let delovne dobe	35,1	34,0	31,3
- več kot dvajset let delovne dobe	23,9	25,0	12,5
Brez odgovora	8,0	6,0	18,8
Skupaj	100,0	100,0	100,0

Vir: Odar, Kavčič, Koželj, 2003a, str. 34.

Osebjje je v samem servisu ključnega pomena. Res da sta najpomembnejši izobrazba in izkušnost, vendar pa nista edini. Pomembna je tudi za prijaznost, delavnost in sposobnost prilagajanja naročnikovim željam.

Računovodski servis je torej kvaliteten, če (Javornik, 2003, str. 18):

- je sposoben izvajati storitve, ki so po strokovni plati vsaj na ravni naročnikovih pričakovanj,
- je sposoben pravočasno izvesti storitve,
- zna prepoznati in zadovoljevati specifične potrebe naročnikov,
- ima korekten in prijazen odnos,
- deluje kot svetovalec in kot usmerjevalec,
- posreduje razumljive in strokovno pravilne informacije,
- sprotno seznanja naročnika z rezultati njegovega poslovanja.

Osebjje je sicer ključno, vendar je pomembno tudi vodstvo. Ravnanje vodstva računovodskih servisov trenutno ne kaže usmerjenosti k zagotavljanju strokovnosti samega servisa. Kot sem že omenila, število računovodskih servisov iz leta v leto narašča⁴, medtem ko se število zaposlenih v servisih ne povečuje. Iz tega lahko sklepamo, da ni koncentracije znanja in ne povezovanja z namenom doseganja boljše kakovosti ponujenih storitev. Vse torej ostaja le pri besedah o prizadevanju k večji kakovosti računovodskega servisa.

4 IZBIRANJE MED PONUDNIKI RAČUNOVODSKIH STORITEV

4.1 Prednosti in slabosti zunanjega računovodstva

Kdaj je smiselno, da podjetje za opravljanje računovodske funkcije najame računovodski servis? Med številnimi nasveti, kako v sodobni informacijski globalni družbi ostati uspešen, je po mnenju Kalakote (2000, str 39) dejstvo, da se podjetje osredotoči na tisto, kar zna delati najboljše in prenesti funkcije, ki niso bistvene za poslovanje podjetja, na zunanje izvajalce.

Ob potrebi po kakovostnem izvajanju tistih nalog, ki jih podjetje najbolj obvlada, se povečuje potreba po zunanjem izvajanju nekritičnih procesov in občasnih del (angleško outsourcing), vendar ne na račun kakovosti teh storitev in izgube nadzora ter informacij (Kuhar, 2004, str. 2).

⁴ Leta 2001 je bilo v Združenje računovodskih servisov vključenih 2.988 članov, leta 2002 3.081 članov, leta 2005 pa že 3.350 članov.

Poglejmo si torej bistvene prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodskih storitev, ki so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodskih storitev

Prednosti zunanjega izvajanja računovodskih storitev	Slabosti zunanjega izvajanja računovodskih storitev
Nižja cena storitve	Nepravočasne informacije
Predvidljivi stroški storitve	Premalo dobljenih informacij
Nižji drugi stroški, povezani z zaposlitvijo računovodskih delavcev (delovno mesto, informatizacija in drugo)	Zaposleni v računovodskem servisu niso na razpolago kadarkoli
Na razpolago so strokovni kadri	Manjša odgovornost zunanjega sodelavca, kot če bi bil zaposlen
Ukvarjanje s ključno dejavnostjo podjetja	Stroški logistike
Večja prilagodljivost glede izbire kadra (prekinitev pogodbe z nekvalitetnim servisom je lažja kot odpoved slabemu delavcu)	Slaba seznanjenost servisa z delovanjem podjetja
Preprostejša organizacijska struktura podjetja	Odvisnost od računovodskega servisa (če to propade, lahko podjetje najemnik ostane brez informacij)
Prenos dela odgovornosti za zakonske obveznosti na zunanjega partnerja	Varnost zaupnih informacij

Vir: Kuhar, 2003, str. 15.

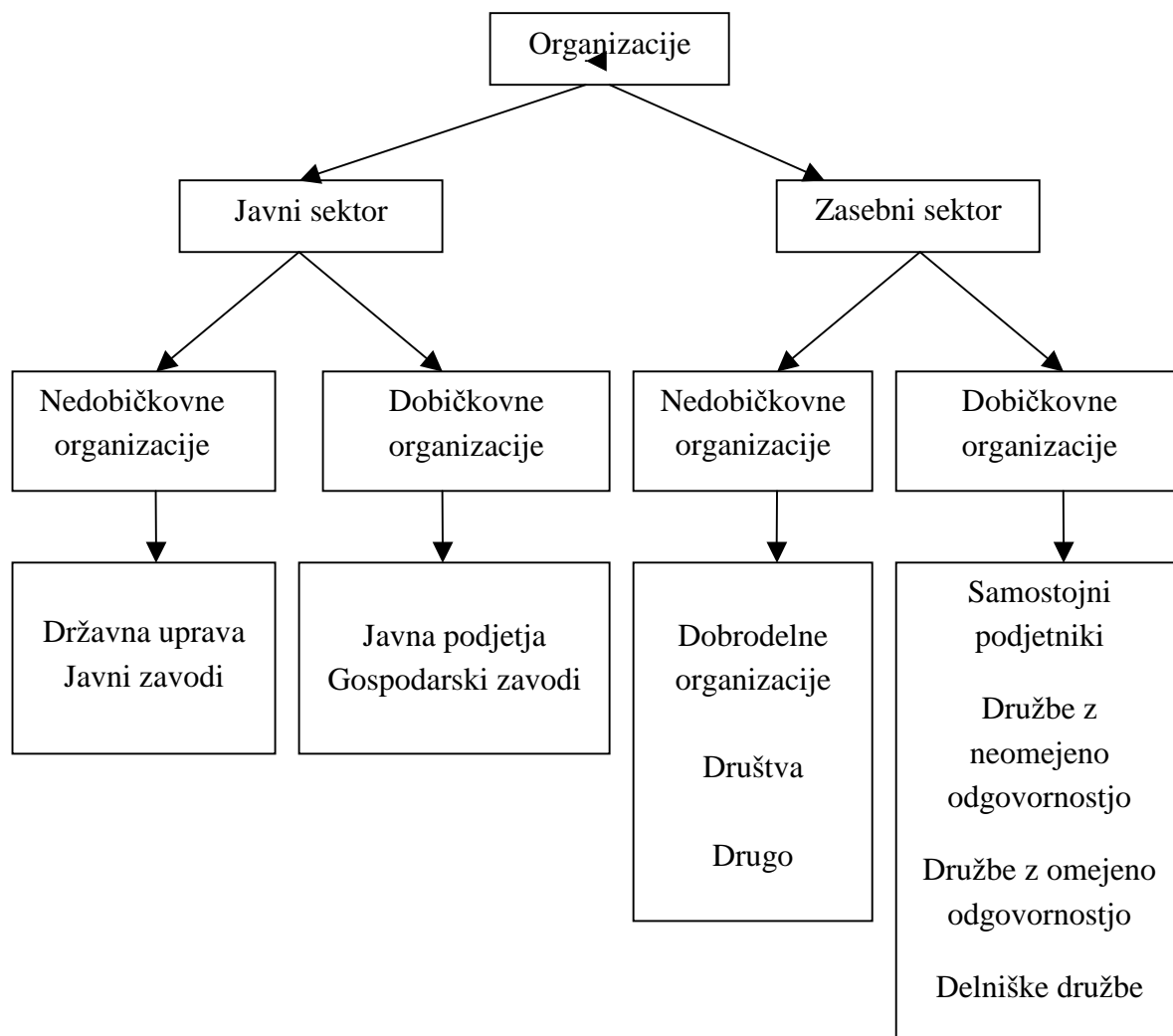
4.2 Uporabniki računovodskih storitev

Najprej se moramo vprašati, kdo sploh so uporabniki računovodskih storitev, šele nato lahko opredelimo, kako posamezni subjekti izbirajo med najetjem računovodskega servisa in organizacijo lastnega računovodstva.

Vse vrste organizacij svobodno izbirajo med tem, da sama vodijo svoje računovodstvo in poiščejo računovodjo, ali pa vodenje poslovnih knjig prepustijo računovodskemu servisu. Kako pa se bo posamezen subjekt odločal, je odvisno tudi od vrste subjekta. V ta namen si pogledjmo razvrstitev organizacij znotraj javnega in zasebnega sektorja (Slika 2 na str. 17).

Organizacije iz javnega sektorja ter nedobičkovne organizacije zasebnega sektorja se bodo večinoma odločale za lastno računovodsko službo. Podjetja v javnem sektorju imajo namreč večinoma organizirane interne računovodske službe.

Slika 2: Razvrstitev organizacij po različnih sodilih



Vir: Turk et al., 2005, str. 391.

Podobno se bo za lastno računovodstvo odločila tudi večina podjetij, ki se po obsegu dejavnosti razvrščajo med velika in srednje velika podjetja. Obseg računovodenja v takih podjetjih je namreč dovolj velik, da je smotrno računovodsko službo organizirati na samem sedežu podjetja. Taka podjetja bodo iz ponudbe računovodskih servisov zanimala kvečjemu svetovalne storitve.

Naročniki računovodskih servisov so torej večinoma samostojni podjetniki in mala podjetja, katerim je stroškovno smotrnejše računovodenje prepustiti zunanjemu računovodstvu.

To trditev potrjujejo tudi rezultati raziskave iz leta 1998. Iz Tabele 8 na strani 18 je razvidno, da kar tri četrtine naročnikov računovodskih storitev predstavljajo družbe z omejeno odgovornostjo, na drugem mestu pa so zasebniki. Ostale organizacijske oblike predstavljajo

zgolj simbolične deleže. Upam si trditi, da je danes slika zelo podobna. Največ po zunanjih računovodskih službah povprašujejo družbe z omejeno odgovornostjo in zasebniki.

Tabela 8: Število naročnikov glede na status naročnika v odstotkih, stanje v letu 1997

Status naročnikov	Število naročnikov	Odstotni delež (%)
Delniške družbe	48	3,5
Družbe z omejeno odgovornostjo	1015	74,5
Družbe z neomejeno odgovornostjo	45	3,4
Zasebniki	206	15,1
Društva	37	2,7
Javni zavodi	11	0,8
Skupaj	39	100,0

Vir: Vehar, 1998, str. 165.

Vsak izmed naročnikov pa ima določene specifične potrebe, od katerih bo nato tudi odvisna izbira ustreznega računovodskega servisa.

4.3 Potrebe uporabnikov računovodskih storitev

Pričakovanja naročnikov računovodskih storitev so odvisna od njihovih potreb in želja. To pa so storitve, ki zadovoljujejo njihove potrebe in jim prinašajo poslovne koristi. Nekateri naročniki želijo le izdelavo letnih poročil, davčnih obračunov in napovedi davkov zaradi potreb države. Drugim spet računovodske informacije pomenijo več in so jim v oporo pri poslovnem odločanju (Javornik, 2003, str. 23).

