

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TJAŠA US

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI ZUNANJEGA VODENJA  
RAČUNOVODSTVA

Ljubljana, maj 2009

TJAŠA US

## IZJAVA

Študentka TJAŠA US izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. SLAVKE KAVČIČ in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_



# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 RAČUNOVODSKA DEJAVNOST</b> .....	<b>2</b>
1.1 DEFINICIJA RAČUNOVODSTVA .....	2
1.2 RAZVOJ IN POMEN RAČUNOVODSTVA .....	3
1.3 SESTAVINE IN VRSTE RAČUNOVODSTVA .....	7
1.4 NAMEN SODOBNEGA RAČUNOVODSTVA.....	10
1.4.1 POROČILA ZA NOTRANJE UPORABNIKE.....	12
1.4.2 Poročila za zunanje uporabnike.....	14
1.4.3 Davčna poročila .....	15
<b>2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI</b> .....	<b>15</b>
2.1 DEFINICIJA POJMA.....	15
2.2 RAZLOGI ZA ZUNANJE IZVAJANJE.....	17
2.3 PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA.....	20
2.4 NAČINI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI .....	22
<b>3 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA</b> .....	<b>23</b>
3.1 RAČUNOVODSKI SERVIS.....	24
3.2 POKLIC RAČUNOVODJE .....	26
3.2.1 Znanja, ki jih potrebuje računovodja.....	27
3.3 KADROVSKA SESTAVA RAČUNOVODSKEGA SERVISA .....	29
<b>4 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA RAČUNOVODSTVA</b> .....	<b>30</b>
4.1 PREDNOSTI .....	31
4.2 POMANJKLJIVOSTI .....	35
<b>SKLEP</b> .....	<b>38</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>39</b>

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Računovodstvo- informacijski sistem za odločitve v podjetju .....</i>	<i>2</i>
<i>Slika 2: Notranji uporabniki računovodskih informacij in potrebne računovodske informacije .....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 3: Zunanji uporabniki računovodskih informacij in potrebne računovodske informacije .....</i>	<i>14</i>
<i>Slika 4: Proces izvajanja zunanje dejavnosti.....</i>	<i>21</i>

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Stopnja izobrazbe vodje računovodstva v računovodskem servisu .....</i>	<i>29</i>
--	-----------

# UVOD

V sodobni družbi je zakonsko določeno, da morajo imeti podjetja organizirano računovodsko službo. Lahko jo organizirajo sami v podjetju ali pa jo dajo v zunanje izvajanje kot katero koli drugo funkcijo v podjetju.

**Predmet** preučevanja mojega diplomskega dela je zunanje izvajanje računovodske funkcije.

**Namen** mojega diplomskega dela je preučiti literaturo na področju zunanjega izvajanja dejavnosti, predvsem zunanjega izvajanja računovodstva ter opredeliti, kakšne so prednosti in slabosti omenjenega načina organizacije računovodstva. Za odločitev, kako bo imelo podjetje organizirano računovodsko službo, mora pretehtati prednosti in slabosti, saj enostavnega odgovora v prid enega načina pred drugim ni. Prav tako pa se odločitev razlikuje glede na značilnosti posameznega podjetja.

**Cilj** diplomskega dela je analizirati prednosti in slabosti, ki se pojavijo pri oddajanju storitve računovodenja v zunanje izvajanje, na podlagi katerih se podjetje odloči, na kakšen način bo organiziralo svojo računovodsko službo. Za dobro odločitev glede oddaje dejavnosti v zunanje izvajanje mora podjetje podrobno preučiti njegove prednosti in slabosti.

**Raziskovalni pristop**, ki sem ga uporabila, je bil spoznavanje različne domače in tuje literature o razvoju računovodske dejavnosti, njenem sodobnem pomenu in nalogi, zunanjem izvajanju dejavnosti in njegovih značilnostih ter zunanjem izvajanju računovodske dejavnosti in računovodskih servisih, kot najpogostejših izvajalcih. Literatura, ki sem jo uporabila, obsega članke strokovnih revij in zbornike različnih simpozijev, drugo strokovno knjižno literaturo, nekaj pa sem jo našla tudi na svetovnem spletu.

**Temeljna teza** mojega dela je, da ni enostavnega odgovora na vprašanje ali naj podjetje odda računovodstvo v zunanje izvajanje ali pa ga organizira znotraj podjetja. Vsako podjetje mora pretehtati med prednostmi in slabostmi enega načina pred drugim. Prav tako pa se odločitve razlikujejo od velikosti podjetja, dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, ter miselnosti vodstva podjetja.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na štiri poglavja. Uvodu sledi prvo poglavje, kjer sem opredelila računovodsko dejavnost, razvoj ter naloge sodobnega računovodstva. V drugem poglavju nadaljujem z obrazložitvijo pojma zunanjega izvajanja dejavnosti, kakšne so njegove osnovne značilnosti, razlogi zanj ter možni načini zunanjega izvajanja. V tretjem poglavju sem pozornost namenila zunanjemu izvajanju računovodske dejavnosti, računovodskemu servisu kot najpogostejšemu zunanjemu izvajalcu ter lastnostim in znanju računovodij. Nadalje sem se lotila opredelitve dejanskih prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva. Zadnjemu poglavju sledi sklepna misel, delo pa se zaključuje z navedbo uporabljene literature in virov.

# 1 RAČUNOVODSKA DEJAVNOST

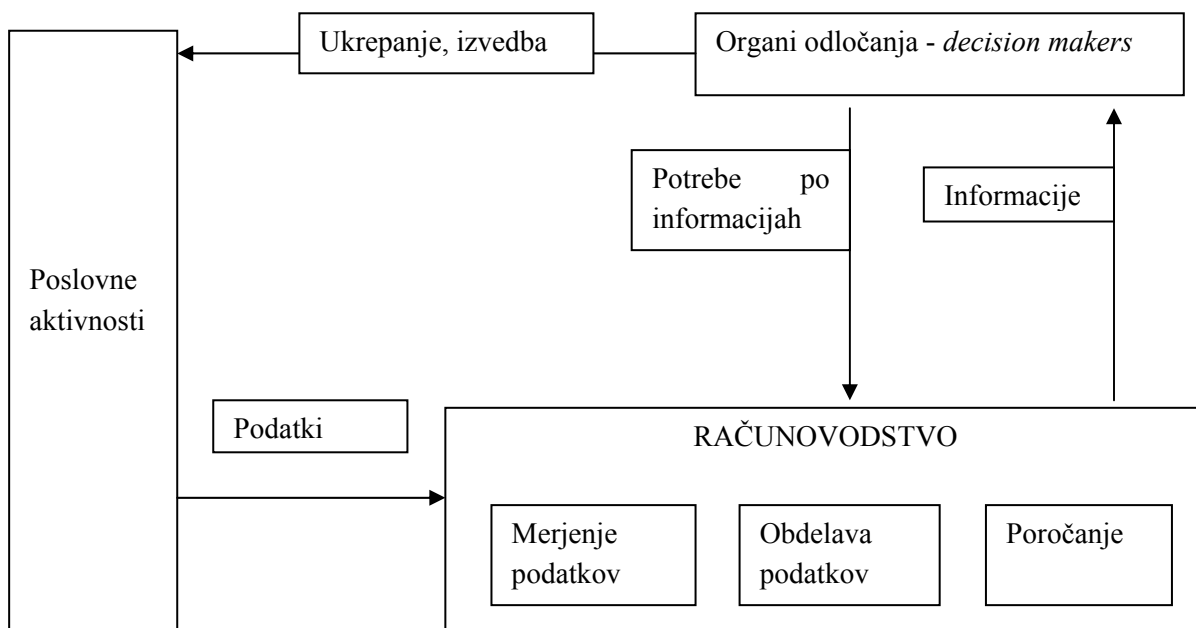
## 1.1 Definicija računovodstva

Definicija računovodstva se je skozi preteklost spreminjala. V letu 1941 je ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev (AICPA - American Institute of Certified Public Accountants) definiral računovodstvo kot umetnost zapisovanja, klasificiranja in povzemanja dogodkov ter transakcij, ki so predvsem finančnega značaja, ter interpretiranje njihovih rezultatov (Needles, 1989, str. 2).

Kasnejša definicija, ki jo podaja ameriški inštitut v letu 1970 pravi, da računovodstvo priskrbi pomembne informacije, ki pomagajo uporabnikom pri gospodarskih odločitvah. Računovodstvo se osredotoči na potrebe njegovih uporabnikov in postane servisna dejavnost, ki organom odločanja v podjetju posreduje potrebne informacije glede delovanja posameznih procesov v podjetju. Informacije pridobi z merjenjem evidentiranih podatkov o poslovnih aktivnostih, ki jih shrani in obdelava tako, da se spremenijo v uporabne informacije. O njih se poroča odgovornim v obliki različnih računovodskih poročil (Needles, 1989, str. 3-4).

Zgornjo opredelitev računovodstva, kot prikaz informacijskega sistema za odločitve v podjetju prikazuje Slika 1.

Slika 1: Računovodstvo- informacijski sistem za odločitve v podjetju



Vir: Needles, *Financial Accounting*, 1989, str. 3.

Tudi ameriška računovodska zveza (*American Accounting Association - AAA*) poda podobno definicijo, ki opredeljuje računovodstvo kot »proces identifikacije, merjenja in posredovanja informacij, ki omogočajo utemeljeno presojanje in odločanje uporabnikov informacij« (Arnold & Turley, 1996, str. 5).



Danes po mnenju Turka računovodstvo ne opravlja več funkcije servisne dejavnosti, saj se od računovodstva zahteva na eni strani ugotoviti gospodarsko in finančno stanje podjetja ter njegove prihodnje možnosti za razvoj, na drugi strani pa managementu pomagati pri sprejemanju poslovnih odločitev (Križ, 2008, str. 14).

Računovodenja ne enačimo z računovodstvom, saj računovodenje pomeni **računovodsko dejavnost**. Turk (2004, str. 611) pravi, da je računovodenje »zbiranje, urejanje in obdelovanje v denarni merski enoti izrazljivih podatkov in oblikovanje v denarni merski enoti izraženih informacij, ki se nanašajo na preteklo ali prihodnje poslovanje in zrcalijo vanj vključene gospodarske kategorije.«

## **1.2 Razvoj in pomen računovodstva**

Trgovci so imeli že od nekdanj preprost računovodski sistem zapisovanja prejemkov in izdatkov, le-ta pa se je z razvojem trgovine moral izpopolniti. Začetki dvostavnega računovodstva tako segajo v renesanso, ko je leta 1494 v Benetkah Luca Pacioli prvič opisal potek takratnega zapisovanja trgovinskih poslov. Njegovo delo *Summa de Arithmetica, Geometrica, Propotioni et Proportionalite* vsebuje tudi delo *De Computis et Scripturis*, kjer so zapisana temeljna navodila za trgovino. V knjigovodski dnevnik so bile vpisane vse transakcije v kronološkem vrstnem redu, glavna knjiga je vsebovala zapise v dobro na desni strani in v breme na levi strani, trgovčeva osebna računovodska knjiga je vsebovala tudi razlago dogodka v kratkem odstavku, računovodski cikel pa je bil zaključen z zaključnim listom (Taurer, 2003, str. 4-5).

Pri nas je bilo računovodstvo do leta 1945 slabo razvito. Poslovni uspeh podjetij se je obračunaval na podlagi ocenjenih zalog in kalkulacij, ki so temeljile na približnih stroških. Obračun stroškov po njihovih vrstah, mestih in nosilcih so uporabljala le državna podjetja, rudniki, železnice ter tekstilne tovarne. V letu 1945 je bil zaradi potrebe po nadzoru cen pripravljen odlok o poenotenju računovodstva, ki je vseboval podrobna navodila za obračun stroškov in pripravo kalkulacij. Še vedno ni bilo jasno opredeljeno mesto računovodstva v okviru informacijskih funkcij, prav tako pa so ostali nepojasneni tudi načrtovanje in statistika ter vprašanje nadziranja. Razvoj stroškovnega računovodstva se je ustavil, načrtovanje je bilo opuščeno, zaključne račune pa so obravnavali zelo površno. Leta 1953 je nato izšla nova uredba o knjigovodstvu in vpeljala kategorijo dobička. Podjetniki so se morali podrediti državnemu načrtu, saj je knjigovodstvo, ki je zajemalo predvsem administrativna dela, nadzirala in usmerjala država (Kiriliouk, 2008, str. 18-20).

Razvoj sodobnega računovodstva v 20. stoletju lahko po mnenju Kavčič (1998, str. 119-130) razdelimo na naslednja obdobja:

- a) Obdobje med letoma 1965-1973: obdobje intenzivnega predstavljanja teoretičnih dognanj na področju računovodstva in njihova uporaba v praksi.**

Strokovno podlago sodobnemu slovenskemu računovodstvu sta dala avtorja Kralj in Turk, ki sta leta 1964 opredelila novo sistematizacijo sestavin računovodstva, ki velja še danes. Računovodstvo sta razdelila na (Kavčič, 1998, str. 119):

- računovodsko spremljanje:
  - knjigovodstvo, ki obsega tudi sestavljanje obračunov,
  - računovodsko načrtovanje, ki obsega sestavljanje računovodskih predračunov,
- računovodsko proučevanje:
  - računovodsko nadziranje,
  - računovodsko analiziranje.