V prvi fazi poslovanja želijo imeti podjetja čim manjši strošek z vodenjem računovodstva. Zato naročajo med računovodskimi storitvami računovodskih servisov tiste storitve, ki jih nujno potrebujejo zato, da zadovoljijo potrebe po poročanju in za zadostitev davčnim potrebam. V naslednjih fazah razvoja podjetja, podjetja želijo predvsem potrebne informacije za poslovno odločanje. Prednost računovodskih servisov se izkazuje v tem, da so, zaradi razvejane dejavnosti, sposobni izvajati vse funkcije računovodstva od predračunavanja, analiziranja in nadziranja in lahko svojim naročnikom nudijo potrebne informacije za poslovno odločanje. Svojim naročnikom lahko pomagajo pri analiziranju ne samo njihovih računovodskih izkazov, ampak tudi računovodskih izkazov njihovih kupcev in konkurenčnih podjetij (Hočevar, 1999, str. 5).

Potrebe naročnikov se razlikujejo glede na velikost podjetja, potrebe poslovanja, stroške računovodstva, organizacijsko obliko podjetja oziroma podjetnika ter vrste dejavnosti. Najbolj od vseh pa se mi zdi pomembna ravno velikost potencialnega klienta.

4.3.1 Potrebe naročnika v odvisnosti od njegove velikosti

Kadar govorimo o malih, srednjih ali velikih podjetjih, ni nujno, da imamo v mislih enaka merila. Tako v literaturi kot tudi v praksi namreč najdemo različna merila za razvrščanje podjetij na velike, srednje in male. Med najpomembnejšimi nameni opredelitve velikosti je tista za statistične namene, ki služi različnim proučevanjem. Ponavadi opredeljuje velikost glede na število zaposlenih. Po tem sodilu so znane štiri kategorije; to so (Turk et al., 2005, str. 434):

- mikroorganizacije,
- male organizacije,
- srednje organizacije in
- velike organizacije.

V literaturi so kot mikroorganizacije večinoma opredeljene organizacije, ki imajo manj kot deset zaposlenih.

Sama sem za potrebe tega diplomskega dela posebej definirala kriterije, ki bolj sovpadajo s kriteriji, kot jih določa Zakon o gospodarskih družbah. Omenjeni zakon namreč z vidika računovodstva v poglavju o poslovnih knjigah postavlja tudi sodila za razvrščanje podjetij po velikosti. To razvrščanje je določeno v poglavju o računovodstvu, zato je logično, da velja predvsem za obveznosti glede računovodskega poročanja oziroma poročanja v letnem poročilu. Zakon tudi dopušča, da mala in srednje velika podjetja v letnem poročilu dajejo manj informacij kot velike.

Po Zakonu o gospodarskih družbah iz leta 2005 velja:

1. Mala podjetja so tista, ki izpolnjujejo dva izmed sledečih pogojev:
 - povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50,
 - letni prihodki morajo biti manjši od 1.700 milijonov tolarjev,
 - vrednost sredstev oziroma aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 850 milijonov tolarjev.
2. Kot srednje velika podjetja pa se štejejo tista, ki jih ni mogoče uvrstiti med mala in ki izpolnjujejo dva izmed tehle pogojev:
 - povprečno število zaposlenih ni večje od 250,
 - letni prihodki so manjši od 6.800 milijonov tolarjev,
 - povprečna vrednost sredstev (aktive) ne presega 3.400 milijonov tolarjev.
3. Velika podjetja so tista, ki presegajo najmanj dva pogoja, ki veljata za srednje velika podjetja. V vsakem primeru pa se štejejo glede obveznosti poročanja med velika podjetja banke, zavarovalnice in povezana podjetja, ki so dolžna predlagati skupinske (konsolidirane) letne računovodske izkaze.

Na podlagi lastnih izkušenj iz prakse lahko sklepam, da v kolikor delimo podjetja po zakonsko opredeljenih merilih, večina naročnikov računovodskih storitev spada v kategorijo malih podjetij. Ta delitev je sicer primerna, vendar ni najboljša za potrebe moje diplomske naloge. Za

potrebe diplomskega dela sem tako izbrala nekoliko drugačno delitev. Slednja bo bolj vezana na količino dela, ki ga lahko za posamezno podjetje opravi računovodski servis. V mislih imam torej predvsem pestrost potrebnih opravil in pa količino potrebnega znanja, ki je v posameznem podjetju potrebno za uspešno obvladovanje računovodskih nalog.

4.3.1.1 »Mala podjetja⁵«

Glede na kriterije, ki sem jih izbrala, so »mala« tista podjetja, katera za vodenje njihovega računovodstva ne zahtevajo specialnih znanj računovodstva. V mislih imam predvsem manjše podjetnike posameznike in podjetja z manjšim obsegom dokumentacije in preprostim poslovanjem, ki v glavnem iz meseca v mesec sledi nekemu vzorcu. Pri teh podjetjih le redko zasledimo takšen posel, ki odstopa od vzorca. Torej gre za podjetja, katerih tako vhodne kot tudi izhodne fakture ter ostala dokumentacija se ponavlja iz meseca v mesec. Za taka podjetja je značilno, da računovodskemu servisu v celoti prepustijo celotno vodenje poslovnih knjig, pri tem pa jih običajno zanima le poslovni rezultat.

Taka podjetja in samostojni podjetniki jemljejo računovodstvo kot nujno zlo, ki je potrebno, da zadostijo potrebam o obveznem poročanju. Ponudnika storitev izbirajo zgolj na osnovi geografske bližine in najnižje cene.

Računovodski servisi, ki sprejemajo tudi stranke, katerim morajo ponuditi najnižjo ceno, se lahko znajdejo v težavah. Preveč takih strank namreč povzroči, da servis ne more finančno pozitivno poslovati in mora sprejeti več naročnikov, kot bi jih sicer. Tak računovodski servis je izbral količino naročnikov na račun kakovosti storitev.

4.3.1.2 »Srednje velika podjetja⁶«

Med »srednje velika podjetja« sem uvrstila podjetja, ki od računovodskega servisa že zahtevajo nekoliko prilagajanja. Mislim predvsem na to, da ta podjetja že imajo specifične zahteve, vezane ne zgolj na specifikko panoge, ampak tudi na specifikko samega podjetja. Tu gre zlasti za odstopanja, ki so značilna za posamezno podjetje. Pri teh podjetjih se pojavljajo vedno nove situacije, ki zahtevajo nove rešitve tudi v računovodskem evidentiranju. Pri teh podjetjih je že potrebna določena mera strokovnosti in izkušenosti na računovodskem področju. Srednja podjetja računovodskemu servisu prepustijo veliko mero odločanja in se tudi že zanimajo za informacije, ki jih lahko zagotavlja računovodstvo.

Za taka podjetja cena ni več ključni dejavnik izbire računovodskega servisa. Taka podjetja želijo imeti bolj kakovostne storitve in so za to pripravljena plačati nekoliko več. Zavedajo se

⁵ Mala, srednje velika in velika podjetja so zapisana v narekovajih zato, da ločimo mala, srednja in velika podjetja po mojih kriterijih od malih, srednjih in velikih podjetij po kriterijih kot jih določa Zakon o gospodarskih družbah iz leta 2005.

⁶ Glej opombo št. 5.

namreč, da so dovolj velika, da bi ob morebitnih ugotovljenih nepravilnostih (v primeru davčnih kontrol) lahko zelo veliko izgubila. Od računovodskega servisa poleg računovodskih izkazov pričakujejo tudi svetovanje in seznanjanje z novimi zakoni in predpisi. Ne želijo namreč zaradi nevednosti plačevati kazni.

Taka podjetja že imajo dovolj velik obseg dejavnosti, da bi lahko bilo racionalno zaposliti računovodskega strokovnjaka. Delodajalec pa običajno nima ustreznega znanja za presojanje usposobljenosti računovodskega kadra. Zaveda pa se, da za nepravilnosti, ki so posledica nestrokovnosti računovodje, odgovarja vodstvo. Zato taka podjetja največkrat koristijo storitve računovodskega servisa. Na ta način namreč razmejijo tudi odgovornost za vodenje računovodstva ter izdelavo računovodskih in davčnih izkazov.

4.3.1.3 »Velika podjetja⁷«

»Velika podjetja« so tista, ki so obvezana k revidiranju letnih poročil. Ta podjetja zahtevajo zelo veliko mero izkušenosti in strokovnosti računovodje; lahko bi rekli, da zahtevajo specializacijo računovodskih znanj. Za ta podjetja je značilno, da sama natančno vedo, katere vrste informacij lahko računovodska služba zagotavlja in znajo te informacije tudi uporabiti pri poslovnem odločanju.

O prenosu računovodstva iz podjetja na računovodski servis se poslovodstvo največkrat odloči na osnovi prednosti, ki jih ponujajo računovodski servisi (Tabela 7 na str. 16).

Pri vodenju računovodskih storitev za podjetja, ki imajo večje število zaposlenih in velik obseg poslovanja, je potrebno organizirati delo v računovodskem servisu tako, kot je organizirana računovodska služba v podjetju. Računovodja s strokovnim znanjem vodi in koordinira delo znotraj posameznega tima, ki pokriva vsa področja dela, od vodenja pomožnih knjig, obračunov plač, davka na dodano vrednost, izdelavo obračunov, analiz in informacij za naročnika. Za vodenje takšnih podjetij mora računovodski servis imeti zadostno število strokovno usposobljenih kadrov z znanjem organizacije vodenja.

Večji naročnik pa, zlasti za manjše računovodske servise, pomeni veliko tveganje. V kolikor se naročnik odloči zamenjati računovodski servis, lahko v trenutku ostane brez dela več zaposlenih. Naročnik se tega ponavadi zaveda in pričakuje kar največjo možno prilagodljivost in ustrežljivost računovodskega servisa.

4.3.1.4 Hitro rastoča podjetja

Posebna kategorija naročnikov pa so zagotovo podjetja, katerih velikost se hitro spreminja. Za hitro rastoča podjetja je značilno, da gredo skozi vse faze rasti v zelo kratkem času. Pri izbiri

⁷ Glej opombo št. 5.

računovodskega servisa cena ne bo najpomembnejši dejavnik. Tovrstni naročniki potrebujejo dovolj velik servis, ki se lahko spopade z rastjo podjetja v prihodnosti.

4.4 Dejavniki za izbiro računovodskega servisa

Ugotovili smo že, kdo se odloča za najemanje računovodskih storitev. Postavimo se torej v kožo nekoga, ki se je odločil prepustiti računovodstvo zunanjemu računovodskemu servisu. Izbira lahko med preko 3.000 servisi; za katerega se bo odločil, pa ni odvisno samo od lokacije, temveč od vrste dejavnikov.

Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o računovodskem servisu so (Scott, Wan der Walt, 1995, str. 32):

4. ključno in vedno razpoložljivo osebje,
5. hitre in učinkovite storitve,
6. specializirana znanja, katerih stranka v svojem podjetju nima na voljo,
7. konkurenčne cene,
8. specializacija na področjih, ki zanimajo naročnika,
9. dobre reference v knjigovodenju,
10. velik obseg raznovrstnih storitev,
11. dovolj velik servis, da se lahko spopade z rastjo podjetja v prihodnosti,
12. poznavanje partnerjev in zaposlenih v servisu,
13. servis, ki ima izkušnje s strankino dejavnostjo,
14. priporočila revizorjev, bank, odvetnikov in drugih ljudi,
15. dobro poznan servis,
16. priporočila zaposlenih v podjetju,
17. poznavanje mednarodnih računovodskih standardov,
18. vodenje partnerjevega računovodstva.

To so torej področja, h katerim lahko servis usmeri svoje trženje. Seveda pa je od vsakega potencialnega komitenta odvisno, kateremu dejavniku bo pripisal največji pomen.

5 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DELOVANJA RAČUNOVODSKEGA SERVISA

Najprej se je potrebno vprašati, kdaj lahko govorimo o uspešnem računovodskem servisu. Dolgoročno gledano na uspešnost računovodskega servisa vplivajo predvsem štirje dejavniki. To so kakovost in pestrost ponujenih storitev ter njihova cena. Vsi elementi morajo

zadovoljevati tako lastnike kapitala v servisu kot tudi naročnike računovodskih storitev. Vsak računovodski servis pa mora biti zelo previden tudi pri izbiri svojih komitentov

Seveda moja zgornja trditev drži; vendar pa ni nujno, da servis, ki ponuja zgolj storitve knjigovodenja, ni uspešen. Naročniki takega servisa bodo seveda tisti, ki želijo, oziroma potrebujejo zgolj omenjeno storitev. Zaposleni, ki bi želeli poleg knjigovodenja opravljati še dodatne storitve, se bodo pač zaposlili v drugem servisu. Enako velja za komitente. Tudi slednji bodo izbrali servis, ki kar najbolj odgovarja njihovim potrebam. Lahko torej rečemo, da je servis **uspešen takrat, ko je dosegel zastavljeni cilj** – zadovoljiti svoje naročnike. V kolikor bodo zadovoljni slednji, bodo zadovoljni lastniki in posledično tudi zaposleni v servisu.

Vsi dejavniki uspešnosti pa so pogojeni tudi z velikostjo računovodskega servisa. Nehote se nam torej zastavi vprašanje o optimalni velikosti servisa, pri kateri bi dosegli največjo možno uspešnost. V nadaljevanju tako tudi nekaj besed o optimalni velikosti in z njo povezani organizaciji dela v računovodskem servisu.

5.1 Dejavniki uspešnosti

5.1.1 Ponudba računovodskega servisa

Računovodski servis mora zagotavljati naročnikom vsaj minimalne, predpisane računovodske informacije. To so tiste informacije, ki jih država potrebuje za spremljanje finančnega položaja organizacij, ter informacije za potrebe obdavčitve.

Dejavnost računovodskih servisov pa se ne bi smela končati pri zagotavljanju zgolj teh minimalnih informacij. Naročniki od svojega računovodstva pričakujejo več. Še zlasti je pomembna pomoč pri razumevanju računovodskih izkazov, seznanjanje z novimi zakoni in predpisi, svetovanje na področju davčne in kadrovske zakonodaje ter prilagodljiv način dela.

Servisi morajo menedžerjem oziroma naročnikom znati **pomagati analizirati** tudi **računovodske izkaze** svojega in drugih podjetij (kupcev, dobaviteljev, konkurenčnih podjetij in podobno). Menedžerji naj bi predvsem dobro poznali tudi vsebino računovodskih izkazov in računovodska načela sestavljanja bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Dejstvo je namreč, da lahko računovodski servis prodaja samo tiste storitve, ki jih naročniki potrebujejo, in so jih zato tudi pripravljeni plačati. Poslovni interes vsakega računovodskega servisa mora biti, da naročnike nenehno izobražuje in jih seznanja z možnostjo koristne uporabe računovodskih informacij pri poslovnih odločitvah.

Prav tako je pomembno seznanjati naročnika z vsem, kar je potrebno, da računovodski servis lahko pravilno in pravočasno obračunava davčne dajatve. Naloga računovodskega servisa je, da

naročnika tekoče **seznanja z novimi zakoni in predpisi** in mu prikaže učinke le-teh na njegovo poslovanje. Naročnika je potrebno opozoriti tudi na možne posledice, če njegovo poslovanje ne bo urejeno skladno s predpisi. Zelo pomembno je vzpostaviti določeno mero zaupanja med naročnikom in servisom, saj bo naročnik le na ta način ostal zvest svojemu računovodskemu servisu.

Čedalje večjo perspektivo pa ima **svetovanje**. Še zlasti sta pomembna davčno in kadrovske svetovanje. Slednje je včasih pomenilo le zaposlovanje ter obračun plač in ostalih oblik prejemkov. Dandanes, z novo davčno zakonodajo, pa so postali tovrstni obračuni precej zapleteni. To področje zdaj urejata nov Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb⁸ in nov Zakon o dohodnini⁹. Oba zakona v primerjavi s prejšnjo ureditvijo predstavljata precej kompleksnejšo in natančnejšo ureditev obdavčitve. Za veliko večino podjetij je bilo sprememb preveč in pričakujejo od računovodskega servisa tudi svetovanje na tem področju. V interesu vsakega komitenta je namreč plačevati kar najnižje možne davščine.

Sama ponudba servisa pa mora biti **prilagodljiva** tudi glede delitve dela med računovodskim servisom in naročnikom. Naročnik lahko v začetni fazi v celoti zaupa vodenje računovodstva računovodskemu servisu, v poznejših fazah pa si želi del računovodske funkcije organizirati v podjetju. Tako si namreč zagotovi večjo preglednost in ažurnost ter manj poti do računovodskega servisa. To podjetju omogoča manjše stroške, izbiro med najbolj kakovostnimi storitvami v podjetju in izven njega ter možnost organiziranja enotnega informacijskega sistema.

Uspešen računovodski servis mora torej (ob upoštevanju veljavne zakonodaje in drugih računovodskih predpisov, načel in kodeksov) biti sposoben uresničevati cilj, ki si ga je zastavil (ponuditi zeleno paleto storitev). Več storitev kot se servis odloči ponujati, več strokovnjakov iz različnih področjih mora zaposlovati. Seveda mora biti povpraševanje po posameznih storitvah dovolj veliko. V nasprotnem primeru mora ena oseba opravljati več različnih storitev, na račun česar pa lahko trpi kakovost.

5.1.2 Kakovost

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika lahko najdemo razlago besede kakovost, in sicer kot opredelitev nečesa glede na pozitivne lastnosti (SSJK, 1995, str. 376).

⁸ Nov Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO) je bil sprejet v državnem zboru 30. marca 2004, v Uradnem listu je bil objavljen 20. aprila 2004, veljati pa je začel naslednji dan po objavi. Kar 25 členov se uporablja že od 1. maja 2004, preostali pa od 1. januarja 2005. Zakon je bil sprejet kot prvi v paketu nove slovenske davčne zakonodaje.

⁹ Nov Zakon o dohodnini (ZDOH) je bil v uradnem listu objavljen maja 2004. Tudi ta zakon v celoti velja od 1. januarja 2005.

Snoj meni, da so storitve računovodskega servisa kakovostne, ko (Snoj, 1999, str. 50):

- s svojo odličnostjo zadovoljujejo zahteve naročnikov,
- prispevajo k dobičku organizacije in
- so istočasno zadovoljni tudi njihovi izvajalci.

Sama pestrost ponudbe torej ni dovolj, če storitve ne dosegajo želene kakovosti. Servisi morajo torej dovršen del pozornosti nameniti tudi kvaliteti opravljenih računovodskih storitev, ki je osnovni pogoj za uspešnost računovodskega servisa. To je tudi razlog, da je kakovost potrebno nenehno obvladovati (Javornik, 2003, str. 24).

Pogoji za obvladovanje in večanje kakovosti so:

- strokovna izobrazba zaposlenih,
- delovne izkušnje zaposlenih,
- poklicna etika računovodje
- strokovne podlage,
- kvalitetna programska oprema in
- notranji nadzor.

Cilj uvajanja sistema kakovosti v računovodskem servisu je obvladovanje kakovosti storitev. Slednje pa pomeni stalno izboljševanje delovnih procesov, preprečevanje napak in s tem zmanjševanje stroškov, izboljšanje delovnega vzdušja, uporabo sodobnih metod in tehnik, vzpostavljanje partnerskega odnosa z naročniki računovodskih storitev in nenazadnje povečanje ugleda računovodskega servisa. Vse naštetu pa pomeni poslovno uspešnost računovodskega servisa na dolgi rok. Poglejmo si torej podrobneje dejavnike za obvladovanje kakovosti.

5.1.2.1 Strokovna izobrazba

Kakovosten in strokovno usposobljen kader v računovodskem servisu je pogoj za uspešno opravljanje dejavnosti. Da bi servis izboljšal kakovost svojih storitev, mora torej veliko dati na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. V ta namen obstajajo številni seminarji, simpoziji ter izobraževanja.

Razvoj na področju računovodstva in davčne zakonodaje je tako hiter, da mu je težko slediti. Zaradi tega in pa odgovornosti, ki jo prevzema računovodski servis, je izobrazba zaposlenih izredno pomembna (Javornik, 2003, str. 24). Najbolje je, da si nalogo spremljanja zakonodaje med seboj razdelijo vodje računovodstva. Tako hkrati zadostimo tudi potrebi po specializaciji.

Čeprav zakonsko izobrazba za opravljanje računovodske službe ni predpisana, je priporočljivo, da ima vodja računovodskega servisa najmanj sedmo stopnjo izobrazbe ekonomskega področja ter potrdilo o usposobljenosti za vodjo računovodskega servisa, ki ga izdaja Gospodarska zbornica Slovenije ali pa pridobljen strokovni naziv preizkušeni računovodja pri Slovenskem inštitutu za revizijo. Ostali, zaposleni v računovodskem servisu, pa naj imajo najmanj peto

stopnjo izobrazbe ter opravljen izpit na Gospodarski zbornici Slovenije za računovodsko knjigovodska dela ali pa pridobljen strokovni naziv računovodja pri Slovenskem inštitutu za revizijo (Kuhar, 2004, str. 12).

5.1.2.2 Delovne izkušnje

Za kvalitetno opravljanje dela so potrebne tudi delovne izkušnje (Javornik, 2003, str. 25). Z izkušnjami servis namreč pridobi na hitrosti in kvaliteti opravljenega dela. Seveda pa, kot sem že omenila, same izkušnje brez ustrezne strokovne izobrazbe niso dovolj. Menim, da je izkušnje nujno potrebno dopolnjevati s strokovnim znanjem. To nalogo lahko prevzamejo vodje računovodstva, tako da vse aktualne spremembe v zakonodaji posredujejo svojim podrejenim.