Prvi simpozij se je imenoval simpozij o sodobnih metodah v stroškovnem računovodstvu in je obravnaval, kot že samo ime pove, predvsem teme stroškovnega računovodstva. Namen simpozijev je bil predvsem predstaviti teoretične dosežke v praksi in zaradi velike udeležbe prvih simpozijev so bile ugotovljene računovodske rešitve vpeljane tudi v večino slovenskih podjetij. Za razvoj računovodstva so bili pomembni naslednji izmed 31 sprejetih sklepov prvega simpozija (Kavčič, 1998, str. 117-123):

- opredelitev stroškovnega računovodstva kot tistega, ki zajema celotno notranje poslovanje v delovni organizaciji. Poleg knjigovodstva zajema tudi vrednostno notranje načrtovanje procesov, nadzor nad njimi in njihovo analizo (Turk). Z novo opredelitvijo je bila prekinjena tradicionalna miselnost, da je računovodstvo le knjigovodstvo. Utemelji se ločitev finančnega računovodstva od stroškovnega;
- predlog, da se stroškovno računovodstvo usmeri k potrebam pri poslovnih odločitvah (Kralj);
- poudarek pomena predračunskih kalkulacij in standardnih stroškov (Mikl) ter pomen predračunavanja stroškov in predračunske kontrole za poslovno politiko podjetja, predvsem pri fleksibilnih predračunih in standardnih stroških (Jerovec);
- opredelitev osebnih dohodkov kot kalkulativno prvino, čeprav so zaradi družbeno-gospodarskega sistema odvisni od rezultata oziroma dohodka (Turk).

Glede na to, da se odločitve v podjetjih niso sprejemale na podlagi informacij, temveč na drugih podlagah, je bil drugi simpozij namenjen prav obravnavi računovodskih informacij za poslovne odločitve. Podan je bil koncept poslovodnega računovodstva, ki ga je Turk imenoval vodstveno računovodstvo in katerega bistvo je v pripravljanju informacij za odločanje s procesom preoblikovanja nevtralnih podatkov stroškovnega in finančnega računovodstva. Na naslednjih simpozijih je bila poudarjena potreba po samostojnosti računovodskih strokovnjakov pri postavljanju zakonskih usmeritev. Na četrtem simpoziju je tako Turk pripravil predloge za kodeks računovodskih načel, kodeks poklicne etike računovodje in pravilnik o računovodstvu. Z omenjenim je bilo postavljeno novo razmerje računovodstva do države, ki je obravnavala računovodstvo le kot instrument za ugotavljanje davčnih osnov, računovodski strokovnjaki so postali zavezani, da pri svojem delu upoštevajo etična pravila, postavljena pa je bila tudi podlaga

za zakonske usmeritve pri pripravi računovodskih rešitev, ki bi jih naj pripravljali le tisti, ki so za to usposobljeni (Kavčič, 1998, str. 117-123).

**b) Obdobje med letoma 1973-1978: obdobje iskanja rešitev za uveljavljanje družbeno-ekonomskih odnosov, prinešenih z ustavnimi amandmaji (1971) in zakonom o združenem delu**

Z razvojem organizacij in vpeljevanjem organizacij združenega dela kot samostojnih ekonomskih celot po letu 1970 je bilo potrebno v podjetja vpeljati poleg knjigovodstva tudi načrtovanje, nadziranje in analizo. Posledično je prej dobro razvito stroškovno računovodstvo začelo nazadovati in njegova uporaba v podjetju se je opuščala. Računovodstvo je dobilo nalogo v računovodskih izkazih prikazati udejanjanje političnih idej tistega časa, za kar je bilo potrebno vložiti veliko dela in kreativnosti. V tem obdobju so bili simpoziji namenjeni predvsem iskanju računovodskih rešitev za uveljavljanje dohodkovnih odnosov v praksi. Šesti simpozij je bil namenjen oblikovanju poslovnih informacij v podjetju, ki so v času uveljavljanja dohodkovnih odnosov postale vse bolj pomembne, saj so bili na njihovi podlagi ugotovljeni deleži posameznega udeleženca v skupnem dohodku in skupnem prihodku. Računovodsko rešitev za omenjeno obdobje je prikazal Turk, ki je predstavil medsebojno povezanost posameznih kazalnikov gospodarske ali finančne uspešnosti (Kavčič, 1998, str. 123-125).

**c) Obdobje med letoma 1979-1987: obdobje oblikovanja metodike za pripravljanje računovodskih informacij za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti podjetij**

Z razvojem gospodarstva in okolja se je razvijalo tudi računovodstvo. Z naraščajočo inflacijo v Sloveniji in Jugoslaviji se je razvila tudi potreba po računovodskih rešitvah v inflacijskih razmerah, katerim je bil namenjen deveti simpozij. Prvič je bilo tudi predlagano, da bi poleg osnovnih sredstev revalorizirali tudi zaloge, terjatve in obveznosti. Sprejet pa je bil sklep o prepovedi delitve dohodka, ki ga je podjetjem prinesla inflacija. Na enajstem simpoziju je bila zaradi vedno slabšega gospodarjenja predstavljena metodika analize odmikov uresničene od načrtovanega in potreba po razčlenjevanju razlogov, ki so pripeljali do nastale razlike. Prav zaradi slabih gospodarskih rezultatov in naraščajoče inflacije je bil leta 1979 sprejet Program gospodarske stabilizacije, kjer je računovodska stroka objavila tudi dve pomembni ugotovitvi (Kavčič, 1998, str. 125-126):

- »racionalizacijo del v računovodstvu je treba doseči tudi s povezanostjo delovanja posameznih sestavin računovodstva in povezanostjo računovodstva v okviru celotnega informacijskega sistema (Melavc);
- pri oblikovanju računovodskih informacijskih sistemov je treba izhajati iz objektivno spoznanih potreb po računovodskih informacijah v poslovnih sistemih in v družbi (Koletnik)«.

**d) Obdobje med letoma 1988-1993: obdobje intenzivne priprave na standardizacijo slovenskih računovodskih rešitev in osamosvojitve računovodske stroke**

Takratno računovodstvo v Sloveniji je zaradi prilagajanja samoupravnemu družbenogospodarskemu sistemu onemogočalo primerjavo rezultatov zunaj Jugoslavije. Podjetja so bila primorana sama iskati računovodske rešitve, saj kljub izredno podrobni zakonodaji in zakonsko določenim računovodskim rešitvam ni bilo mogoče predvideti vseh prihodnjih poslovnih dogodkov, ekonomskih tokov in stanj. Kakovost računovodskih rešitev je bila odvisna od kakovosti in znanja računovodskih delavcev. Zaradi vse večjih problemov, ki jih računovodski delavci sami niso znali rešiti, so se v podjetjih pojavljale potrebe po novih računovodskih znanjih. Devetnajsti simpozij je bil zato v celoti posvečen razvijanju računovodske in finančne stroke. Računovodske rešitve v tem obdobju so bile usmerjene predvsem v čista proizvodjalna podjetja. Vedno več referatov računovodskih strokovnjakov je zato pozornost namenilo prav obravnavi posebnosti računovodstva v posebnih organizacijah in razmerah (Kavčič, 1998, str. 126-127).

V času samoupravnega socializma so bile računovodske informacije namenjene predvsem uporabnikom. Izkazani poslovni izid pa je bil pogosto nerealen, saj so podjetja stremela predvsem k izkazovanju čim večje poslovne uspešnosti. Prav zaradi slabosti takratnega zakona sta bila pripravljena osnutka zveznega zakona o računovodstvu in novega zakona o računovodstvu, ki pa zaradi razpada Jugoslavije nista bila sprejeta. V Sloveniji so osnutek zakona o računovodstvu uvrstili v eno od poglavij novega Zakona o gospodarskih družbah (ZGD), ki je bil sprejet leta 1993. Poslovni izkazi so bili strogo formalizirani in namenjeni predvsem družbenim statistikam. Notranji uporabniki so si morali za lastne potrebe bilanco stanja in izkaz uspeha prilagajati, saj jim zakonsko predpisana oblika ni dala zanesljivih in primernih računovodskih informacij. Prav tako je bila pretirano poudarjena oblika izkazov in zanemarjena kakovost ter uporabnost računovodskih informacij (Kiriliouk, 2008, str.25).

#### **e) Obdobje po letu 1994: obdobje po sprejemu slovenskih računovodskih standardov**

Pomembna pridobitev v sodobnem računovodstvu je bila pooblastitev Slovenskega inštituta za revizijo, da namesto države oblikuje računovodske in revizijske standarde ter ureja celotno delovanje računovodske stroke. Svet slovenskega inštituta za revizijo je aprila 1993 sprejel 32 slovenskih računovodskih standardov. Njihovemu vpeljevanju v prakso pa je bila namenjena večina simpozijev po letu 1994. Omenjeni standardi so bili leta 2006 prenovljeni, ravno takrat pa so bili sprejeti tudi mednarodni standardi računovodskega poročanja, katerih uporaba je prav tako zakonsko predpisana. Računovodski standardi v splošnem dajo pri mnogih rešitvah le usmeritve, naloga računovodij pa je, da te usmeritve konkretizirajo. V veliko pomoč pri tem so bili prispevki na simpozijih, ki so obravnavali, kako posamezne rešitve vplivajo na prikazovanje uspešnosti podjetja. Intenzivno vključevanje podjetij v mednarodne tokove in želje po primerjanju z razvitim svetom so pripeljale do potrebe po kakovostnih informacijah, na podlagi katerih so lahko podjetja sprejemala premišljene odločitve (Kavčič, 1998, str. 127-129).

Pomembna novost sodobnega računovodstva je tudi zahteva, da morajo računovodske rešitve zagotoviti poštene informacije za uporabnike, saj je bila v preteklosti potrebna le njihova zakonitost.

Po mnenju slovenskih in britanskih preizkušenih računovodij, glede na anketne rezultate iz leta 2002, je glavni dejavnik, ki je vplival na razvoj računovodstva in s tem njegovih nalog in vloge, razvoj informacijske tehnologije. Ta omogoča bolj avtomatizirano, rutinsko in hitrejše spremljanje poslovnih dogodkov ali knjigovodenje, različne računalniške rešitve pa pomagajo pri pripravi podlag za odločanje kot razne simulacije posledic odločitev in analize. Naslednji pomembni dejavnik so po mnenju slovenskih preizkušenih računovodij nove zahteve po zunanjem poročanju, sledijo pa še novi načini vodenja, spodbude za večjo naravnost na kupce, organizacijsko prestrukturiranje, nove računovodske programske rešitve, spodbude za večjo naravnost v kakovost, med drugim pa tudi globalizacija in internacionalizacija (Korošec, 2003, str. 145-146).

### ***1.3 Sestavine in vrste računovodstva***

#### **Računovodsko predračunavanje**

Posebni standard v Slovenskih računovodskih standardih<sup>1</sup>, ki obravnava računovodsko predračunavanje in računovodske obračune pravi, da je računovodsko predračunavanje: »obdelovanje v denarni in naravni (nedenarni) merski enoti izraženih podatkov o načrtovanih gospodarskih kategorijah poslovnih procesov in stanj« (SRS 20, 2006).

Računovodsko predračunavanje je torej usmerjeno v prihodnost in nam pomaga pripraviti načrt za doseganje želenega cilja s sestavljanjem računovodskih predračunov, ki zajemajo denarno in nedenarno izražene podatke o načrtovanih sredstvih, obveznostih do virov sredstev, prihodkih, odhodkih, stroških, prejemkih in izdatkih.

Glede na vrsto načrtovanja, kateremu služi predračunavanje, ločimo (Turk et al., 2004, str. 590):

- dolgoročno predračunavanje, ki služi kot podlaga strateškemu načrtovanju,
- srednjeročno predračunavanje kot podlaga taktičnemu načrtovanju in
- kratkoročno predračunavanje, ki je podlaga operativnemu načrtovanju.

Predračunavanje organizaciji torej nudi podporo pri načrtovanju na vseh ravneh ter jo opozarja na njene priložnosti, slabosti, prednosti, potrebo po upoštevanju zunanjih dejavnikov ter potrebo po odpravljanju notranjih nasprotij in spodbujanju zaposlenih (Turk et al., 2004, str. 590).

Rezultat računovodskega predračunavanja so računovodski predračuni, ki se lahko sestavijo za posamezne organizacijske enote v podjetju ali za podjetje kot celoto. Za posamezne organizacijske enote se lahko sestavijo npr. predračuni stroškov po mestih odgovornosti, predračuni prihodkov ali stroškov po posameznih področjih, predračuni poslovnega ali finančnega izida po delih podjetja. Računovodski predračuni za podjetje kot celoto pa so

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju SRS.

predračunske bilance stanja, predračunski izkaz poslovnega izida, predračunski izkaz denarnih tokov in predračunski izkaz gibanja kapitala.

Računovodski predračuni služijo kot podlaga za odločanje v okviru načrtovanja ter za nadziranje preudarnosti uporabe prvin poslovnega procesa. S sprejetjem predračuna le-ta postane standard, na podlagi katerega se kasneje ocenjujejo dosežki.

### **Knjigovodsko evidentiranje**

Knjigovodstvo evidentira vse poslovne procese in stanja ter nam daje sliko o preteklem poslovanju podjetja.

Podlaga za vpisovanje v poslovne knjige so knjigovodske listine, ki vsebujejo podatke o poslovnih dogodkih, le-te pa morajo izkazovati pošteno in verodostojno. Knjigovodske listine morajo biti pravilno sestavljene in podpisane, saj imajo lastnost dokaznega sredstva. Glede na kraj nastajanja ločimo zunanje in notranje knjigovodske listine. Ločimo pa tudi izvirne in izpeljane knjigovodske listine. Izvirne nastanejo na kraju poslovnega dogodka in v istem času, izpeljane pa v knjigovodstvu na podlagi izvirnih listin ali v vezi s preknjižbami.

Rezultat knjigovodstva so računovodski obračuni, ki se sestavljajo za potrebe zunanjih in notranjih uporabnikov. Delimo jih na: obračunsko bilanco stanja, obračunski izkaz poslovnega izida, obračunski izkaz denarnih tokov, obračunski izkaz gibanja kapitala in na kazalnike. Obračuni za potrebe zunanjih uporabnikov se pripravljajo po določenih zakona, za potrebe odločanja v podjetju pa se pripravljajo po določenih samih notranjih uporabnikov.

Računovodske izkaze za namene zunanjega poročanja morajo podjetja narediti vsaj enkrat na leto, in to ob koncu poslovnega leta. Letno poročilo, ki je sestavljeno iz računovodskih izkazov in poslovnega poročila, morajo tako družbe kot tudi podjetniki v zakonsko opredeljenem roku predložiti ustrezni državni ustanovi. Poleg letnega poročila, ki ga družbe oddajo Ajpesu (Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve), morajo pripraviti tudi davčni obračun, katerega oddajo davčni upravi.

### **Računovodsko nadziranje**

Računovodsko nadziranje je ugotavljanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti pri računovodskih postopkih, ki se pojavijo v knjigovodstvu, računovodskem predračunavanju in računovodskem proučevanju (Turk, 2004, str. 617).

V računovodskem standardu 28 (SRS 28, 2006) je računovodsko nadziranje opredeljeno kot sestavina finančnega računovodstva v primeru obravnavanja ustaljenih računovodskih podatkov, primernih za prikazovanje celotnega poslovanja podjetja, kot sestavina stroškovnega računovodstva v primeru obravnavanja računovodskih podatkov o podrobnostih notranjega delovanja podjetja ter kot sestavina poslovodnega računovodstva, ko obravnava informacije za odločanje.

Računovodsko nadziranje je pomembno, saj se tako zagotavlja pravilnost računovodskih informacij za notranje in zunanje potrebe.

Potrebno je ločiti računovodsko nadziranje od nadziranja računovodstva, katero se izvaja kot notranje in zunanje revidiranje računovodstva in ga izvaja služba, ki je organizacijsko ločena od računovodske službe.

### **Računovodsko analiziranje**

Računovodsko analiziranje ali proučevanje se ukvarja s presojanjem in pojasnjevanjem kakovosti poslovnih procesov in stanj, ki so izraženi v računovodskih predračunih in obračunih, z njihovim primerjanjem in s predlaganjem izboljšav. Analiziranje je potrebno razlikovati od računovodskega nadziranja, ki se ukvarja z ugotavljanjem pravilnosti in odpravljanjem nepravilnosti. Je del celotnega računovodenja in podlaga za odločanje pri načrtovanju, pripravljanju izvajanja in nadziranju (Turk, 2004, str. 619).

Na podlagi primerjanja podatkov v računovodskih obračunih in računovodskih predračunih, lahko ugotovimo višine odmikov ter poskušamo ugotoviti razloge zanje in posledice, ki jih lahko prinesejo podjetju.

### **Računovodsko informiranje**

Sestavljanje računovodskih poročil za namene informiranja notranjih in zunanjih uporabnikov opredeljuje SRS 30. Omenjeni standard opredeljuje računovodsko informiranje kot »končno stopnjo knjigovodenja, računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega analiziranja« (SRS 30, 2006). Izvaja se z računovodskimi poročili, ki vsebujejo računovodske podatke in informacije, izražene v denarnih ali naravnih merskih enotah (SRS 30, 2006). Računovodsko informiranje daje svojim uporabnikom informacije o finančnem položaju podjetja ter o njegovi uspešnosti.

Računovodska poročila se delijo glede na namen informacij, ki jih vsebujejo, na (SRS 30, 2006):

- **pobudna poročila**, ki so namenjena uporabnikom, sodelujočim pri odločanju o načrtovanju, pripravljanju izvajanja in izvajanju;
- **nadzorna poročila**, namenjena uporabnikom, ki sodelujejo pri odločanju o nadziranju in pripravljanju izvajanja;
- **informativna poročila**, namenjena uporabnikom, ki morajo biti le splošno informirani o poslovanju podjetja in ne sodelujejo pri odločanju.

Informacije, ki jih vsebujejo računovodska poročila, morajo biti razumljive, ustrezne, zanesljive in primerljive.

Glede na področje poslovanja, ki ga obravnava računovodstvo, delimo računovodstvo na finančno in stroškovno. Finančno računovodstvo spremlja področje poslovanja z drugimi poslovnimi subjekti, medtem ko stroškovno računovodstvo spremlja notranje poslovanje podjetja.

**Finančno računovodstvo** je računovodsko spremljanje in presojanje zunanjega poslovanja. Razvijalo se je skupaj z razvojem in velikostjo organizacij ter družbenogospodarskim okoljem, in sicer zaradi potreb po spremljanju in presojanju poslovanja. Podrobneje nam pomaga spoznati vrednostno izraženo preteklo, sedanje in prihodnje poslovanje organizacije in njeno poslovanje z drugimi. Informacije, ki jih pripravlja finančno računovodstvo, so potrebne predvsem za lastnike, investitorje, kreditodajalce in državo (Turk et al., 2004, str. 27-28). Finančno računovodstvo obravnava predvsem terjatve, obveznosti in denar.

Finančno računovodstvo nam pripravlja podatke in informacije o sredstvih podjetja in obveznostih do njihovih virov ter o poslovnem in finančnem izidu podjetja kot celote. Kot rezultat finančnega računovodstva pa lahko opredelimo temeljna računovodska poročila, ki so namenjena sporočanju podatkov in informacij o poslovanju podjetja predvsem **zunanjim uporabnikom**.

**Stroškovno računovodstvo** obravnava notranje poslovanje in podrobno preučuje osnovna sredstva, material, stroške po stroškovnih mestih in nosilcih ter proizvode in storitve. Rezultat stroškovnega računovodstva so obračunske kalkulacije nabavnih, prodajnih in stroškovnih cen ter drugega. Podatki, ki jih da stroškovno računovodstvo, so predmet obravnave tako finančnega kot tudi poslovnega računovodstva in zato stroškovno računovodstvo služi obema. Stroškovno računovodstvo se ne osredotoči le na celotno podjetje, ampak tudi na njegove dele.

**Poslovodno računovodstvo** ni posebna vrsta računovodstva ali tretji sklop računovodstva, temveč govorimo o poslovnem vidiku računovodstva, tistem delu celotnega računovodstva, ki je usmerjeno k pripravljanju informacij za poslovne odločitve. Informacije in poročila, ki jih pripravlja poslovodno računovodstvo, so namenjena **notranjim uporabnikom**.

#### ***1.4 Namen sodobnega računovodstva***

Včasih je bila naloga računovodstva le zadovoljiti državo, ki je računovodstvo uporabljala predvsem za nadzor. Danes postajajo poleg države pomembni še drugi uporabniki. Tako je **namen sodobnega računovodstva pripravljanje poročil za zunanje in notranje uporabnike ter pripravljanje poročil za davčne namene**.

Med **uporabnike računovodskih informacij** spadajo različne interesne skupine, ki zasledujejo svoje cilje pri poslovanju podjetja. Po SRS 30 (2006) delimo uporabnike računovodskih informacij na:



- notranje uporabnike računovodskih informacij:
  - izvajalci posameznih nalog, ki odločajo o podrobnostih izvajanja,
  - poslovodstvo podjetja na vseh ravneh,
  - upravljalni in nadzorni organi v podjetju,
  - zaposleni v podjetju;
  
- zunanje uporabnike računovodskih informacij:
  - lastniki podjetja, ki niso člani v upravljanih ali nadzornih odborih in vlagatelji,
  - posojilodajalci,
  - dobavitelji,
  - kupci,
  - država (DURS, AJPES) in
  - javnost (tudi konkurenti).

Računovodska poročila dajo svojim uporabnikom potrebne **informacije za odločanje**, ki pa morajo biti prilagojene posameznemu uporabniku. Razlika med podatkom in informacijo je v tem, da podatek prikazuje nevtralno dejstvo, informacija pa je že oblikovana glede na problem in okoliščine.

Kodeks poklicne etike računovodij, ki je bil sprejet leta 1998, naj bi zagotavljal, da so računovodske informacije (Kodeks poklicne etike računovodij, 1998):

- **relevantne**, kar pomeni da morajo zadevati predmet odločanja,
- **kakovostne** in **popolne**, kar pomeni, da morajo zajemati vse podatke in upoštevati vse dejavnike, ki so pomembni za določeno poslovno odločitev,
- **pravočasne**, torej izoblikovane takrat, ko je na odločitev še mogoče vplivati,
- primerne po **obsegu** - ujemati se morajo z zmožnostjo prejemnika informacij,
- lahko **dostopne**, kar pomeni, da se mora do njih priti na enostaven način in morajo biti v primerni obliki.

Kakovostne značilnosti računovodstva se odražajo v primernih in pravilnih postopkih računovodenja in v **kakovosti informacij**, ki jih računovodstvo pripravi. Le-te morajo biti po slovenskih računovodskih standardih razumljive njihovim uporabnikom, ustrezne, zanesljive in primerljive. Razumljive so, v kolikor jih njihovi uporabniki, ki naj bi dovolj dobro poznali poslovno in gospodarsko delovanje ter računovodstvo, brez težav razumeli. Če računovodske informacije pomagajo uporabnikom sprejeti oziroma potrjevati poslovne odločitve, potem so ustrezne. Zanesljive informacije ne vsebujejo pristranskih stališč in bistvenih vsebinskih napak ter so popolne. Zaradi metodične enotnosti je postavke v računovodskih izkazih lahko primerjati znotraj podjetja v različnih letih. Zaradi enotnosti kontov in knjižb pa lahko primerjamo podatke tudi v različnih podjetjih (SRS 30, 2006).

Kakovost računovodskih informacij je odvisna tudi od **organiziranosti računovodske službe**, kar pomeni, da tem boljše kot je organizirana računovodska služba, boljše, točnejše, pravočasnejše in zanesljivejše računovodske informacije dobimo (Odar et al., 2003, str. 29-30). Računovodska funkcija mora biti zato v podjetju primerno organizirana, saj lahko le na ta način kvalitetno in celovito opravlja svoje funkcije.

Načela organiziranosti računovodske službe so opredeljena v Kodeksu računovodskih načel. 1. odstavek 167. Načela (1998) pravi: »Vedno, kadar je to objektivno izvedljivo, mora biti računovodska služba organizirana kot enotna služba, ki je sposobna opravljati vsa opravila računovodske funkcije - računovodsko predračunavanje, knjigovodstvo, računovodsko nadziranje in računovodsko analiziranje. Za zadovoljevanje svojih potreb uporablja ustrezna sredstva, tudi najsodobnejša sredstva za prenašanje in obdelovanje podatkov«

171. načelo Kodeksa računovodskih načel (1998) opredeljuje tudi zunanje izvajane računovodske službe in pravi: »Računovodska opravila se lahko delno ali v celoti zaupajo osebi zunaj poslovne celote. O tem odločajo v poslovni celoti po načelu gospodarnosti. V takšnih primerih se organizacija računovodske službe prilagaja razmeram tako, da se iz nje izločijo vsi tisti organizacijski deli, katerih opravila izvaja oseba zunaj poslovne celote.«

Na organizacijo računovodske službe v podjetju po Kisiću (1980, str. 8-11) vplivajo velikost in organizacijska struktura podjetja, dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, vrsta proizvodnje, tehnična opremljenost računovodske službe ter vrste nalog, ki se opravljajo v okviru računovodske službe.