5.1.2.3 Poklicna etika računovodje

Vsem računovodjem naj bi bil v pomoč Kodeks poklicne etike računovodje (v nadaljevanju Kodeks), sprejet s strani Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. To je zapis pravil, po katerih se računovodje ravna pri opravljanju svojih strokovnih nalog. Kodeks je bil sprejet v želji po jasni in nedvoumni opredelitvi poklicno-etičnih dolžnostih računovodje. Poklicna etika računovodjem narekuje, da se popolnoma posvetijo svojemu delu ter skrbijo, da bo slednje čim bolj kakovostno. Nadalje Kodeks računovodji narekuje, da je dolžan delovati v skladu s koristmi tistih, za katere dela. Pri tem pa ne sme ravnati zoper pravila in ne dopuščati njihovih kršitev.

Še zlasti bi izpostavila tretje temeljno načelo poklicne etike računovodje. To načelo pravi, da sta nalogi vsakega računovodje strokovno izpopolnjevanje in nenehno spremljanje strokovnih dosežkov na računovodskem področju. Isto načelo tudi pravi, naj računovodja posebno pozornost posveča usposabljanju mlajših kolegov ter nanje prenaša računovodsko znanje. Med načeli je zelo pomembno tudi načelo, ki govori o tovarištvu, sodelovanju in prenašanju izkušenj med računovodji. Sama sem mnenja, da bi računovodski servis dosegel visoko raven kakovosti, če bi se teh načel držali vsi zaposleni. Seveda pa je naloga vodstva, da zagotovi tako kulturo v podjetju.

5.1.2.4 Strokovne podlage

Vsako kvalitetno računovodstvo mora imeti pravilnik o računovodstvu, v katerem so zapisana vsa pravila in metode vrednotenja posameznik ekonomskih kategorij (Javornik, 2003, str. 25). Tak pravilnik je še zlasti nujno potreben v večjih računovodskih servisih, saj si je poenotenje postopkov znotraj servisa brez vnaprej napisanih pravil težko predstavljati.

5.1.2.5 Kvalitetna programska oprema

Pomemben dejavnik kakovosti pa je tudi kvalitetna programska oprema, ki omogoča zanesljivo in hitro opravljanje storitev. Računovodski servis z večjim številom zaposlenih potrebuje

zanesljive računalniške programe, ki nudijo delovanje v mreži in omogočajo avtomatski prenos podatkov iz programov fakturiranja in analitičnih knjigovodstev, ki jih uporabljajo naročniki. Še zlasti pri prenosu pa morajo biti v program vgrajene notranje kontrole pravilnosti podatkov. Na tak način se z enim vnosom podatki razporedijo na vse ravni obdelave.

Program mora biti hiter in zanesljiv in omogočati mora razne vrste izpisov, iz katerih se lahko hitro in zanesljivo pripravijo informacije za naročnika. Bolj kot je programska oprema pomanjkljiva, slabša je paleta in kakovost z njeno pomočjo pridobljenih podatkov in informacij. V času elektronskega poslovanja imajo prednost tisti servisi, ki imajo možnost pridobivati podatke po elektronski pošti in jih avtomatično vnašati v analitične evidence in hkrati v glavno knjigo. Ravno tako je zaželeno, da program servisu omogoča pošiljanje raznih izpisov naročniku po elektronski pošti. Prednost za računovodski servis je tudi tako izpopolnjen računalniški sistem, ki omogoča naročniku vpogled v njegove baze podatkov in mu tako omogoči sveže informacije o njegovem poslovanju. Za tak način dela pa je potrebno napisati navodila in predpisati točno določena opravila tako pri naročniku kot pri računovodskem servisu. Za vzpostavitev takšnega načina poslovanja si mora računovodski servis zagotoviti pomoč strokovnjaka, ki bo tak sistem vpeljal, vzdrževal in ga tudi hitro in kakovostno servisiral (Javornik, 2003, str. 22).

5.1.2.6 Notranje kontrole

Računovodska ureditev mora biti ustrezna; to je taka, da zagotavlja vse računovodske informacije, ki jih je treba spremljati. Pogoji za popolno, točno in zanesljivo delovanje računovodske ureditve pa je učinkovito delovanje notranjih kontrol (Turk et al., 2005, str. 613).

Računovodska ureditev, ki jo dopolnjujejo in izpopolnjujejo ter določajo uspešne notranje kontrole, zagotavlja ravnateljstvu (upravi), da so sredstva organizacije zavarovana pred nepooblaščenim uporabljanjem ali razpolaganjem ter da so računovodski razvidi dovolj zanesljivi za pripravljanje računovodskih informacij in tudi za sestavljanje računovodskih izkazov. Notranje kontrole je težko opredeliti, vsekakor pa gre za organizacijske ukrepe ter usklajeno delovanje postopkov in metod, ki v vsakdanjem delovanju organizacije zagotavljajo kar največjo točnost, urejenost in tudi učinkovitost vseh njenih sestavin in organizacijskih delov (Turk et al., 2005, str. 614).

Brez notranjega nadzora je težko oziroma skorajda nemogoče zagotoviti kakovosti opravljenega dela. Vsak računovodski servis naj bi imel izdelana pravila in usmeritve za obvladovanje kakovosti. Ta pravila in napotki se nanašajo na (Javornik, 2003, str. 25):

- usmeritve in postopke v računovodskem servisu (poti in postopki obdelave dokumentov) in
- delovne postopke oziroma naloge, ki jih morajo opraviti zaposleni v računovodskem servisu.

Delovni postopki, ki jih morajo opraviti zaposleni v računovodskem servisu, morajo biti predpisani. Predpisati je potrebno zlasti osnovne delovne postopke in notranje kontrole, ki jih morajo upoštevati vsi zaposleni. Tako predpisani delovni postopki omogočajo lažje odkrivanje napak in odgovornosti, istočasno pa za servis pomenijo prihranek časa in denarja. Osnovni postopki se nanašajo na (Javornik, 2003, str. 28):

- postopek kontrole knjigovodskih listin,
- odlaganje knjigovodskih listin,
- kontiranje knjigovodskih listin,
- knjiženje knjigovodskih listin,
- odpiranje šifrantov kupcev in dobaviteljev,
- postopek obračuna plač in drugih osebnih prejemkov,
- postopek obračuna amortizacije in prevrednotovanja osnovnih sredstev,
- postopek sestave medletnih in letnih poročil o poslovanju.

V računovodskem servisu je možno organizirati več načinov notranjih kontrol. Cilj notranje kontrole pa je zagotoviti skladnost opravljenih postopkov s predpisanimi, z računovodskimi standardi, z zakoni in z drugimi predpisi. Vodstvo računovodskega servisa, kateremu je kvaliteta opravljenih storitev ključnega pomena, bo prej ali slej vzpostavilo tudi sistem notranjih kontrol.

5.1.3 Cena

Računovodski servis mora torej imeti dovolj široko paleto čim bolj kakovostnih storitev. Hkrati mora biti sposoben s ceno svojih storitev pokrivati vse potrebne stroške, pri tem pa ustvarjati dobiček, ki zadovolji lastnike ter omogoča hitri razvoj ter prilagajanje spremembam na trgu.

Tako večja izbira storitev kakor tudi dvig kakovosti sta neločljivo povezani z dvigom stroškov. Da pa bi servis le te lahko pokrival, mora postaviti nekoliko višje cene svojih storitev.

Nemalokrat so servisi, ki se odločijo razširiti ponudbo ali dvigniti kakovost svojih storitev, soočeni z nizkocenovno konkurenco. Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da so naročniki servisov manjša podjetja. Slednjim je cena vsekakor eden izmed bistvenih, če ne celo najpomembnejši dejavnik izbire računovodskega servisa. Kakovost storitev naročniki (kot laična javnost) težko ocenijo. Aktualno vprašanje je torej, kako naj servis prepriča, da je boljši od ostalih in tako upraviči nekoliko višjo ceno.

To vprašanje nas pripelje do vprašanja načina pridobivanja komitentov. Dejavnosti servisa namreč ni mogoče neposredno ponujati ali kakor koli drugače oglaševati z običajnimi metodami oglaševanja, čeprav se v zadnjem času dogaja tudi to. Stranke je najlažje pridobiti s priporočili naročnikov, revizorjev, bank in drugih.

Slednji bodo servis priporočili poslovnemu partnerju ali znancu le, če bodo s storitvami tudi sami zadovoljni. Tu imajo pomembno vlogo vedno razpoložljivo in strokovno usposobljeno osebje, hitre in učinkovite storitve ter posebna (specializirana) znanja. Ključnega pomena je torej ustvarjanje **dobrega imena**. Pot do slednjega pa je ponavadi dolga in trnova, saj ne moremo nikoli zadovoljiti vseh, s katerimi pridemo v stik.

5.1.4 Izbiranje komitentov

Skrbno izbrani naročniki pomenijo za računovodski servis enega od pomembnih dejavnikov za kakovostno opravljene storitve, zato jih mora skrbno izbrati.

Da bi si razrešil določena temeljna vprašanja pri spoznavanju naročnika, ima lahko pripravljen vprašalnik. Iz postavljenih vprašanj lahko izve (Macarol, 2001, str. 142):

- ali je naročnik v preteklosti že uporabljal storitve računovodskih servisov,
- pričakovanja v zvezi z opravljenimi storitvami,
- vrste storitev, ki naj bi jih zanj opravljal,
- ali je seznanjen z etičnimi in strokovnimi normami računovodje,
- ali se namerava sam in tudi zaposleni v prihodnosti izobraževati,
- ali je davčni organ v preteklosti že opravil pregled njegovega poslovanja in drugo.

Vsak računovodski servis izbira naročnike po svoji presoji. Priporočljivo je, da se računovodski servis izogiba naročnikom, ki:

- jim je najpomembnejša nizka cena računovodskih storitev in prepogosto menjajo računovodske servise,
- nimajo prave vizije razvoja svojega podjetja (so na trgu, ki je že zasičen),
- imajo prevelike vrednosti zalog proizvodov ali trgovskega blaga ter veliko število zapadlih in neizterjanih terjatev,
- v informativnem razgovoru dajejo drugačne podatke, kot so razvidni iz izkazov.

Kadar računovodski servis sprejme odločitev o prevzemu storitev za naročnika, je priporočljivo, da izvede naslednje postopke (Macarol, 2001, str. 142):

- naredi primopredajo podatkov in dokumentov s strani naročnika in s strani nekdanjega izvajalca računovodskih storitev,
- opravi pregled preteklega poslovanja bodočega naročnika. Posebno pozornost mora posvetiti zapadlim in neizterjanim terjatvam, zapadlim obveznostim, morebitnim nedopustnim računovodskim metodam, morebitnim stroškom, ki niso povezani s poslovanjem, morebitnim sumljivim poslom s tujino in podobno.

Pri izbiri posameznega naročnika je potrebna tudi ocenitev notranjih tveganj v računovodskem servisu. Računovodski servis se tako prepriča, da naročnik morda ne deluje v skladu s predpisi.