Z razvojem računovodstva se spreminja tudi njegova vloga. Zmanjšuje se pomen računovodstva kot pasivnega spremljevalca dogajanja v podjetjih in se povečuje vloga aktivnega spremljanja in sodelovanja v procesih strateškega vodenja, svetovanja managementu in skrbi za uspešno poslovanje podjetij (Korošec, 2003, str. 155).

#### **1.4.1 Poročila za notranje uporabnike**

Odločanje pomeni izbiro med alternativami. V podjetju odločanje nikakor ne pomeni enostavnega procesa in je največkrat zahtevno, saj sprejemamo pomembne odločitve, ki imajo odločilne posledice za podjetje. Poslovodstvo v podjetju mora prevzeti odgovornost tudi za morebitni neuspeh. Da do napačnega odločanja ne bi prišlo, potrebuje poslovodstvo dovolj pravih in kvalitetnih informacij, med katerimi so tudi računovodske informacije (Križ, 2008, str. 23).

Ena izmed glavnih nalog računovodstva je priprava koristnih informacij, ki olajšajo in izboljšajo odločitve vodstva. Pri vse večjih potrebah po hitrih informacijah pomaga razvit informacijski sistem. Poleg količine pa je poudarek predvsem na kvaliteti informacij, za katere pa mora računovodstvo poznati problematiko odločanja in informacijske potrebe vodstva (Križ, 2008, str. 33).

Med informacijami, potrebnimi za odločanje, imajo pomembno vlogo računovodske informacije, ki so izražene vrednostno in tako omogočajo poslovodstvu lažje matematično analiziranje. Ker je zaradi omenjene lastnosti uporaba računovodskih informacij omejena, jih računovodstvo vse bolj dopolnjuje tudi z neračunovodskimi informacijami (Križ, 2008, str. 30). Za učinkovito odločanje je pomembno, da so informacije pravočasne, točne, ustrezne in popolne.

Računovodske informacije za notranje odločanje potrebujejo zaposleni, ki po svojih pristojnostih in odgovornostih na delovnih mestih sprejemajo odločitve. Računovodstvo za notranje uporabnike je torej usmerjeno v notranjost podjetja in ga ne zanimajo ostala poslovna razmerja s partnerji, državo in drugimi. O poročilih za potrebe notranjega odločanja iz naslova poslovnega in stroškovnega računovodstva odločajo podjetja sama in niso zakonsko predpisana (Kiriliouk, 2008, str. 31).

Pri pripravljanju računovodskih informacij je potrebno upoštevati, komu so informacije namenjene, kdaj so potrebne ter za kakšne namene se bodo uporabljale. Upoštevati je potrebno različne interese uporabnikov informacij, se jim kar najbolj prilagajati in paziti, da se ne ogrozijo pravice uporabnikov do popolnega in bistvenega informiranja. Zaposleni, ki odločajo na operativnem nivoju, potrebujejo bistveno bolj podrobne in razčlenjene informacije kot vodstvo podjetja, ki sprejema strateške odločitve, za kar potrebuje sumarne informacije o celotnem podjetju

Pomemben vidik računovodskega informiranja je dajanje relevantnih informacij za odločanje vsem, ki se odločajo o poslovanju podjetja. Z relevantnimi in pravočasnimi informacijami, ki vplivajo na poslovno uspešnost podjetja in njegovo prihodnost, računovodstvo pomaga pri pomembnih odločitvah poslovodstva. Na Sliki 2 so prikazane potrebne računovodske informacije za posamezne notranje uporabnike.

*Slika 2: Notranji uporabniki računovodskih informacij in potrebne računovodske informacije*

NOTRANJI uporabniki računovodskih informacij	Potrebne računovodske informacije
POSLOVODSTVO podjetja ter UPRAVLJALNI in NADZORNI organi	Zanimajo jih predvsem sprotne informacije o plačilni sposobnosti podjetja, o njegovem finančnem položaju in o donosnosti poslovanja.
ZAPOSLENI v podjetju	Zanima jih čista dobičkonosnost poslovanja in njihova udeležba v dobičku, socialni prejemki, stalnost njihove zaposlitve, možnost zaslužkov ter kakovost uprave.

*Vir: Slovenski računovodski standard 30, 2006.*

Finančni izkazi, ki se pripravljajo za potrebe notranjih uporabnikov, so veliko bolj natančni in vsebujejo več informacij, prav tako pa se izdelujejo večkrat v poslovnem letu, odvisno od potreb uporabnikov.

### 1.4.2 Poročila za zunanje uporabnike

Letno poročilo, ki je sestavljeno iz računovodskega in poslovnega poročila, je v večji meri namenjeno zunanjim kot notranjim uporabnikom. Računovodsko poročilo ima predpisano obliko in je sestavljeno iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza denarnih tokov in izkaza gibanja kapitala. Oblika poslovnega poročila ni predpisana, zakonsko je določeno le, da mora poslovno poročilo kazati pošten razvoj podjetja, izida poslovanja in njegovega finančnega položaja.

Zunanji uporabniki potrebujejo glede na svoje značilnosti in zanimanja različne informacije. Primarne informacije, ki jih posamezni uporabniki potrebujejo, so prikazane na Sliki 3.

*Slika 3: Zunanji uporabniki računovodskih informacij in potrebne računovodske informacije*

ZUNANJI uporabniki računovodskih informacij	Potrebne računovodske informacije
LASTNIKI podjetja; obstoječi in potencialni VLAGATELJI	Velikost in ustaljenost donosa v obliki dividend ali deležev v čistem dobičku, politika delitve čistega dobička, dolgoročna dobičkonosnost podjetja, kakovost uprave družbe.
BANKE	Sposobnost rednega odplačevanja posojil, dolgoročna donosnost sredstev, finančni položaj podjetja, plačilna sposobnost podjetja, kakovost uprave družbe.
DOBAVITELJI	Dolgoročna donosnost sredstev in kakovost uprave.
KUPCI	Dolgoročna donosnost sredstev, možnost ohranjanja ustaljenega poslovanja, finančni položaj podjetja in kakovost uprave.
KONKURENČNA PODJETJA	Želijo ugotoviti možnost nakupa podjetja in možnost, da podjetje kupi njih. Zato jih zanima čista dobičkonosnost podjetja, finančni položaj podjetja in kakovost uprave.
DRŽAVA	Razmeščenost dejavnikov (tudi zaposlenih), uživanje posebnih monopolskih pravic ali pravic zaradi naravne rente.

se nadaljuje

nadaljevanje

ZUNANJI uporabniki računovodskih informacij	Potrebne računovodske informacije
JAVNOST	Želi ugotoviti gospodarske in finančne možnosti pomoči podjetja pri reševanju krajevnih problemov, nevarnost ogroženosti okolja in možnost potencialnih novih delovnih mest v podjetju. Zanima se za informacije o dobičkonosnosti poslovanja podjetja in finančnem položaju.

Vir: Slovenski računovodski standard 30, 2006.

### 1.4.3 Davčna poročila

Za namene davčnega poročanja so predpisana posebna pravila, na podlagi katerih se sestavljajo davčna poročila. S tem država prepreči zavajajoče prikazovanje poslovanja podjetja, saj bi le-ta na primer ob manjšem poslovnem dobičku plačala manj davka.

Država z obdavčitvijo gospodarskih subjektov zaračunava ustvarjeno poslovno okolje, ki omogoča podjetjem uspešno poslovanje in razvoj podjetja. Pokazatelj uspešnega poslovanja je dobiček podjetja, država pa le-tega obdavči z davkom od dohodka pravnih oseb (Kiriliouk, 2008, str. 41).

Podlago za sestavo davčne bilance in s tem ugotovitev obdavčenja z davkom od dohodka pravnih oseb predstavlja poslovna bilanca. Davčni predpisi podrobneje določajo preureditev poslovne bilance, da zadostuje tudi za davčne namene (Kiriliouk, 2008, str. 44).

V kolikor je podjetje zavezanec za davek na dodano vrednost, mora državi oziroma davčni upravi mesečno posredovati obračune omenjenega davka. V kolikor je v obračunskem obdobju imelo podjetje preplačilo davka na dodano vrednosti, mu ga država vrne v roku 90 dni, v primeru doplačila davka pa mora podjetje do konca obračunskega obdobja davek plačati državi.

## 2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

### 2.1 Definicija pojma

Zunanje izvajanje dejavnosti<sup>2</sup> razumemo kot **pogodbeni prenos odgovornosti in uporabo zunanjih zmogljivosti**. Vse hitrejši razvoj tehnologije ter spremembe v načinu poslovanja

---

<sup>2</sup> Zunanje izvajanje dejavnosti je slovenski prevod angleške besede *outsourcing*.

podjetij privedejo do dejstva, da je za podjetje ceneje prepustiti opravljanje določene dejavnosti zunanjim izvajalcem (Bergant, 2004, str. 226). Ti so specializirani v svoji dejavnosti, kar jim omogoča izvedbo dejavnosti na najboljši, najkvalitetnejši ter najcenejši način.

Po definiciji Boona in Kurtza (Šink, 1998, str. 12) zunanje izvajanje dejavnosti pomeni, da podjetje odda v zakup eno ali več svojih notranjih dejavnosti drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec in dela izvaja na visoki in kakovostni ravni. Še natančnejšo definicijo pa podaja Greaver (1999, str. 3), ki pravi: »Zunanje izvajanje je pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti in odločitev podjetja na zunanje izvajalce. Pri tem ne gre samo za prenos aktivnosti, temveč tudi za prenos pravic odločanja ter poslovnih prvin. Pravice odločanja pomenijo odgovornost sprejemanja odločitev, ki so v povezavi s prenesenimi aktivnostmi. Med poslovne prvine pa spadajo ljudje, oprema, tehnologija in objekti.«

Podjetja že desetletja najemajo druge izvajalce za opravljanje funkcije transporta, prehrane, čiščenja ali varovanja objektov. Dandanes pa zunanje izvajanje dejavnosti pomeni strateško orodje, katerega se poslužuje vsako podjetje, ki želi biti konkurenčno in uspešno v svoji panogi. Tako podjetja danes oddajo v zunanje izvajanje enega ali več delov proizvodne linije, računovodske in pravne storitve, storitev notranjega revidiranja in še druge dejavnosti, za katere ugotovijo, da je nakup tovrstnih storitev cenejši on njihovega izvajanja v lastni režiji. Študije kažejo, da se danes stopnja rasti zunanjega izvajanja dejavnosti v razvitih deželah giblje med 25 in 30 % letno (Bergant, 2004, str. 227). V zunanje izvajanje se da predvsem pomožne funkcije, ki niso temeljnega pomena za poslovno dejavnost podjetja.

Velika slovenska podjetja oddajajo v zunanje izvajanje različne poslovne in proizvodne procese. Mercator oddaja v zunanje izvajanje poslovne in proizvodne procese, ki ne sodijo v njihovo osnovno dejavnost in to je čiščenje, varovanje, del izobraževanj, ozko specializirane intelektualne storitve, prav tako pa sodelujejo tudi z agencijami za najemanje kadrov. V Merkurju najpogosteje najemajo zunanje izvajalce na področju govorne tehnologije, informacijske tehnologije s programskimi rešitvami, servisnih in vzdrževalnih storitev ter transporta. Za odločitev o zunanjem izvajanju določene dejavnosti se v Merkurju odločijo šele po temeljiti analizi prednosti in slabosti, tako določeno dejavnost popolnoma oddajo v zunanje izvajanje in je sami nikoli več ne opravljajo. Interni kadri pa se morajo pomembno vključevati v delo zunanjih izvajalcev. V Leku se zunanjega izvajanja poslužujejo v raziskavah in razvoju, informacijski tehnologiji pa tudi v pomožnih sestavinah, kot so prehrana, čiščenje, varovanje in najem avtomobilov. Z graditvijo na dolgoročnih partnerstvih zagotavljajo kakovost opravljenih storitev. Zaradi potreb po fleksibilnem zaposlovanju, ki jih povzročajo spremembe na trgu, zaposlujejo tudi preko agencij (Oddajajo procese, ki ne sodijo v osnovno dejavnost, 2008, str. 38-39).

V razvoju zunanjega izvajanja dejavnosti je prva faza **taktično izvajanje dejavnosti**, ko so bili razlogi vezani le na posamezne probleme podjetja. Za zunanje izvajanje so se odločala predvsem velika podjetja, ki so zašla v finančne težave in so imela potrebo po prestrukturiranju. Od

zunanjega izvajalca so podjetja zahtevala boljše storitve ob manjšem vložku kapitala in manjšem porabljenem času. Naloge so se opravljale v okviru obstoječih pravil. Pogodbe so se sklepale v naglici in odnos med naročnikom in izvajalcem je bil pomanjkljivo definiran. Nikjer niso določili posledic za neučinkovito izvajanje dejavnosti in ne za doseganje minimalnega standarda. Praviloma so se pogodbe sklepale za obdobje 5-10 let. Za taktično izvajanje so značilni servisi transporta ali skladiščenja ter posamezne naloge kadrovske funkcije (Bergant, 2004, str. 227-228).