Naročnik mu namreč z nekorektnim delovanjem lahko onemogoča kakovostno opravljanje dela. To oceni računovodski servis tako, da preveri (Dean, O'Neill, 1996, str. 32):

- ali delo opravljajo osebe z zadostno specializirano izobrazbo, na področjih, ki zahtevajo znanje o edinstvenih tehničnih postopkih,
- ali delo opravljajo osebe z zadostnim znanjem in razumevanjem edinstvenih procesov in ekonomike njenega dela,
- ali delo opravljajo osebe z zadostno strokovno izobrazbo in sposobnostjo,
- ali delo opravljajo osebe z zadostnim znanjem in razumevanjem dela potencialnega naročnika,
- ali delo opravljajo osebe z zadostnim znanjem in razumevanjem vseh državnih, lokalnih in/ali tujih zakonov in drugih predpisov, ki lahko vplivajo na potencialnega naročnika in na storitve zanj,
- ali se obseg posla ni toliko spremenil, da bi presejal strokovne sposobnosti računovodskega servisa.

Ko računovodski servis pridobi čim več zgoraj naštetih informacij, lahko oceni koristi in tveganja ter se tako odloči o smiselnosti nadaljevanja pogovorov o prevzemu storitev s potencialnim naročnikom (Fiore, 1998, str. 36). Če presodi, da bo s prihodnjim naročnikom možno vzpostaviti korekten poslovni odnos, podpiše z njim Pogodbo o izvajanju računovodskih storitev, v kateri se natančno opredelijo medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti (Ivanjko, 1999, str. 20).

Še dodaten razlog za skrbno izbiro strank pa so odškodninske tožbe. Kalifornijska odvetnika Dean in O'Neal pravita, da narašča število tožb proti računovodskim hišam, pri čemer odškodninski zahtevki nemalokrat tudi presegajo zavarovalno vsoto (Dean, O'Neal, 1996, str. 25). Tudi v Sloveniji obstaja zavarovanje poklicne odgovornosti, vendar je s tem zavarovanjem krita zgolj čista premoženjska škoda. Problem pa je, da ni zavarovalnega kritja za kazni, ki jih je dolžan plačati računovodski servis kot zavarovanec ali njegova stranka.

Glede na to, da so vsi dejavniki uspešnosti pogojeni tudi z velikostjo servisa, si pogledajmo še, kako velik naj bi bil uspešen računovodski servis.

5.2 Optimalna velikost računovodskega servisa

Najprej se je potrebno vprašati, kdaj lahko rečemo, da je računovodski servis velik. Velikost servisa je namreč zelo relativna. V nadaljevanju bom tako govorila o velikosti računovodskega servisa, kakor jo vidim sama. Osebno sta mi za določanje velikosti najbližji dve merili:

- letni promet in
- število zaposlenih.

Kot vemo, je letni promet v servisih z več zaposlenimi lahko višji kot v servisih z manjšim številom zaposlenih. Torej bi bilo smiselno gledati promet na zaposlenega.

Statistika kaže, da znaša povprečen letni promet na zaposlenega v računovodskih servisih 5.472.000 SIT. Opaziti pa je precejšnje razlike med posameznimi skupinami računovodskih servisov, izmed katerih velja izpostaviti (Horvat, 2003, str. 82):

- razliko med samostojnimi podjetniki posamezniki (4.688.000 SIT) in podjetji (5.847.000 SIT) ter
- razliko med tistimi, ki zaposlujejo izključno višje (več kot srednješolska izobrazba) izobražene (5.596.000), in tistimi, ki zaposlujejo izključno srednješolsko izobražene (4.970.000).

Promet na zaposlenega pa je odvisen tudi od regionalne lege servisa. Na prvem mestu se nahaja severno primorska regija s povprečno 6.587.000 SIT letnih prihodkov na zaposlenega, povsem na repu pa je podravska regija s 4.726.000 SIT letnih prihodkov na zaposlenega (Horvat, 2003, str. 83).

Promet je odvisen od več dejavnikov. Zaradi tega je po mojem mnenju za določitev velikosti servisa boljše merilo število zaposlenih. To v povprečju znaša 2,1 zaposlena na servis. Glede na to, da le en odstotek servisov zaposluje več kot 10 zaposlenih, sem skozi diplomsko nalogo med **manjše računovodske servise** uvrščala tiste z **1 do 3** zaposlenimi. Kot **večje** pa sem opredelila tiste servise, ki zaposlujejo **10 ali več zaposlenih**.

Optimalna velikost računovodskega servisa pa je zelo subjektivna. V kolikor bi o tem povprašali zaposlene in lastnike, bi na enako vprašanje dobili povsem različna odgovora. Ali je bolje imeti večji ali manjši računovodski servis, je namreč odvisno od tega, s katerega stališča gledamo. Poglejmo si torej nekaj prednosti in slabosti pri različnih velikostih računovodskega servisa z vidika lastnikov, naročnikov in zaposlenih v računovodskem servisu.

5.2.1 Vidik lastnika računovodskega servisa

Začnimo z lastniki, saj so slednji največkrat tisti, ki se odločajo o velikosti računovodskega servisa. Optimalna velikost za lastnika je vsekakor odvisna od njegovih želja in preferenc. Na eni strani imamo lastnike, katerim je računovodski servis zgolj vir preživetja in so zadovoljni že z manjšim servisom. Slednji bodo zaposlili še enega ali dva delavca in imeli manjši nabor naročnikov. Zadovoljni so že, če njihovo podjetje posluje s pozitivno ničlo; to pomeni da lahko sproti pokriva svoje obveznosti. Na drugi strani pa imamo lastnike, za katere je značilno, da imajo čut za podjetništvo. Slednji bodo skušali potencial svojega računovodskega servisa v celoti izkoristiti. Svoje storitve bodo aktivno tržili ter vedno znova povečevali število svojih komitentov. Taki lastniki bodo namreč težili k doseganju kar največje dobičkonosnosti računovodskega servisa. Novega delavca bodo zaposlili vsakokrat, ko se bo pojavila potreba po novi delovni moči, oziroma ko bo postalo jasno, da obstoječi zaposleni v okviru rednega

delovnega časa naloženega dela ne zmorejo več kvalitetno opraviti. Lastnik, ki je hkrati podjetnik, se zaveda tudi svojih konkurenčnih prednosti in ne zanemarja vse večjega pomena kvalitete opravljenih storitev.

5.2.1.1 Manjši računovodski servis

Manjši računovodski servis lastnikom prinaša kar nekaj prednosti:

- ni težav pri prenosu informacij,
- manjši organizacijski problemi,
- manjša škoda ob omajanem ugledu.

V manjšem računovodskem servisu so zaposleni večinoma vsi seznanjeni z aktualnimi problemi in se le redko srečujejo s problemom posredovanja informacij. Zaposleni so v glavnem seznanjeni z delom svojih sodelavcev. Eden na drugega pa se obračajo tudi takrat, ko potrebujejo nasvet. Največkrat si celo delijo eno ali nekaj povezanih pisarn in tako slišijo večino pogovorov svojih sodelavcev s strankami.

Tudi organizacija in poenotenje delovnih opravil ne predstavlja večjega problema, saj so ob prihodu na delo dobili enaka navodila. Slednja največkrat da kar lastnik sam, saj je bil on na začetku edini zaposlen v servisu. Ob odsotnosti enega zaposlenega tako ostali običajno nimajo težav z nadomeščanjem le-tega.

Manjši računovodski servis največkrat ni poznan širši javnosti. Ob omajanem ugledu servisa je tako škoda, ki jo utrpi lastnik, bistveno manjša kakor pri večjem servisu. Velikokrat so manjšem servisu komitenti bolj zvesti kakor velikemu. To je posledica večje domačnosti in pa dejstva, da so komitenti v manjšem servisu v glavnem prijatelji in znanci ustanovitelja servisa. Slednji so običajno stranke že od samega začetka računovodskega servisa.

Težave v manjšem servisu nastanejo zgolj pri pomanjkanju časa za spremljanje sprememb v zakonodaji. Dobičkonosnost servisa je namreč odvisna od števila klientov, ki pa ga obvladuje le peščica zaposlenih. Ob vsem delu, ki ga je potrebno opraviti, slednjim ne ostaja dovolj časa za samoizobraževanje.

Če ima servis le eno osebo, ki se spozna na računovodstvo, drugi pa delajo po njenih navodilih, mora ta oseba opravljati vso komunikacijo z naročniki in tudi vse notranje kontrole. Tak računovodski servis ne more prakticirati specializacije, niti ne more opravljati računovodskih del na sedežu naročnika. Tako organiziran servis lahko uspešno vodi računovodske storitve eni organizacijski obliki in eni ali nekaj vrst dejavnosti (Javornik, 2003, str. 22).

5.2.1.2 Večji računovodski servis

Problem v večjem servisu lahko nastane, če medsebojne odgovornosti in pristojnosti znotraj servisa niso jasno opredeljene. Vodstvo servisa je lahko soočeno s težavami prenosa informacij od zgoraj navzdol in s poenotenjem delovnih opravil. Pri večjem računovodskem servisu je vsekakor tudi težje dosegati kakovost, zato je tu nujno potreben notranji nadzor.

Nekaj prednosti večjega računovodskega servisa, ki so hkrati tudi pomanjkljivosti manjšega računovodskega servisa:

- možnost specializacije,
- večji ugled in lažje pridobivanje novih komitentov,
- možnost izbiranja strank.

5.2.1.2.1 Specializacija

Pri večjem računovodskem servisu lastnik lahko zaposli tako več knjigovodij kot tudi več strokovnjakov s področja računovodstva. Z dovolj velikim številom strokovnjakov lahko računovodski servis doseže specializacijo zaposlenih na različnih nivojih. Na ta način lahko izvede tako delitev dela, ki omogoča zagotavljanje kakovosti storitev z najmanjšimi stroški, kar vpliva na ceno računovodskih storitev (Javornik, 2003, str. 10). Če ima torej računovodski servis več enako usposobljenih računovodij, si lahko razdelijo stranke, se specializirajo ter porazdelijo odgovornost in notranje kontrole (Javornik, 2003, str. 22).

Prednost večjega servisa pa je vsekakor specializacija na višjem nivoju. To je zelo priporočljivo predvsem pri spremljanju sprememb v zakonodaji. Vodstveni delavci si med seboj razdelijo različna področja, ki jih nato spremljajo in pomembne spremembe posredujejo vsem zaposlenim. Tako je vsak zaposleni vedno na tekočem in njegovo delo je bolj kakovostno.

5.2.1.2.2 Ugled

Večji računovodski servis ima tudi večji ugled, ki si ga je pridobil v očeh svojih komitentov. Narava računovodskega dela je taka, da za pridobivanje novih naročnikov največkrat ni dovolj zgolj oglaševanje. Potencialni naročniki zaradi pomanjkanja računovodskega znanja žal ne morejo preveriti kakovosti opravljenih računovodskih storitev, zato se zanašajo na priporočila. Večina računovodskih servisov je vsaj v začetku svoje komitente pridobila preko poznanstev, širila pa s priporočili svojih klientov. Za trženje računovodskih storitev je torej najpomembnejše ustno izročilo. Slednje pa je pri večjem številu strank in zaposlenih bolj intenzivno.

Tudi velik ugled ni samoumeven, ampak ga je potrebno vzdrževati. Vsi vemo, da ena zadovoljna stranka svoje priporočilo pove le peščici, medtem ko nezadovoljna stranka svoje nezadovoljstvo obeša na veliki zvon. Večji kot je ugled servisa, več pozornosti mora servis nameniti kakovosti opravljenega dela.