Okoli leta 1994 se je razvila **strateška faza**, ko so podjetja ugotovila, da v zameno za neposredni nadzor nad področjem, danim v zunanje izvajanje, pridobijo širši pogled nad ostalo dejavnostjo znotraj podjetja in tako svojo pozornost usmerijo na strateške vidike razvoja podjetja. Z odločitvijo o zunanjem izvajanju so se podjetja lahko osredotočila na izvajanje strateških nalog, saj se je zmanjšal obseg administrativnih nalog. Povezava z zunanjimi izvajalci se tako spremeni v strateško in dolgoročno. Pogodbe so bile bolje pripravljene in so vsebovale primerna določila, odnos naročnik in izvajalec pa je bil opredeljen kot poslovno partnerstvo (Bergant, 2004, str. 277). Za zunanje izvajanje se niso več odločala podjetja v krizi, temveč dobičkonosna podjetja, ki so na ta način želela pridobiti dolgoročno konkurenčno prednost.

Nadaljnji razvoj je privedel do **preoblikovalne faze**, ko imajo zunanji izvajalci s svojimi inovacijami močan vpliv na poslovanje svojih odjemalcev. Zunanji izvajalci niso več le orodje za boljše opravljanje določenih dejavnosti podjetja, temveč postanejo povzročitelji velikih sprememb v sami miselnosti podjetja kot tudi v tekmovanju na trgu. Velika prednost preoblikovalne faze so inovacije, ki jih v podjetje prinese zunanji izvajalec. Cilj preoblikovalne faze je preoblikovati način poslovanja podjetja za boljšo uspešnost podjetja. Razvije se soodvisnost med poslovnimi partnerji, ki je v interesu vseh (Bergant, 2004, str. 277). Zunanje izvajanje pomaga podjetju pri ustvarjanju novih proizvodov, s katerimi osvoji nove kupce in si odpre vrata na nove trge.

## ***2.2 Razlogi za zunanje izvajanje***

Podjetja se odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti predvsem zaradi boja za obstanek na trgu in želje po uspešnejšem poslovanju. Ker je konkurenca vse večja, morajo biti podjetja pri opravljanju dejavnosti vse bolj učinkovita in usmerjena v zadovoljevanje potreb svojih kupcev.

Med avtorji najdemo različne razloge, zakaj bi se podjetje odločilo za zunanje izvajanje določene dejavnosti. Po mojem mnenju sta v splošnem najpomembnejša razloga, skupna tudi razlogom večini avtorjev, zmanjšanje operativnih stroškov in osredotočanje na osrednjo dejavnost podjetja.

Greaver (1999, str. 4) navaja naslednje razloge za zunanje izvajanje dejavnosti:

- **Organizacijski razlogi**, ki se osredotočajo na:
  - strateške dejavnosti podjetja;

- povečanje proizvodnje;
  - povečanje zadovoljstva kupcev;
  - povečanje fleksibilnosti;
  - spreminjajoče se pogoje poslovanja ter
  - povečanje povpraševanja.
- **Finančni razlogi** so:
    - zmanjšanje investicij v sredstva podjetja, kar sprošča vire za druge namene, ter
    - ustvarjanje denarja s prenosom sredstev na zunanjega izvajalca.
- **Razvojni razlogi** so:
    - pridobitev specialistov na določenih poslovnih področjih;
    - boljša kontrola;
    - nove ideje ter
    - izboljšanje poslovanja in poslovne uspešnosti.
- **Stroškovni razlogi** so:
    - zmanjšanje stroškov zaradi boljše storitve zunanjih izvajalcev ter
    - sprememba fiksnih stroškov v variabilne stroške.
- Razlogi glede **povečanja prihodkov**:
    - zaradi novih poslovnih priložnosti in dostopa do novih trgov preko zunanjega izvajalca dejavnosti;
    - poveča se proizvodnja in prodaja v obdobjih, ki jih drugače podjetje ne bi moglo financirati;
    - zaradi izkoriščanja razvojnih možnosti in zmogljivosti zunanjega izvajalca se pospeši sam razvoj.

*The Outsourcing Institute* je na podlagi svoje raziskave iz leta 1998 navedel najpogostejše razloge podjetij za zunanje izvajanje, med katerimi so najpogostejši trije (Top Ten Outsourcing Survey, 1998):

### **1. Zmanjšanje in kontrola operativnih stroškov**

Nižji stroški zunanjih izvajalcev, ki so lahko posledica večje ekonomije obsega ali prednosti zaradi specializacije, zmanjšajo operativne stroške podjetja, po drugi strani pa tudi povečajo njegovo konkurenčno prednost.

### **2. Osredotočanje na ključno dejavnost podjetja**

Poleg osredotočanja na ključno dejavnost podjetja, lahko podjetje vso svojo energijo in zmogljivosti usmeri tudi v zadovoljevanje potreb svojih kupcev.

### **3. Pridobitev dostopa do sposobnosti svetovnega razreda**

Dolgotrajne investicije v različne tehnologije, metodologije in ljudi ter po drugi strani specializacija, strokovnost in izkušnje so sposobnosti, zaradi katerih lahko zunanji



izvajalci izvedejo dejavnost na najboljši možni način. Podjetja pridobijo konkurenčno prednost brez vlaganja v lastni tehnološki razvoj in izobraževanje kadrov.

Zunanji izvajalci zaradi specializacije za določeno področje opravijo storitev bolj kvalitetno. Z oddajanjem dejavnosti v zunanje izvajanje tako pridobimo kvalitetno opravljeno storitev z nižjim stroškom. Znanji izvajalci zaradi razpršenosti upravljanja svojih storitev lahko zmanjšajo nastale stroške. Za primer vzemimo funkcijo nabave. V kolikor podjetje nabavlja material za več podjetij, si pri dobaviteljih zaradi velikih količin lažje izbori ugodnejše cene in boljše dobavne roke. Za naročnika je tako veliko bolj ugodno, če za nabavo materiala najame zunanjega izvajalca. Omenjenega pa si podjetja ne morajo privoščiti v primeru ključnih izdelkov, ki jih razvijajo znotraj podjetja in na katerih temelji njihova konkurenčna prednost.

Na odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti vplivajo tudi **transakcijski stroški**. Teorija o transakcijskih stroških je mikroekonomska teorija, katere glavni predpostavki sta oportunitet in omejena racionalnost. Po teoriji podjetja obstajajo in sama izvajajo določene aktivnosti, dokler je notranje izvajanje tržnih transakcij cenejše, kot če bi jih izvajali s pomočjo zunanjih podjetij. V podjetju se transakcijski stroški povečujejo, če proizvodov in storitev ne proizvajajo znotraj podjetja, temveč jih kupijo na trgu. Od višine transakcijskih stroškov je tako odvisna odločitev, katere dejavnosti se bodo izvajale v podjetjih in katere na trgih, kjer jih bodo podjetja kupovala (Šink, 1998, str. 26-27).

V primeru popolnega trga dobaviteljev, kjer ni tveganja glede cene, kakovosti in dobavnih rokov, bi racionalna podjetja oddala zunanjim izvajalcem v izvajanje vse dejavnosti, razen tistih, kjer dosega konkurenčno prednost. Ker je večina trgov nepopolnih, se morajo znotraj podjetja izvajati tudi neključne dejavnosti, saj bi bili stroški izobraževanja, investiranja in sooblikovanja zunanjih izvajalcev previsoki. Poleg tega se kot posledica zunanjega izvajanja pojavi posebna skupina transakcijskih stroškov, ki zajemajo stroške iskanja primernih izvajalcev, stroške sklepanja pogodb, stroške nadzorovanja in stroške pogajanj (Šink, 1998, str. 28).

Podjetje mora pred odločitvijo o zunanjem izvajanju poznati in opredeliti svoje **ključne zmožnosti**, ki jim omogočajo dolgoročno konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Le na ta način je zunanje izvajanje delavnosti lahko uspešno.

Po mnenju Prahalada in Hamela (1990, str. 83-84) so ključne zmožnosti podjetja tiste, ki nudijo potencialen dostop na številne trge, pomembno prispevajo h koristnosti končnega proizvoda v očeh kupca ter jih je zaradi njihove kompleksne sestave posameznih tehnologij in proizvodnih spretnosti težko posnemati.

V podjetju morajo vedeti, katere poslovne aktivnosti znajo izvesti na edinstven način in jim tako prinesejo visoko dodano vrednost in konkurenčno prednost ter katere aktivnosti so poslovno neučinkovite, nimajo pravih virov za njihovo izvedbo ali pa je le ceneje in bolj učinkovito za celotno podjetje, če jih najamejo (Quinn & Hilmer, 1998, str. 66).

Največkrat je primerno iskati ključne zmožnosti podjetja v strokovnem znanju zaposlenih in ne v samih proizvodih ali storitvah, katere lahko konkurenčna podjetja zlahka posnemajo, kopirajo oziroma jih zamenjajo s substituti. Za učinkovitost ključne zmožnosti je pomembno, da je dolgoročno prilagodljiva in jo je možno nadgrajevati. Vsaj ena izmed ključnih zmožnosti podjetja pa mora biti osredotočena na razumevanje kupčevih želja in potreb. Prav tako pa je za podjetje velikega pomena, da gradijo na klimi in kulturi podjetja ter da uspeh podjetja ni odvisen od nekaj posameznih zaposlenih, katerih odhod bi ogrozil uspeh podjetja ali izgubo ključne zmožnosti (Quinn & Hilmer, 1998, str. 66-68).

Ključne zmožnosti mora podjetje tudi varovati. Zavaruje jih lahko z različnimi obrambnimi elementi, eden od ključnih načinov varovanja ključnih zmožnosti pa je hitrost pri njihovem razvoju (Quinn & Hilmer, 1998, str. 47).

Poleg zavarovanja ključnih zmožnosti jih je potrebno tudi ohranjati, to pa naredimo z uporabljanjem le-teh. Z uporabo ključnih zmožnosti se njihova vrednost povečuje in ne zmanjšuje (Quinn & Hilmer, 1998, str. 82).

### **2.3 Proces zunanjega izvajanja**

Greaver (1999, str. 17-32) podaja naslednjih sedem faz v procesu izvajanja zunanje dejavnosti:

#### **1. Načrtovanje**

Ustanovi se projektna skupina, naloge katere so: določiti cilje zunanjega izvajanja, plan aktivnosti, rok izvedbe ter določiti odgovornosti posameznikom. Prav tako pa mora o odločitvah zunanjega izvajanja obveščati ostale zaposlene.

#### **2. Preučevanje strateških implikacij**

Vodstvo podjetja ima nalogo oceniti, ali se odločitve o zunanjem izvajanju skladajo z vizijo in strategijo podjetja kot celote.

#### **3. Analiza stroškov in poslovnih rezultatov**

Projektna skupina, določena v fazi načrtovanja, analizira in primerja dosedanje stroške podjetja s prihodnjimi (opredeljenimi v ponudbah zunanjih izvajalcev). Prav tako se analizirajo tekoči poslovni rezultati, ki bodo dali po uvedbi zunanjega izvajanja pravilno sliko za odločanje.

#### **4. Izbira zunanjih izvajalcev**

Najprej je potrebno postaviti kriterije za izbiro ustreznih izvajalcev. Le-ti morajo temeljiti na razlogih za zunanje izvajanje dejavnosti. Nato podjetje s pomočjo oglasov, priporočil poslovnih partnerjev ipd. začne z iskanjem ustreznih izvajalcev, od katerih pridobi ponudbo, na podlagi katere sprejme končno odločitev.

#### **5. Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja**

Pred začetkom izvajanja določene dejavnosti je potrebno imeti tudi jasen dokument o medsebojnih odnosih. Pri pripravi pogodbe se mora podjetje osredotočiti predvsem na:

kakovost in obseg opravljanja storitev, raven uspešnosti, cene, možne odmike ali prenehanje pogodbe, opredelitev kazni v primeru neizpolnjevanja pogodbenih določil ipd.