5.2.1.2.3 Izbiranje strank

Večji računovodski servis si lažje privoščí izbiranje komitentov. Potencialno stranko, pri kateri zasledi katerega izmed opozorilnih znakov, lahko zavrne. Za razliko od manjšega servisa to še ne ogrozi njegovega obstoja. Prej ali slej se bo pojavil nov interesent, pri katerem opozorilnih znakov ne bo.

5.2.2 Vidik zaposlenih

Zaposlenim običajno veliko pomeni:

- vzdušje v kolektivu,
- plače,
- priznanje,
- pestrost delovnih nalog,
- ugled podjetja, v katerem delajo
- in podobno.

Vzdušje je običajno boljše v manjšem kolektivu, kjer se zaposleni dobro poznajo, sodelujejo in si zaupajo. Z velikostjo podjetja in naraščanjem števila zaposlenih se velikokrat slabša vzdušje v kolektivu. To je vsekakor posledica nepoznavanja med sodelavci, kar povzroči neprijetno oziroma nekje celo sovražno vzdušje. Slednje pa je največkrat posledica pomanjkanja komunikacije med zaposlenimi.

Pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih so tudi njihove **plače**. V kolikor so nezadovoljni s slednjimi, tudi zadovoljstvo na ostalih področjih zbledi. Sama pa menim, da zadovoljstva s plačo ne gre povezovati z velikostjo računovodskega servisa.

Zaposlenimi veliko pomeni tudi **priznanje**, da so delo dobro opravili. V večjem kolektivu je takih priznanj manj, saj najvišje vodstvo največkrat nima stika z vsemi zaposlenimi. Le-ti imajo zato občutek, da so v podjetju le številke. V manjšem servisu lahko odobravanje razberejo že posredno iz reakcije in iz besed svojih kolegov in vodstva.

Zaposleni običajno dajejo prednost **pestrosti delovnih nalog** pred specializacijo opravil. V kolikor je zaposleni specializiran zgolj za eno opravilo, se lahko zgodi, da njegova produktivnost zaradi monotonosti dela pade. Tako na primer raje kakor da opravljajo zgolj eno vrsto dela, zaposleni za posameznega klienta opravijo več različnih opravil. To je vsekakor lažje izvedljivo v manjših servisih, kjer en zaposleni pokriva vse od izdanih in prejetih računov ter obračuna davka na dodano vrednost do plačilnega prometa in ostalih finančnih poslov. Ozke delovne naloge namreč onemogočajo pregled nad celotnim poslovanjem klienta in posledično povzročajo nerazumevanje poslovanja in zmedo pri neobičajnih poslovnih dogodkih.

Zaposleni veliko pomembnosti pripisujejo tudi **ugledu podjetja**, v katerem delajo. V primeru, da je računovodski servis večji in bolj poznan, lahko s ponosom povedo, da so tudi sami člani njegovega kolektiva.

5.2.3 Vidik naročnikov računovodskih storitev

Manjši računovodski servis bolj ustreza predvsem manjšim naročnikom računovodskih storitev. Tak servis namreč daje občutek domačnosti. V manjšem servisu stranka dobi vse na enem mestu oziroma pri eni osebi, s katero kmalu vzpostavi nekakšen prijateljsko poslovni odnos. Naročnika tako tudi ni strah kadarkoli poklicati v računovodski servis in se z računovodjo posvetovati o aktualnih problemih, s katerimi se srečuje pri svojem poslovanju. Manjše stranke se bodo v manjšem številu odločale za večji računovodski servis, saj je tam več zaposlenih in tudi drugih klientov, kar jim da občutek, da so le številke. Nevarno je namreč, da taka stranka lahko dobi občutek manjvrednosti v primerjavi z večjimi klienti računovodskega servisa in se boji, da se ji računovodja ne bo dovolj posvetil.

Večji računovodski servis običajno bolj ustreza srednje velikim in velikim podjetjem. Ta podjetja običajno vedo, kaj želijo, in se zavedajo, da jim nekateri servisi z enim ali dvema zaposlenima določenih storitev ne morejo nuditi. Seveda takih klientov ne zanima toliko domačnost kakor strokovnost servisa. Običajno so v večjih servisih različni zaposleni zadolženi za pokrivanje različnih področij dela, saj servisi tako najlažje dosega specializacijo. V primeru, da ima računovodski servis specializirane oddelke, kot na primer ločeno svetovalno (kadrovske, davčne) službo, je potrebno stranki jasno povedati, da se mora za nasvete s kadrovskega področja obrniti na osebo, ki je za to zadolžena. Seveda pa mora servis sam zagotoviti interno komunikacijo med zaposlenimi, saj je nujno, da ima vsaj oseba, odgovorna za sestavljanje poročil in letnih obračunov, pregled nad celotnim poslovanjem stranke.

5.3 Organizacija računovodskega servisa

Verjetno bi se večina strinjala s trditvijo, da je organizacija podjetja odvisna od njegove velikosti. Podjetja, ki imajo zgolj enega ali dva zaposlena, se z organizacijskimi problemi največkrat ne srečujejo. Delovne naloge, pristojnosti in odgovornosti so v takih servisih jasne pa tudi problemov v komunikaciji običajno ni. Z rastjo podjetja pa mora njegovo vodstvo začeti razmišljati tudi o tem, kako učinkovito organizirati delo. Večje kot je podjetje, težje ga je obvladovati in posledično je potrebno več pozornosti nameniti sami organizacijski strukturi.

V teoriji in praksi poznamo več vrst organizacijskih struktur. Sama sem skušala predstaviti prednosti in slabosti dveh najbolj skrajnih načinov delitve delovnih nalog v računovodskih servisih. Nadalje sem opisala možne probleme, ki lahko nastopijo pri delitvi del. Ker pa je

obstoj računovodskega servisa v prihodnosti odvisen od želja uporabnikov računovodskih storitev, sem skušala tudi podati nekaj smernic za organizacijo računovodskega servisa po meri naročnika.

5.3.1 Organizacijska struktura

Kadar govorimo o organizacijski strukturi računovodskih servisov, lahko ugotovimo, da sta se izoblikovala dva glavna organizacijska tipa računovodskih servisov. V prvem zaposleni opravljajo delo po posameznih fazah, za drugi tip pa je značilno, da en zaposleni opravi vsa potrebna opravila za posameznega naročnika. Delo opravljajo na principu zaokroženih procesov (Glažar, 2001, str. 7). Seveda pa imata vsak tako svoje prednosti kot tudi slabosti. Cilj vodstva računovodskega servisa je najti optimalno kombinacijo obeh modelov, zato je v praksi moč najti precej kombinacij med opisanimi tipoma, v katerih prevladujejo elementi linijskega ali procesnega modela.

5.3.1.1 Linijski model

Temu modelu bi lahko rekli kar model tekočega traku, saj je pri tem modelu delo organizirano na principu Smithove teorije delitve dela. Celotna delovna naloga oziroma celotna storitev je razdeljena na manjše delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do najmanjših delovnih opravil. Delo je tako razdeljeno po fazah, ki jih opravljajo posamezni zaposleni, kar omogoča maksimalno specializacijo opravil (Glažar, 2001, str. 8). V primeru računovodskega servisa je po tem modelu delo organizirano tako, da najprej nekdo prevzame dokumentacijo in jo ustrezno (vsebinsko in kronološko) uredi, drugi dokumente kontira, tretji knjiži na primer prejete in izdane račune, četrti knjiži plačilni promet in tako dalje. Nato spet nekdo peti obračunava plače, šesti pa na osnovi teh podatkov izdeluje poročila in obračune, kot so davčne napovedi, zaključni računi in podobno.

5.3.1.1.1 Prednosti

Prednost tega modela je predvsem v specializaciji del ter posledično v višji produktivnosti. Vsak zaposleni opravlja le eno vrsto dela, za katerega je usposobljen, in tako dosega **krajše delovne čase**. Poleg tega so možni tudi **prihranki**, saj so dela v nižjih fazah znatno slabše plačana kot dela v višjih fazah.

5.3.1.1.2 Slabosti

Glavna pomanjkljivost tega modela je lahko predvsem nižja **kakovost** opravljenih storitev in pa posledično tudi **odgovornost** za napake. Nepravilnosti se, če se, pokažejo šele v zaključni fazi, za njihov popravek pa je potrebno precej časa. Včasih je skoraj nemogoče odkriti vzrok za nepravilnosti. Ponavadi mora računovodja (njegovo delo je dražje od dela knjigovodje) za odkritje vzroka napake pregledati delo v vseh fazah (Glažar, 2001, str. 8). Odkrivanje napak je namreč bistveno za preprečevanje nepravilnosti v prihodnje. Potrebno je ugotoviti, ali je vzrok

neznanje ali morda kaj drugega, in nato ustrezno ukrepati (izobraževanje, sankcioniranje in podobno). Pri tem organizacijskem modelu je tudi težko ocenjevati uspešnost posameznika, saj je primerjanje med njimi nemogoče.

Problem v večjem servisu lahko nastane tudi v primeru, ko medsebojne odgovornosti in pristojnosti znotraj servisa niso jasno opredeljene. Zaposleni se kaj kmalu naučijo **prelaganja odgovornosti**, češ da to ni njihovo področje ampak področje nekoga drugega (Glažar, 2001, str. 8). Naročnik mora vzdrževati komunikacijo z različnimi zaposlenimi v servisu in posledično lahko pričakujemo, da zaradi zmedenosti ne ve več, na koga naj se obrne. Zaradi nejasnih pristojnosti in prelaganja odgovornosti komitent lahko tava od vrat do vrat, odgovora pa ne najde. Obstaja torej **nevarnost izgube** nekaterih **komitentov**. Še zlasti bodo tak računovodski servis zapustili vestnejši komitenti, ostali pa bodo tisti, katerim predstavlja računovodenje oziroma knjigovodenje nujno zlo.

Z urejanjem dela vodstvo praviloma poskuša delo poenostaviti in delavcem omogočiti hitro, enostavno, neutrujajoče in kvalitetno opravljeno delo. Včasih pa se zgodi, da s tem dosežejo ravno nasprotno učinke. Razstavljanje celotne aktivnosti na posamezne manjše naloge, ki jih delavec potem ponavlja ves dan, lahko pri zaposlenemu povzroči **monotonijo**. Monotonije ne moremo enačiti z utrujenostjo, saj pri monotoniji ne gre za nezmožnost organizma nadaljevati z delovnimi aktivnostmi, pač pa gre za psihično nepripravljenost nadaljevati delo. Pravimo, da je monotonija pojav zasičenosti delavca z delom, ko je organizem fizično še sposoben nadaljevati z delovnimi aktivnostmi, vendar usahne človekova pripravljenost za to (Lipičnik, 2005, str. 124). Monotonije torej ne moremo odpraviti z odmori, pač pa z drugimi ukrepi, kot so na primer razširitev delovnih nalog ali zamenjava delovnega mesta.

5.3.1.2 Procesni model

Za ta model je značilno, da posameznik opravi celo vrsto delovnih nalog. V računovodskem servisu to pomeni, da en zaposleni za posameznega komitenta opravi vse od sprejema dokumentov do izdelave zaključnih računov.

5.3.1.2.1 Prednosti

Prednost tega sistema je v tem, da ima zaposleni **popoln pregled** nad računovodstvom oziroma poslovanjem naročnika (Glažar, 2001, str. 8). Poslovni dogodki so namreč medsebojno povezani. En poslovni dogodek lahko sproži celo vrsto posledic oziroma dogodkov. V kolikor celotno poslovanje naročnika pokriva en zaposleni, lahko te dogodke tudi spremlja. Naročniku tako ni potrebno svojega poslovanja razlagati več zaposlenim.

Pri takem načinu dela je tudi **jasno opredeljena odgovornost** za morebitne nepravilnosti. Vedno je namreč odgovoren zaposleni, ki je zadolžen za vodenje knjig določenega komitenta.

Tudi **kakovost** opravljenih storitev je pri procesnem modelu **večja** kot v primeru modela tekočega traku. Nepravilnosti zaposleni odkrije pravočasno in jih tako lahko sproti odpravlja. Prednost tega modela je tudi bolj neposreden in enostaven stik med računovodjo in naročnikom.

5.3.1.2.2 Slabosti

Pomanjkljivost tega sistema je zlasti neizkoriščenost človeških zmogljivosti. Zaposleni, ki ima potrebno znanje za izdelavo zaključnih računov, mora med drugim tudi skladati dokumentacijo. To pa ni nujno vedno samo slabost, saj se kdaj med dokumentacijo nahaja navidezno nepomemben dokument, ki pa ga za svoje delo nujno potrebuje. V kolikor bi dokumente urejal nekdo z nižjo stopnjo znanja, bi ga lahko odložil na stran ter tako povzročil nepotrebne časovne izgube. Vendar pa je takih dokumentov malo in tako je neizkoriščenost znanja zaposlenih v glavnem slabost tega modela.

Slabost tega načina organizacije dela je tudi nepogrešljivost zaposlenih. V primeru odsotnosti zaposlenega, lahko njegovo delo opravi nekdo drug, vendar slednji ne pozna poslovanja komitenta in tako porabi veliko več časa, kot bi bilo potrebno. Ni pa izključena niti možnost, da nekateri zaposleni namerno ustvarjajo stanje, v katerem so za računovodski servis nenadomestljivi.

Tak način organizacije dela je lahko tudi zelo tvegan, saj obstaja nevarnost kombinacije neznanja zaposlenega in odsotnosti ali slabega delovanja notranjih kontrol. Lahko se namreč dogodi, da prepozno odkrijemo nedoraslost zaposlenega dodeljenim delovnim nalogam.

5.3.2 Problemi pri organizaciji večjega servisa

Ne glede na organizacijo računovodskega servisa pa lahko zlasti v večjem servisu nastopijo resni problemi. Najpomembnejši med njimi je vsekakor problem komunikacije med zaposlenimi, ki lahko povzroči slabo delovno okolje in nižja produktivnost računovodskega servisa. Neodvisno od organizacije (model tekočega traku ali procesni model) si dela v večjem računovodskem servisu ne moremo zamisliti brez delitve nalog in pristojnosti. Pri tem pa lahko pride tudi do problematike neenakomerne razdelitve dela med zaposlene.

5.3.2.1 Problem komuniciranja

Da lahko delo v delitvi dela sploh poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Prejemniki in oddajniki (zaposleni) so v medsebojnem razmerju. To je določeno z vsebino in z obsegom komuniciranja, prav tako pa tudi s smerjo. Ločimo eno- in dvosmerno komunikacijo. Primer prve so ukazi ali poročanje o opravljeni nalogi, pri dvosmerni komunikaciji pa sta aktivna tako oddajnik kot sprejemnik. Komunikacije potekajo navzgor ali navzdol, lahko pa so horizontalne ali vertikalne

(Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134). Pri tem pa se velikokrat srečujemo s komunikacijskimi problemi.

V velikih računovodskih servisih je problematična zlasti **horizontalna komunikacija**, saj se velikokrat zgodi, da zaposleni naleti na nek problem, na katerega je pred njim že naletel njegov sodelavec. Zaradi pomanjkanja komunikacije pa se lahko zgodi, da tisti, ki informacijo potrebuje, ne ve, da rešitev znotraj računovodskega servisa že obstaja. Tako pride do podvajanja nekaterih del ter posledično do manjše učinkovitosti oziroma nepotrebnih časovnih izgub. S tega vidika je vsekakor dobro, da znotraj servisa obstaja specializacija in vsak zaposleni ve, na koga naj se obrne za reševanje problemov določene vrste.

Vodstvo servisa je lahko soočeno tudi s težavami prenosa informacij **od zgoraj navzdol**. Lahko se namreč zgodi, da vodstvo želi nekaj sporočiti vsem zaposlenim, vendar se na eni od vmesnih ravni informacija ustavi, saj je pač nekdo ne posreduje svojim podrejenim. Od slednjih se nato pričakuje, da naredijo ali vedo nekaj, s čimer sploh niso bili seznanjeni.

Težave v komuniciranju se pogosto kažejo zaradi drugih težav med posamezniki. Da bi komunikacija lažje stekla, je potrebno odstraniti nekatere ovire (Možina, 1975, str. 198):

- **problem zaupanja**,
- **problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, skupin, ciljev in vrednot** -
človek lažje sprejema nalogo in nasvet od sodelavcev kot od nadrejenega;
- **problem dajanja priznanj** -
nobena stvar ni tako omejevalna v komuniciranju kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za dani prispevek;
- **problem strukture skupine** -
sproščene in tekoče komunikacije so mogoče le, če obstaja sprejemljiva in sprejeta porazdelitev vlog.

Problemi v komunikaciji lahko resno ogrozijo učinkovitost opravljanja del v računovodskem servisu in s posledično tudi njegov obstoj. Vodstvo mora zato dovršen del pozornosti nameniti tudi odnosom med zaposlenimi. To lahko stori na različne načine. Najpomembnejše pa je, da poskrbi za druženje med zaposlenimi.

5.3.2.2 Problem neenakomerne porazdelitve dela

Do neenakomerne porazdelitve dela običajno pride zaradi različnih zmogljivosti zaposlenih. Sposobnemu zaposlenemu nalagajo vedno več nalog, kot bi bilo običajno in zato sčasoma postane preobremenjen. Manj sposobni pa opravljajo količinsko manj nalog in še te kakovostno slabše. Preobremenjeni zaposleni se praviloma ne pritožujejo nad delom, premalo obremenjeni pa dodatnega dela ne iščejo samoiniciativno (Lipičnik, 2005, str. 109). Takšno stanje ima negativne učinke, saj je opravljeno manj dela, kot bi ga sicer lahko bilo glede na število zaposlenih. Enakomernjša porazdelitev dela bi gotovo lahko prispevala k večji učinkovitosti.

5.3.3 Organizacija po meri naročnika

Računovodski servis naj bi bil organiziran čim bolj po meri naročnika oziroma glavnega uporabnika računovodskih storitev. To pa so menedžerji oziroma lastniki podjetij, ki so servis najeli. Približevanje k potrebam menedžerskega odločanja naj bi bilo v interesu računovodskega servisa zaradi sledečih razlogov (Hočevar, 1999, str. 4):

- dodatne storitve lahko izboljšajo poslovno uspešnost računovodskih servisov,
- pomoč menedžerjem lahko izboljša poslovanje strankam računovodskih servisov, kar omogoča varnejše poslovanje servisov,
- v hudem konkurenčnem boju med servisi bodo ostali in rasli tisti, ki bodo pri svojem delu uspešnejši od drugih.

Ključ za doseg vsega naštetega pa so največkrat specializirana znanja. Kadar govorimo o organizaciji računovodskega servisa po meri naročnika, pa ne gre zanemariti niti organizacije računovodske službe na sedežu komitenta. V nadaljevanju torej nekaj besed o obojem.

5.3.3.1 Specializacija znanj

Pri vodenju računovodstva za različne organizacijske oblike pravnih oseb, kot so:

- vse vrste podjetij,
- podjetniki posamezniki,
- zavodi,
- društva,
- zadruga,
- občine in krajevne skupnosti,
- zbornice ipd.,

mora računovodski servis organizirati delo tako, da izvede **specializacijo po posameznih vrstah organizacijskih oblik naročnika**. Za vsako organizacijsko obliko se namreč zahteva določena specifična znanja pri vodenju poslovnih knjig in izdelavi računovodskih izkazov. Specifičnost vodenja različnih organizacijskih oblik je v poznavanju posebnosti računovodskih standardov in specifične zakonodaje za posamezno organizacijsko obliko podjetja. Računovodenje za take vrste naročnikov zahteva večje znanje v računovodskih servisih zlasti na področju svetovanja in priprave določenih informacij, ki so posebnost vsake organizacijske oblike (Javornik, 2003, str. 21).

Poleg specializacije po organizacijskih oblikah naročnika je pomembna tudi **specializacija glede na vrste dejavnosti naročnikov**. Taka specializacija bo bistveno povečala produktivnost v računovodskem servisu, storitve pa bodo praviloma boljše, hitrejše in kakovostnejše. Računovodski servis lahko oblikuje skupine zaposlenih, kjer je vsaka skupina zadolžena za vodenje računovodstva kar se da homogeni strukturi naročnikov. Pri različnih vrstah dejavnosti je pomembna tudi delitev dela med računovodskim servisom in naročnikom. Poznavanje posamezne dejavnosti računovodskem servisu že v začetni fazi omogoči pravilno in učinkovito

razmejitev na opravila, ki jih bo opravljal naročnik sam na sedežu podjetja, in na opravila, ki jih bo izvajal računovodski servis (Javornik, 2003, str. 21). Mislim predvsem na vodenje materialnega knjigovodstva, zalog in podobne evidence, ki jih lažje zagotavlja naročnik.

Po mojem mnenju je najpomembnejša **specializacija na višjem nivoju**. To pomeni, da so delovne naloge od sprejema dokumentacije do knjiženja vseh vrst dokumentov dodeljene eni osebi. Taka oseba ali več oseb ima seveda nad seboj enega nadrejenega, ki nato sestavlja vse vrste poročil in zaključne račune. Teh tako imenovanih delovnih skupin je lahko tudi več, pri čemer se upošteva specializacija na višjem nivoju. Nadrejeni oziroma vodje skupin si nato med seboj razdelijo stranke, se specializirajo ter porazdelijo odgovornost in notranje kontrole. Vodja take skupine bi pri taki specializaciji imel pod seboj kar se da homogeno strukturo komitentov tako glede na vrsto dejavnosti kot tudi glede na organizacijsko obliko.

Ne glede na vrsto specializacije pa le ta ne sme biti vezana izključno na eno samo osebo v podjetju. Zaželeno je, da za vsakega zaposlenega znotraj servisa obstaja nekdo, ki ga je sposoben vsaj delno nadomestiti. Računovodski servis si namreč ne more in ne sme privoščiti nenadomestljivosti kadrov. Na tak način bi v primeru odsotnosti specialista delo ne bilo opravljeno, naročniki pa nezadovoljni.