#### 6. Prenos poslovnih aktivnosti

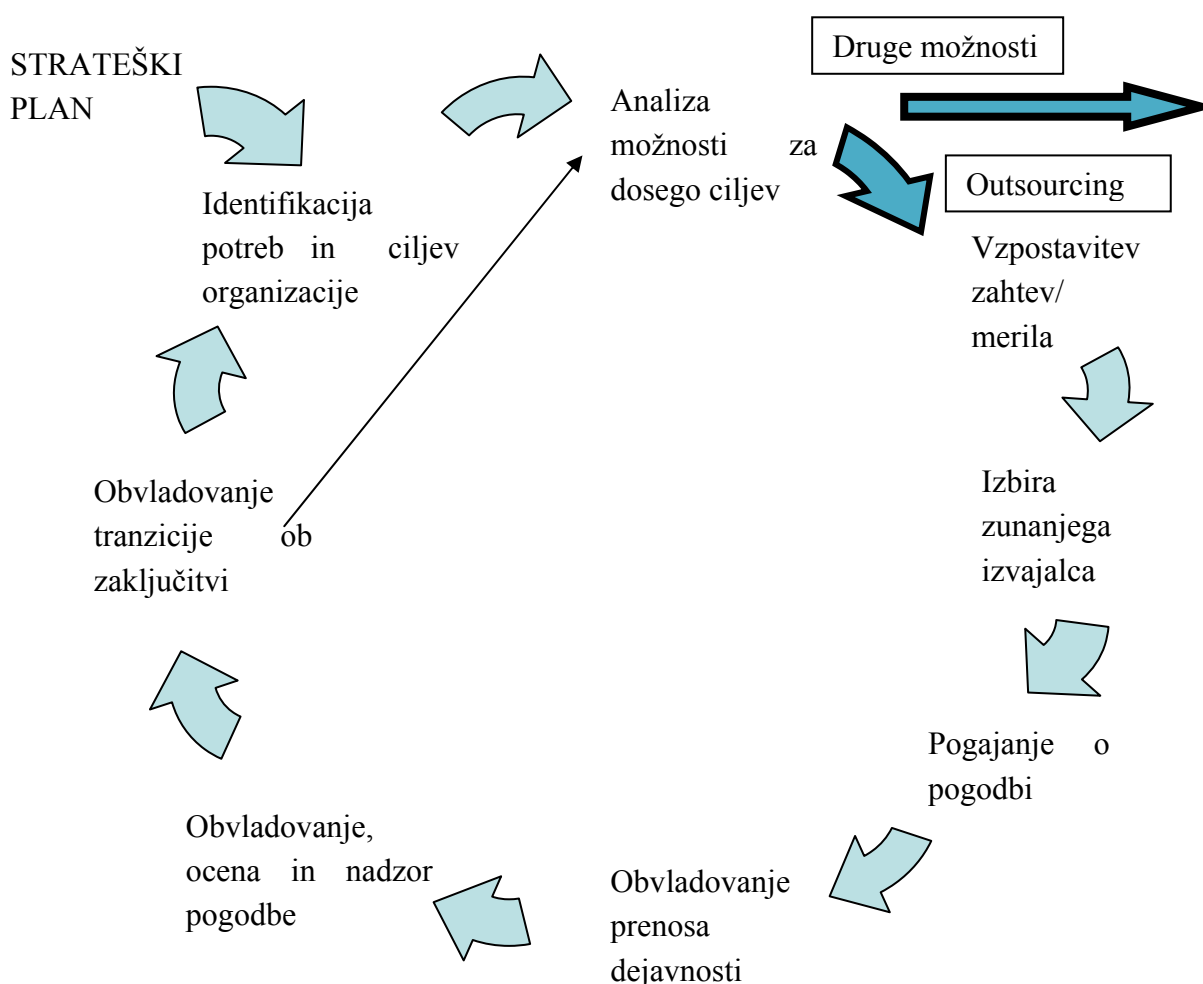
Ob sklenitvi pogodbe je potrebno prenesti določene vire za izvajanje poslovnih aktivnosti na zunanje izvajalce, zaradi česar lahko nastane presežek delovnih mest. V tem primeru je potrebno komuniciranje s prizadetimi in s celoto organizacijo ter sklepati nove pogodbe in dogovore.

#### 7. Ravnanje z zunanjimi izvajalci

Medsebojni odnosi, ki so posledica prenosa dejavnosti na zunanje izvajalce, temeljijo na zaupanju, predanosti in želji po uspehu.

O procesu zunanjega izvajanja lahko govorimo tudi kot o krožnem procesu, kar ponazarja Slika 4.

Slika 4: Proces izvajanja zunanje dejavnosti



Vir: *Outsourcing Strategies (Part 1)*, 1998.

Prvi korak v fazi procesa izvajanja zunanje dejavnosti je **identifikacija potreb in ciljev organizacije**. Potrebe se lahko kažejo v povečani kvaliteti opravljenih storitev, povečanju zmogljivosti ali geografski pokritosti. Postavljeni cilji pa nam omogočajo merjenje uspešnosti posamezne odločitve ter nam pomagajo razumeti primernost in neprimernost odločitev. V naslednjem koraku podjetje **analizira možnosti za doseg ciljev**, kar pomeni, da mora pretehtati med prednostmi in slabostmi, ki jih prinaša zunanje izvajanje, ter prednostmi in slabostmi izvajanja dejavnosti znotraj podjetja. Ko se podjetje odloči oddati dejavnost zunanjemu izvajalcu, **vzpostavi merila in zahteve**, ki mu omogočajo kontrolo nad izvajanjem dejavnosti zunanjega izvajalca. Zelo pomemben element v procesu je **izbira zunanjega izvajalca**, za katero je potrebna podrobna analiza potencialnih partnerjev. Z izbiro zunanjega izvajalca se začne **pogajanje o vsebini pogodbe**. Vsebina pogodbe je pomembna, potrebno je, da je dobro in podrobno izdelana, saj se na njeni podlagi rešujejo morebitni spori. Praviloma je v pogodbi opredeljena specifikacija oddanih nalog, zahtevan nivo storitve, predhodno obdobje, pravice in obveznosti podjetja in zunanjega izvajalca, cena storitve, plačilni pogoji, trajanje pogodbenega razmerja ter nenazadnje urejanje pogodbenega razmerja in specifične klavzule (zavarovanje, lastništvo sredstev, potrebne garancije). Med oddajo dejavnosti zunanjemu izvajalcu je potrebno obvladovati **prenos dejavnosti** ter **oceniti in nadzorovati pogodbene obveznosti**. Zunanjega izvajalca mora podjetje skozi celotno obdobje trajanja pogodbe nadzorovati in opazovati z namenom, da se lahko na podlagi ocene ob izteku pogodbe **ponovno pogaja o vsebini pogodbe** in odloča o nadaljevanju oziroma prekinitvi zunanjega izvajanja (Outsourcing strategies (Part 1), 1998).

## ***2.4 Načini zunanjega izvajanja dejavnosti***

Cross podaja dva različna načina zunanjega izvajanja, in sicer popolno zunanje izvajanje ter selektivno ali segmentirano zunanje izvajanje (Šink, 1998, str. 23).

Pri **popolnem zunanjem izvajanju** dejavnost za podjetje izvaja le en zunanji izvajalec. Ta način ima pomembno slabost, ki se kaže v tem, da ima zunanji izvajalec večjo moč pri pogajanjih glede višine plačila, izboljšanja kakovosti, dodatnih storitev in podobno (Šink, 1998, str. 23). Prednost popolnega zunanjega izvajanja dejavnosti je predvsem v nižji ceni pa tudi v hitrejši in preprostejši uskladitvi med zunanjim izvajalcem in podjetjem naročnikom.

Dejavnost pa lahko za podjetje opravljata tudi dva ali več zunanjih izvajalcev, kar imenujemo **selektivno zunanje izvajanje**. Slabost pri tem načinu je v razpršenosti pogodb med zunanje izvajalce, ki zahtevajo več usklajevanja (Šink, 1998, str. 23). Upravljanje več pogodbenih razmerij povzroča poleg težavnosti tudi višje stroške. V primeru selektivnega zunanjega izvajanja je pomembno, da dobro opredelimo meje med zunanjimi izvajalci, saj se v nasprotnem primeru lahko izvajalci izgovarjajo eden na drugega. Dobra stran takega načina zunanjega izvajanja je v tem, da lahko za posamezno nalogo izberemo najboljšega izvajalca.

Glede na vpletenost podjetja v proces zunanjega izvajanja dejavnosti ločimo (Bergant, 2004, str. 229):

- pogodbeno delo z začasnimi kadri,
- delno zunanje izvajanje dejavnosti in
- celostno zunanje izvajanje dejavnosti.

Glede na značilnost prenesenih dejavnosti ločimo (Bergant, 2004, str. 229):

- zunanje opravljanje obrobnih dejavnosti in
- zunanje izvajanje ključnih dejavnosti.

Glede na intenzivnost zunanjega izvajanje dejavnosti pa ločimo (Bergant, 204, str. 229):

- širino zunanjega izvajanja dejavnosti, ki jo merimo z odstotkom različnih dejavnosti glede na vse dejavnosti, ki bi jih lahko podjetje opravilo samo in
- globino zunanjega izvajanja dejavnosti, ki pomeni obseg ali vrednost posamezne, zunaj podjetja opravljene dejavnosti.

### 3 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA

Podjetja imajo glede vodenja svojega računovodstva več alternativ:

- računovodstvo lahko v celoti vodijo sami v podjetju - notranja računovodska služba,
- računovodsko funkcijo v celoti oddajo zunanjemu izvajalcu (npr. računovodskemu servisu) ali pa
- računovodstvo delno izvajajo sami v podjetju ob pomoči zunanjih sodelavcev.

Glede na raziskavo, ki jo je opravil Slovenski inštitut za revizijo in v kateri je bilo zajetih 59 % velikih podjetij, 31 % srednjih podjetij ter 20 % malih slovenskih podjetij, je v letu 2002 računovodsko službo imelo organizirano znotraj podjetja 88,4 % podjetij, 10,3 % podjetij je računovodsko funkcijo v celoti oddalo v izvajanje računovodskim servisom, 1,3 % podjetij pa je računovodsko funkcijo opravljal delno znotraj podjetja, delno pa v računovodskem servisu (Odar et al., 2003, str. 32-34).

Glede na to, da so v omenjeni raziskavi zajeta predvsem velika in srednja podjetja, je rezultat raziskave razumljiv. Zunanjskega izvajanja računovodske funkcije se namreč poslužujejo pretežno **majhna podjetja**. Ob tem tvegajo delno izgubo samostojnosti, tega pa si večja podjetja ne morajo privoščiti, kar je tudi glavni razlog, da se oddajanja računovodske funkcije v zunanje izvajanje ne poslužujejo.

Glede na značilnosti posameznih nalog računovodstva si je nemogoče predstavljati, da odda podjetje v zunanje izvajanje **pripravljanje informacij za notranje odločanje**. Primerne in relevantne podatke ter informacije, potrebne za notranje odločanje, lahko pripravi le nekdo znotraj podjetja, ki pozna naravo poslovanja in ima na razpolago tudi vse ostale neračunovodske informacije v podjetju. Prav tako bo zaposleni v podjetju, ki podrobno pozna notranje delovanje podjetja in potrebe vodstva, znal izmed množice podatkov in informacij izluščiti tiste, ki so pomembne v določenem trenutku za določeno odločitev.

Tako kot pri oddajanju drugih dejavnosti v zunanje izvajanje je tudi pri računovodski dejavnosti pomembna kakovost opravljene storitve. Glede na to, da je najpogostejši izvajalec računovodskih storitev računovodski servis, opredelimo njihove storitve kot kakovostne, ko s svojo odločnostjo zadovoljijo vsem zahtevam naročnikov in ko prispevajo k dobičku organizacije. Poleg tega pa je za kakovostno opravljene storitve pomembno tudi popolno zaupanje med naročnikom in izvajalcem. Kakovost dejavnosti računovodenja pa presojamo na podlagi ažurnosti evidentiranja poslovnih dogodkov in opravljanja drugih nalog računovodstva, na podlagi števila napak in zanesljivosti računovodskih informacij, obsega računovodskega predračunavanja, analiziranja in nadziranja, usklajenosti z računovodskimi predpisi in nenazadnje obsega pomoči pri vodenju podjetja in njegovem uspešnem nastopu na trgu (Škerjanc, 2003, str. 11-12).

### **3.1 Računovodski servis**

Računovodski servis je podjetje, ki je specializirano za opravljanje računovodenja za druga podjetja. V Zakonu o gospodarskih družbah (2006) je določeno, da mora vsako podjetje voditi poslovne knjige in sestavljati računovodske izkaze. Velika podjetja zaradi obsežnosti podatkov funkcijo računovodstva vodijo sama, srednje velika in mala podjetja pa funkcijo računovodenja večinoma prenesejo na drugo podjetje, na računovodski servis.

Danes mora računovodja vseskozi slediti spremembam na področju računovodstva, davčne ter drugih zakonodaj in samo formalna izobrazba ni dovolj za kvalitetno opravljanje računovodske funkcije. Za mala in srednje velika podjetja lahko tovrstno vlaganje v izobraževanje predstavlja prevelik strošek (Škerjanc, 2003, str. 3).

Od leta 1989 Zakon o računovodstvu dovoli, da lahko podjetje zaupa vodenje svojih poslovnih knjig drugi pravni osebi. Ta je lahko organizirana v katerikoli obliki gospodarske družbe, določene v Zakonu o gospodarskih družbah. Računovodski servisi zato nimajo nobene omejitve glede svoje pravno - organizacijske oblike in lahko računovodske storitve opravlja vsaka pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, največkrat pa so organizirani v obliki družbe z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) (Škerjanc, 2003, str. 4).

Razvoj računovodskih servisov poteka skladno z razvojem podjetij. Prvi računovodski servisi so ponujali svojim naročnikom le storitve knjigovodenja. Do danes so morali računovodski servisi

močno spremeniti in prilagoditi ponujene storitve zahtevam naročnikom, kar pomeni, da ponujajo celovito vodenje računovodstva z davčnim in drugim svetovanjem na visoko kakovostni ravni (Škerjanc, 2003, str. 5).

Zaradi prvotnega namena računovodstva po zadovoljevanju države, so bili podjetniki mnenja, da je računovodstvo nujno zlo in nepotrebn strošek, od katerega ima korist le država. Naloga računovodstva v preteklosti je bila evidentirati poslovne dogodke za pripravo poročil, ki jih zahteva država za plačevanje različnih davkov in prispevkov. Predvsem zaradi nepoznavanja stroke in razvoja sodobnega računovodstva je ponekod stara miselnost še vedno prisotna. Iz te napačne miselnosti je izhajal problem računovodskih servisov, ker so bila podjetja pripravljena plačati minimalni znesek za opravljanje računovodske dejavnosti. Danes po mojem mnenju vse več podjetnikov v svojem računovodstvu ali računovodskem servisu vidi tudi nepogrešljivega svetovalca za uspešno poslovanje podjetja. S spremembo miselnosti podjetnikov se je spremenil tudi odnos do plačila za opravljene računovodske storitve. Podjetniki se vse bolj zavedajo pomembnosti kakovostno opravljenih računovodskih storitev in so za kakovost pripravljani tudi več plačati.

Računovodski servis opravlja za svoje naročnike naslednje storitve:

- knjigovodenje,
- pripravo plač,
- izdelavo zaključnih računov,
- obračunavanje davka na dodano vrednost,
- računovodsko, finančno in davčno svetovanje,
- izdelavo evidenc za Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, Zavod za statistiko, Banko Slovenije ipd.

Pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije deluje Zbornica računovodskih servisov<sup>3</sup>, ki združuje družbe in samostojne podjetnike posameznike, ki opravljajo storitev računovodenja, revizijske dejavnosti in davčno svetovanje. Zbornica je bila ustanovljena z namenom skrbeti za primerni nivo kakovosti opravljenih storitev računovodskih servisov. V ta namen je Zbornica objavila Katalog računovodskih servisov z listino o usposobljenosti za vodenje računovodskega servisa. Eden izmed pogojev za vpis v Katalog zbornice računovodskih servisov je, da je vsaj ena zaposlena oseba od Gospodarske pridobila potrdilo o usposobljenosti za vodenje računovodskega.

Zbornica se je v preteklosti imenovala Združenje računovodskih servisov in članstvo v njej je bilo do 24.11.2006 obvezno, na podlagi Zakona o gospodarskih zbornicah pa se je preoblikovalo v zasebno pravno osebo s prostovoljnim članstvom. V času obveznega članstva je bilo včlanjenih

---

<sup>3</sup> V nadaljevanju Zbornica.

3552 družb in samostojnih podjetnikov. Na dan 31.12.2008 pa beležijo 798 članov, od katerih je 471 družb in 327 samostojnih podjetnikov posameznikov.

V Zbornici se posvečajo predvsem utrjevanju ugleda in dvigu kakovosti računovodskih servisov. V Sloveniji področje računovodstva zakonsko ni urejeno, kar pomeni, da lahko računovodsko dejavnost opravlja vsak gospodarski subjekt, ki je za to dejavnost registriran. To pripelje do dejstva, da računovodske dejavnosti lahko opravlja tudi neusposobljen računovodski servis in nevedni naročnik niti ne ve, da mu računovodski servis nepravilno vodi poslovne knjige. Zbornica si v interesu svojih članov prizadeva za zakonsko ureditev računovodske dejavnosti in tako je dne 12.7.2006 tudi podala Predlog zakona o računovodski dejavnosti. Prav tako pa je v interesu Zbornice tudi večja osveščenost uporabnikov o vplivu kakovostno opravljenih računovodskih storitev na uspešno poslovanje podjetja.

### **3.2 Poklic računovodje**

V majhnem podjetju lahko celotno računovodsko delo opravlja en sam računovodja ali manjše število računovodij, medtem ko srednje in velike organizacije zaposlujejo tudi sto računovodij, ki delajo pod okriljem vodje računovodstva. Računovodstvo ima vedno bolj pomembno mesto v podjetju, saj močno pripomore k odločanju, njegovo poznavanje pa je prav tako ena izmed lastnosti, ki jih imajo veliki vodje.

Glavna naloga računovodje je pripraviti managementu potrebne informacije za dobre odločitve. Prav tako pa mora računovodja pomagati pri planiranju dobička in kontrolirati stroške, skrbeti mora za točne evidence, pripravljati pravilne finančne izkaze, upoštevati davčno zakonodajo ter ostale predpise. Računovodja v podjetju vzpostavi sistem notranjih kontrol, ki povečujejo učinkovitost in preprečujejo goljufije v podjetju (Needles, 1989, str. 30).

Vodja računovodstva ima med drugim tudi nalogo skrbeti, da vsak zaposleni računovodja spoštuje temeljna načela računovodstva, da računovodski servis deluje kot celota in pri opravljanju svojih storitev skrbi za (Kodeks Zbornice računovodskih servisov, 2002):

- **neoporečnost:** vsi zaposleni in ostali strokovni sodelavci morajo biti pri opravljanju storitev za naročnika odkriti in pošteni;
- **nepristranskost:** vodja računovodstva ne sme dovoliti, da bi predsodki ali pristranskost, vplivi drugih ali nasprotje interesov ogrozili nepristranskost obravnavanja naročnikov. Računovodje morajo biti pri opravljanju svojega dela pravični;
- **kakovost:** vodja računovodstva mora skrbeti za doseganje visokega nivoja opravljanja storitev. V kolikor ugotovi, da računovodski servis ni zmožen kakovostno opraviti storitve brez zunanje strokovne pomoči, mora o tem obvestiti naročnika ter predlagati rešitev;



- **primerno usposobljenost:** vodja računovodstva mora nenehno skrbeti za strokovno izobraževanje in usposabljanje sebe in svojih sodelavcev, saj le tako lahko dosega visoko kakovost opravljenih storitev;
- **upoštevanje strokovnih standardov:** pri opravljanju storitev morajo biti upoštevani sprejeti strokovni in poklicni standardi;
- **zaupnost:** vodja računovodskega servisa mora naročniku zagotoviti zaupnost informacij, ki jih pridobi. Zaupnost mora ohraniti tudi v primeru prekinitve pogodbenega razmerja;
- **seznanjanje javnosti:** pri oglaševanju svojih storitev računovodski servis ne sme uporabljati informacij, ki škodijo ugledu stroke. Prav tako ne sme pri trženju svojih storitev omalovaževati dela drugih računovodskih servisov;
- **reševanje sporov:** morebitni spori se morajo reševati po pravni poti in ne na način, ki bi lahko povzročil škodo.

### 3.2.1 Znanja, ki jih potrebuje računovodja

Globalizacija, konkurenca, komunikacije, stroškovna učinkovitost in specializacija so dejavniki, ki so privedli k vse večji pomembnosti računovodje v podjetju. Danes računovodja za podjetje predstavlja vsestranskega poslovnega svetovalca (Kavčič & Mihelčič, 2005, str. 20).

Računovodja mora obvladovati ustrezne veščine in imeti potrebna znanja, ki jih lahko razdelimo v štiri sklope (Kavčič & Mihelčič, 2005, str. 20-25):

- **Poglobljeno strokovno znanje**  
Računovodski standardi, slovenski in tuji, so temeljno orodje računovodje, ki jih mora dobro poznati, ustrezno aplicirati in znati uporabljati v sklopu poslovanja podjetja, v katerem dela. Prav tako mora poznati tudi gospodarskopravno zakonodajo in svoje znanje nadgraditi s poslovnim, davčnim ali finančnim znanjem. Zaradi tesnega sodelovanja s finančno službo se mora računovodja seznaniti tudi s pojavi valutnega, obrestnega in kreditnega tveganja ter poznavanjem inštrumentov varovanja pred njimi.
- **Splošna poslovna znanja**  
Računovodja mora imeti poleg strokovnega tudi managerska, trženjska in operativna znanja. Za postavitve računovodskega okvirja poslovanja mora računovodja dobro poznati poslovanje podjetja, vzpostaviti mora formalne in neformalne vire zajemanja informacij na različnih ravneh podjetja ter poznati regulativno, davčno, gospodarsko, pravno in tržno okolje. Pomembna naloga računovodje je vzpostaviti poslovno-informacijski proces za zagotovitev točnih in pravočasnih informacij.
- **Mehka znanja**  
Med mehka znanja uvrščamo diplomacijo, pogajalske sposobnosti, prepričevanje in timsko delo. Za pridobivanje informacij na neformalnih ravneh ter za vodenje in usmerjanje svojih podrejenih so za računovodjo ta znanja potrebna. V vlogi vodje mora imeti računovodja dobro razvite motivacijske in mentorske sposobnosti. Za komuniciranje pa potrebuje močne sposobnosti izražanja, pisnega in ustnega

komuniciranja in prezentiranja, saj mora komunicirati tako z vodilnimi v podjetju, s svojimi sodelavci in podrejenimi.

▪ **Informacijska znanja**

Področje informatike se neprestano spreminja, izboljšuje in računovodjem olajšuje delo. Sodobno informacijsko orodje mora računovodja znati dobro uporabljati, poleg tega pa mora biti tudi sposoben komunicirati z razvijalci programske opreme in jim sporočati probleme, ki so jih opazili, ter ideje za izboljšave.

V sodobnem računovodstvu je pomembno, da so se računovodje sposobni stalno prilagajati spreminjajoči se zakonodaji in ostalim pogojem delovanja, kar pa zahteva sposobnost in željo posameznika po vseživljenjskem izobraževanju (Korošec, 2003, str. 156).

Glede na željo po vse večji strokovni usposobljenosti in s tem povečanje kvalitete računovodskih servisov Zbornica računovodskih servisov organizira dva programa usposabljanja za pridobitev listine Gospodarske zbornice Slovenije in sicer program usposabljanja za vodenje računovodskega servisa ter program usposabljanja za knjigovodska dela.

Cilj programa usposabljanja za knjigovodska dela je, da udeleženec pridobi naslednja znanja (Program usposabljanja za knjigovodska dela, 2007):

- pridobi strokovno znanje o osnovnih gospodarskih kategorijah,
- zna uporabljati in obvladovati temeljne pojme ter definicije s področja računovodstva,
- pridobi temeljna strokovna znanja o računovodskih predpisih,
- zna ravnati v skladu z gospodarskimi predpisi,
- se seznaniti z veljavnimi davčnimi predpisi in se usposobi za ravnanje z njimi,
- razumevanje računovodskih izkazov,
- se usposobi za vodenje temeljnih in pomožnih poslovnih knjig.

Program usposabljanja za vodenje računovodskega servisa, da svojim udeležencem strokovna znanja, potrebna za kakovostno vodenje računovodskega servisa in kvalitetno opravljanje storitev. Z ustreznim usposabljanjem Zveza tako želi doseči nek minimalni obseg strokovnega znanja, ki ga mora računovodski servis nuditi svojim naročnikom. Med pridobljenimi znanji, so naslednja (Program usposabljanja za vodenje računovodskih servisov, 2007):

- strokovno znanje o slovenskih računovodskih predpisih,
- strokovno znanje za oblikovanje in razumevanje računovodskih poročil,
- strokovna znanja za oblikovanje in tolmačenje analitskih poročil za odločanje,
- strokovna znanje s področja davkov in dajatev ter znanje za ravnanje v skladu z njimi,
- strokovno znanje o davčnih vidikih poslovanja,
- strokovna znanja s področja gospodarskih in finančnih predpisov,
- druga strokovna znanja.

### 3.3 Kadrovska sestava računovodskega servisa

Računovodski servis je podjetje, ki za druge opravlja računovodsko funkcijo. Glede na specializacijo v dejavnosti računovodenja, računovodski servisi zaposlujejo večinoma računovodje. Število zaposlenih se razlikuje glede na velikost servisa, njegove stranke in storitve, ki jih računovodski servis ponuja.

Na podlagi raziskave Križ (2008, str. 48) ugotavlja, da računovodski servisi, ki so organizirani kot samostojni podjetniki posamezniki, zaposlujejo v povprečju 1-3 ljudi, medtem ko večji računovodski servisi, organizirani kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), zaposlujejo tudi več kot 20 ljudi.