5.3.3.2 Organizacija računovodske službe na sedežu naročnika

Računovodski servis praviloma opravlja računovodske storitve za naročnika na sedežu servisa. Lahko pa se z naročnikom dogovori, da bo storitve opravljal na naročnikovem sedežu.

Takšen način dela je zlasti racionalen pri tistih naročnikih, ki imajo organizirano lastno računovodstvo in potrebujejo nadzor nad pravilnim knjiženjem, sestavljanjem obračunov, davčnih napovedi in izkazov. Taka podjetja potrebujejo predvsem svetovalne storitve na področju organizacije računovodstva, financ in davkov. Računovodski servis mora v teh primerih imeti strokovno usposobljene kadre s specifičnimi znanji za posamezna področja.

6 SKLEP

Računovodski servisi se na trgu srečujejo z veliko konkurenco, saj je trenutno pri Gospodarski Zbornici za računovodsko in davčno svetovanje registriranih kar 3.350 podjetij. Zato je pomembno, da servis pozna ponudbo konkurence in potrebe potencialnih naročnikov ter na podlagi tega skuša najti svojo tržno nišo. Pomembno je namreč izstopati iz množice. Pri tem morajo lastniki računovodskega servisa posvetiti posebno pozornost štirim dejavnikom uspešnosti (pestra ponudba, kakovostne storitve, sprejemljiva cena, izbira komitentov). Nadalje

se morajo opredeliti, kako velik računovodski servis želijo voditi in pa velikosti servisa prilagoditi njegovo organizacijo.

Dolgoročno gledano na uspešnost računovodskega servisa vplivajo predvsem štirje **dejavniki uspešnosti**. Računovodski servis mora zagotavljati naročnikom vsaj minimalne, predpisane računovodske informacije, vendar se njegova **ponudba** ne bi smela končati pri zagotavljanju zgolj teh minimalnih informacij. Naročniki od svojega računovodstva pričakujejo tudi pomoč pri analiziranju računovodskih izkazov, seznanjanje z novimi zakoni in predpisi, svetovanje (davčno, kadrovsko) in podobno. Računovodski servis je uspešen takrat, ko je dosegel zastavljeni cilj – s svojo ponudbo zadovoljiti naročnike. V primeru nezahtevnih naročnikov je tudi paleta storitev lahko ožja, a je servis še vedno uspešen. Storitve morajo biti tudi **kakovostno** opravljene, pri čemer igrajo pomembno vlogo strokovna izobrazba zaposlenih, njihove delovne izkušnje, poklicna etika računovodij, strokovne podlage, kvalitetna programska oprema in notranji nadzor. Računovodski servis mora nadalje biti sposoben s **ceno** svojih storitev pokrivati vse potrebne stroške, pri tem pa ustvarjati dobiček, ki zadovolji lastnike, ter omogoča hitri razvoj in prilagajanje spremembam na trgu. Precej pozornosti mora servis nameniti tudi **izbiri naročnikov**. Slednji predstavljajo enega od pomembnih dejavnikov za kakovostno opravljene storitve, saj nekakovostni naročniki lahko za računovodski servis pomenijo veliko tveganje.

Omenjeni dejavniki pa so pogojeni tudi z velikostjo servisa. Pojavi se torej vprašanje, katera je tista velikost, ki zagotavlja uspeh. Lahko rečemo, da je **optimalna velikost** računovodskega servisa zelo subjektivna. Največkrat je odvisna od vidika, s katerega gledamo. Pri tem so seveda pomembne želje oziroma preference zaposlenih in komitentov, vendar pa je odločilen vidik lastnika računovodskega servisa. Zaposleni in manjšim naročnikom je največkrat bolj prijazen manjši servis; večji servis pa omogoča izpolnjevanje specifičnih zahtev večjih naročnikov. Optimalna velikost servisa za lastnika pa je vsekakor odvisna od njegovih ambicij. Nekaterim lastnikom pomeni njihov servis vir preživetja, drugim pa možnost dobrega zaslužka. Zlasti slednji se bodo odločali za večji računovodski servis, ki omogoča specializacijo znanj, večji ugled in lažje pridobivanje novih komitentov ter možnost izbiranja strank. Kako velik pa bo servis, je vsekakor odvisno od tega, s kako velikimi organizacijskimi problemi se je lastnik sposoben spopasti.

Z velikostjo je namreč pogojena tudi **organizacija**. Večje kot je podjetje, težje je organizirati delo, večji pa so tudi organizacijski problemi (problem komuniciranja oziroma prenosa informacij, problem neenakomerne porazdelitve dela). Zato je več pozornosti potrebno nameniti sami organizaciji. Kadar govorimo o organizacijski strukturi računovodskih servisov, lahko ugotovimo, da sta se izoblikovala dva glavna organizacijska tipa računovodskih servisov. V prvem zaposleni opravljajo delo po posameznih fazah (linijski model ali model tekočega traku), za drugi tip pa je značilno, da en zaposleni opravi vsa potrebna opravila za posameznega

naročnika (procesni model). Seveda pa imata vsak tako svoje prednosti kot tudi slabosti. Cilj vodstva računovodskega servisa je najti optimalno kombinacijo obeh modelov.

Dandanes se veliko omenja tudi organizacija po meri naročnika. Približevanje k potrebam menedžerskega odločanja naj bi bilo v interesu računovodskega servisa; saj dodatne storitve lahko izboljšajo poslovno uspešnost računovodskega servisa; pomoč menedžerjem pa lahko tudi izboljša strankino poslovanje in s tem omogoči varnejše poslovanje servisa. Poleg tega bodo v hudem konkurenčnem boju med servisi ostali in rasli tisti, ki bodo pri svojem delu uspešnejši od drugih. Ključ za doseg vsega naštetega pa so največkrat specializirana znanja. Kadar govorimo o organizaciji računovodskega servisa po meri naročnika, pa ne gre zanemariti niti možnosti organizacije računovodske službe na sedežu komitenta. Takšen način dela je zlasti racionalen pri tistih naročnikih, ki imajo organizirano lastno računovodstvo in potrebujejo nadzor nad pravilnim knjiženjem, sestavljanjem obračunov, davčnih napovedi in izkazov. Taka podjetja potrebujejo predvsem svetovalne storitve na področju organizacije računovodstva, financ in davkov. Računovodski servis mora v teh primerih imeti strokovno usposobljene kadre s specifičnimi znanji za posamezna področja.

LITERATURA

1. Bizjak Kosta: Organiziranje računovodske službe v podjetju. Zbornik referatov 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, str. 173-203.
2. Dean Randall J., O'Neill Michael R.: Effective Client - Screening Techniques. National Public Accountant, Washington, 1996, 9, str. 25-42.
3. Drury Colin: Management and cost accounting. London : Thompson learning corp., 2004. 1280 str.
4. Fiore Nicholas: From the Tax Adviser: Minimizing risks in taking on new clients. Journal of Accountancy, New York, 185(1998), 2, str. 36.
5. Glažar Tomaž: Pot do uspešnega računovodskega servisa: Kako postati najuspešnejši računovodski servis. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 33 str.
6. Hočevar Marko: Sodobna organizacija računovodskega servisa. Zbornik referatov 1. kongresa računovodskih servisov. Portorož : Gospodarska zbornica Slovenije, 1999, str. 3-14.
7. Horngren Charles T., Foster George, Datar Srikant M.: Cost Accounting. London : Prentice-Hall International, 2000. 906 str.
8. Horvat Robert: Računovodski servisi v Sloveniji. Zbornik referatov 5. kongresa računovodskih servisov. Portorož : Gospodarska zbornica Slovenije, 2003, str. 69-86.
9. Horvat Robert: Računovodski servisi v Sloveniji: Ugotovitve iz raziskave o razvitosti računovodskih servisov. Iks, Ljubljana, 30(2003a), 10, str. 21-33.
10. Ivanjko Šime: Odgovornost računovodskih servisov. Zbornik referatov 1. kongresa računovodskih servisov. Portorož : Gospodarska zbornica Slovenije, 1999, str. 17-35.
11. Javornik Majda: Prednosti in slabosti prenosa računovodstva iz podjetja v računovodski servis. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 33 str.
12. Kalakota Ravi, Robinson Marcia: E-Business: Roadmap for Success. Massachusetts : Addison-Wesley, 2000. 378 str.
13. Koželj Stanko: Glavne ugotovitve raziskave o stanju računovodstva pri nas. Zbornik referatov 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, str. 179-193.

14. Koželj Stanko: Vsebinske in organizacijske posebnosti računovodskih servisov. Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998, str. 125-138.
15. Kuhar Barbara: Možnost uporabe obstoječih računovodskih računalniških rešitev v računovodskih servisih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
16. Kuhar Marija: Model najemanja programske opreme preko interneta za računovodske servise. Magistrsko delo. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 2003. 134 str.
17. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
18. Macarol Božena: Vloga in ustroj računovodskih servisov. Zbornik referatov 33. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001, str. 137-151.
19. Možina Stane: Poslovna socio-psihologija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1975. 423 str.
20. Needles Belverd E., Powers Marian: Financial Accounting. New York, Boston : Houghton Mifflin Company, 1998. 819 str.
21. Odar Marjan: Obvladovanje kakovosti v računovodskih servisih. Zbornik referatov 4. Kongresa računovodskih servisov. Portorož : Gospodarska zbornica Slovenije, 2002, str. 13-26.
22. Odar Marjan, Kavčič Slavka, Koželj Stanko: Organiziranost računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor, Ljubljana, 14(2003), 4/5, str. 23-37.
23. Odar Marjan, Kavčič Slavka, Koželj Stanko: Organiziranost računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor, Ljubljana, 14(2003a), 6, str. 24-47.
24. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
25. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
26. Scott D.R., Van der Walt N.T.: Choice Criteria in the selection of International Accounting Firms. European Journal of Marketing, Radford, 29(1995), 1, str. 32-37.
27. Snoj Boris: Nekateri vidiki marketinškega managementa računovodskih storitev. Zbornik referatov 1. kongresa računovodskih servisov. Portorož : Gospodarska zbornica Slovenije, 1999, str. 37-53.
28. Škerjanc Mojca: Kakovost računovodenja računovodskih servisov. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.

29. Turk Ivan et al.: Poslovodno računovodstvo. Dopolnjena izdaja. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 856 str.
30. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2005. 814 str.
31. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 492 str.
32. Vehar Nataša: Kakovost računovodskih servisov pri nas. Iks, Ljubljana, 25(1998), 12, str. 157-194.

VIRI

1. Code of Ethics. Institute of Management Accountants, Inc. [URL: <http://www.imanet.org/ima/sec.asp?TRACKID=&CID=191&DID=323>], 2002.
2. Katalog računovodskih servisov. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2004. 89 str.
3. Kodeks poklicne etike računovodje. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. [URL: http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks_etike-racunovodja.doc], 1998.
4. Kodeks računovodskih načel. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. [URL: http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks_racunovodskih_nacel.doc], 1998.
5. Register članov Gospodarske Zbornice Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/register>], 10.3.2005.
6. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1995. 1714 str.
7. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 15/2005).