Glede na dejstvo, da imajo vodje računovodstva pomembno vlogo in zahtevno delo, morajo imeti tudi ustrezno izobrazbo. Stanje v slovenskih računovodskih servisih glede na podatke iz leta 2002 je prikazano v Tabeli 1:

Tabela 1: Stopnja izobrazbe vodje računovodstva v računovodskem servisu

Vodja računovodstva v računovodskem servisu ima:	Odstotek glede na vzorec 37 računovodskih servisov:
- srednjo izobrazbo	32,4 %
- višjo izobrazbo	13,5 %
- visoko izobrazbo	37,8 %
- magisterij	0,0 %
- nima enote	16,2 %

Vir: Odar et al., Organiziranost računovodstva v slovenskih podjetjih, 2003, str. 32.

Velik odstotek vodij računovodstva ima srednjo izobrazbo, kar ni pričakovano. Najvišji odstotek pa je vodij z visoko izobrazbo.

Primerno kadrovsko strukturo računovodskega servisa lahko ugotovimo glede na storitve, ki jih servis ponuja svojim uporabnikom. Za knjigovodenje mora imeti računovodski servis zaposlena knjigovodjo, ki naj bi imel vsaj srednjo stopnjo izobrazbe, lahko tudi višjo. Izdelava zaključnih računov ter računovodsko, finančno in davčno svetovanje je zahtevno delo, za katerega praviloma skrbi vodja računovodstva z visoko stopnjo izobrazbe ali celo magisterijem. Dodatne in bolj zahtevne storitve, ki jih ponuja računovodski servis, zahtevajo veliko znanja in strokovnosti. Storitve svetovanja tako opravlja vodja, ki bi moral imeti tudi formalno primerno izobrazbo ter se v svoji stroki redno izpopolnjuje. Vse ostale storitve celovitega računovodstva pa lahko za stranko opravlja ena oseba, knjigovodja. Knjigovodja tako redno knjiži poslovne dogodke, mesečno obračunava davek na dodano vrednost, izdeluje evidence za različne statistične in zakonske potrebe ter obračunava osebne dohodke. V računovodskem servisu lahko opazimo še bolj razdeljeno opravljanje nalog računovodenja. Nekatere naloge knjigovodje, ki skrbi za določeno podjetje, se lahko prenesejo na druge računovodje v podjetju in tako na primer

obračunavanje plač za vse kliente računovodskega servisa opravlja računovodski delavec, ki je specializiran za to področje.

Po mojem mnenju lahko pričakujemo kvalitetnejše opravljanje storitve računovodenja od računovodskega servisa, ki ima naloge računovodstva razdeljene med več računovodij, kateri so specializirani na določenem področju. Dobro je, da je v računovodskem servisu zaposlena oseba z veliko strokovnega znanja na področju davčne zakonodaje, za namene opravljanja storitve davčnega svetovanja ter oseba za finančno svetovanje ali carinske posle. To velja predvsem za velike računovodske servise, ki imajo večje število podjetij, ki so jim zaupala opravljanje računovodenja.

## 4 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA RAČUNOVODSTVA

Zaključke obširne raziskave o prednostih in slabostih zunanjega izvajanja računovodstva iz vidika uporabnikov omenjene storitve, je v svojem referatu na 35. simpoziju predstavil Horvat (2003, str. 89), ki poudarja predvsem dejstvo, da o prednostih in slabostih ni moč govoriti na splošno, temveč le v kontekstu določene prakse.

V praksi se tako proučujejo naslednji vidiki (Horvat, 2003, str. 89):

- **kakovost izvajalcev** storitev oziroma sistema,
- **kakovost učinkov zunanjih izvajalcev**, s čimer imamo v mislih opravljene storitve računovodenja in
- **konkurenčnost** v primerjavi z notranje organiziranim računovodstvom.

V prvem primeru se tako ocenjuje izvajanje zunanjega računovodstva v povezavi s kakovostjo izvajalcev. Za kakovost izvajanja storitev skrbi računovodska stroka, ki usposablja izvajalce, preizkuša aktualne prakse, preverja produktivnost računovodskih sistemov, statistiko in analizira poklicno-etična sporna ravnanja. Kakovost izvajalcev ima dve razsežnosti, in sicer: **absolutno**, kjer je slabost določena kot odmik od postavljenega standarda odličnosti oziroma kot pomanjkljivosti neke praske, in **relativno**, ki jo določajo primerjalne prednosti in slabosti kot razliko med dvema opazovanima alternativama. Spoznanje glede prve pojmovne možnosti je pomembno predvsem za stroko, saj na ta način dobi vpogled v dejansko stanje kakovosti računovodskih servisov v praksi (Horvat, 2003, str. 94).

V drugem primeru prednosti in slabosti razumemo kot zadovoljstvo in nezadovoljstvo uporabnikov s kakovostjo opravljenih storitev. Slabost razumemo kot odmik od postavljenega ideala zadovoljstva v zvezi z opravljeno storitvijo. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo uporabnikov zunanjih storitev se meri glede na kakovost pojavnosti, zanesljivosti, odzivnosti, varnosti in uslužnosti (Horvat, 2003, str. 95). Glede na rezultate ankete so uporabniki storitev

računovodskih servisov presenetljivo zadovoljni s kakovostjo opravljenih storitev, kar strokovnjaki pojasnjujejo z dejstvom, da uporabniki nimajo pravilne predstave o potrebni kakovosti izvedbe računovodskih storitev. Ocenjujejo, da je realna ocena nekoliko slabša, saj dokler uporabniki nimajo problemov, smatrajo računovodski servis za kakovostnega. Problemi oziroma morebitne napake pa se ponavadi ugotovijo šele ob revizijskem postopku, saj uporabniki predvsem zaradi nepoznavanja stroke sprotne ne preverjajo pravilnosti postopkov računovodskih storitev (Horvat, 2003, str. 98). Za spoznanja o zadovoljstvu uporabnikov bi morali biti zainteresirani predvsem izvajalci zunanjih računovodskih storitev, saj bi tako spoznali, na kakšen način lahko še bolj zadovoljijo potrebe svojih naročnikov. Po drugi strani pa so omenjena spoznanja pomembna tudi za stroko, saj je zadovoljstvo uporabnikov pokazatelj morebitnih težav stroke v praksi (Horvat, 2003, str. 94).

V tretjem vidiku se primerja možnosti zunanje izvedbe računovodske storitve z alternativnim notranjim izvajanjem. Primerjalne prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva, ki izhajajo iz cene, kakovosti izvedbe, agilnosti sistema ter varnosti dokumentacije in podatkov, ocenjujejo uporabniki sami (Horvat, 2003, str. 95-96). Aktualni uporabniki računovodskih storitev ocenjujejo ceno oziroma stroške storitve in kakovost izvedbe za prednost zunanjega izvajanja in odzivnost ter varnost dokumentacije in podatkov kot slabost. Potencialni uporabniki, tisti, ki imajo lastno računovodsko službo, predvsem zaradi njihove nepopolne informiranosti in hipotetične predstave o zunanjem izvajanju računovodstva, prav tako ocenjujejo odzivnost in varnost kot slabost. Glede odzivnosti je potrebno poudariti, da je v primeru lastnega računovodstva le-ta odvisna od podjetja. V primeru ocenjevanja nevarnosti pa je pomembno poudariti dejstvo, da nevarnost uporabniki smatrajo kot pomemben element tveganja, čeprav nevarnost še ne pomeni nastopa nevarnostnega dogodka. Čeprav uporabniki storitev zunanjega računovodenja smatrajo varnost izgube dokumentov in podatkov kot slabost in je tolerančni prag izredno nizek, se slabost upošteva predvsem v primerjavi z drugimi dejavniki pri ugotavljanju prednosti in slabosti enega načina izvajanja pred drugim. Pri primerjavi ocen potencialnih uporabnikov glede kakovosti in cene storitve lahko razlike pojasnujemo predvsem z nepopolnim informiranjem, saj si uporabniki ne predstavljajo nevarnosti morebitnih napak in nepravilnosti (Horvat, 2003, str. 99-102). Uporabniško tehtanje med možnimi izvedbenimi alternativami je zanimiv vidik predvsem za izvajalce računovodskih storitev, saj na podlagi konkurenčnega razkoraka med zunanjim in notranjim izvajanjem storitve spoznajo, kje so njihove šibke točke in katere dejavnike je potrebno izboljšati, da bi pritegnili še več klientov ali izboljšali svoje konkurenčne prednosti. Računovodski servisi zlahka spregledajo in ne dajo dovolj poudarka pri analizi svojega konkurenta - notranje računovodske službe (Horvat, 2003, str. 94).

#### **4.1 Prednosti**

Kot glavno prednost zunanjega izvajanja računovodstva bi sama opredelila **ceno storitev**. Cena storitve je poleg kakovosti za podjetje vedno najvišji kriterij pri poslovnih odločitvah. Podjetje, v mislih imam malo podjetje, z oddajo opravljanja storitve računovodenja računovodskemu servisu

pridobi kvalitetno opravljeno storitev za nižjo ceno, kot če bi samo zaposlilo samostojnega računovodjo.

Glede na storitve, ki jih ponuja računovodski servis, bi za notranje izvajanje računovodstva potrebovali vodjo računovodstva z visoko stopnjo izobrazbe ali magisterijem ter enega ali dva računovodja, odvisno od velikosti podjetja, ki bi skrbela za knjigovodenje in ostale tekoče naloge. Od vodje računovodstva se zahteva tudi kvalitetno računovodsko ter davčno svetovanje, za kar je potrebno neprestano izobraževanje. Za podjetje dobri računovodja predstavlja velik strošek, saj le-ta dobi visoko plačo.

Po ocenah kadrovske strokovnjakov so leta 2006 objavili višine neto plač po poklicih. Tako Jusič ocenjuje, da računovodski in finančni delavec dobi po petih letih delovne dobe 1.043,00 EUR neto plače. Nadalje Murko ocenjuje višino mesečne neto plače finančnega svetovalca, ki znaša po petih letih 2.503,00 EUR. Višino neto plače davčnih svetovalcev ocenjuje Čepin in znaša med 1.043,00 EUR in 1.461,00 EUR (Šubic, 2006).

Če omenjene višine neto plač preračunamo v celotni strošek podjetja, torej v bruto bruto plačo, dobimo naslednje številke (ob predpostavki, da je dodatek na delovno dobo 2,5 % glede na 5 let delovne dobe in brez olajšav):

- strošek plače računovodskega delavca: 1850,55 EUR,
- strošek plače finančnega / računovodskega svetovalca: 5.451,00 EUR,
- strošek plače davčnega svetovalca: 2.818,85 EUR.

Poleg osnovne plače strošek predstavljajo tudi dodatki in nagrade, ki jih podjetje ponavadi izplačuje glede na uspešnost.

Mesečna obveznost podjetja so tudi stroški povračila prevoza na delo in iz dela ter stroški povračila za prehrano med delom. Uredba o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se ne všttevajo v davčno osnovo (2004), v svojem tretjem členu pravi, da se v davčno osnovo iz delovnega razmerja ne všteta povračilo stroškov prevoza na delo in iz dela do višine stroškov javnega prevoza, če je mesto opravljanja dela vsaj en kilometer oddaljeno od delojemalčevega prebivališča. Višina povračila stroškov je določena s kolektivno pogodbo ali internim aktom v podjetju, nikakor pa ne sme biti manjša od 60 % stroškov javnega prevoza. Pri izračunu upoštevamo, da ima podjetje sedež v Ljubljani ter da ima zaposleni prav tako stalno prebivališče v Ljubljani, strošek za povračilo prevoza na delo in z dela pa se izplača v 100 % višini mesečne vozovnice mestnega prometa. Za mesec januar leta 2009, za katerega sem tudi preračunala okvirni strošek plače, bi znašal strošek prevoza na delo in iz dela 34,00 EUR (Cenik vozovnic v mestnem prometu, 2009).

V primeru, da ima zaposleni prebivališče v istem kraju, kot je sedež podjetja, je strošek povračila prevoza za podjetje najmanjši. V kolikor je zaposleni iz drugega kraja, mu poleg stroškov mestnega prometa pripadajo tudi stroški vozovnice primestnega prometa.

Po Kolektivni pogodbi o izredni uskladitvi plač za leto 2007 in načinu usklajevanja plač, povračilu stroškov v zvezi z delom in drugih osebnih prejemkih za leti 2008 in 2009 (KPP1) (2008) je od 1.1.2009 višina minimalnega regresa za prehrano med delom 3,56 EUR na dan. V davčno osnovo ne všteta povračilo stroškov za prehrano med delom za vsak dan, ko je delavec na delu prisoten vsaj štiri ure, do višine 6,12 EUR. V primeru, da je delavec v mesecu januarju prisoten vseh 20 delovnih dni ter podjetje izplačuje povračilo stroškov v minimalnem znesku, je višina regresa za malico za mesec januar 2009 71,2 EUR. Maksimalni znesek regresa za prehrano med delom, ki se ne všteta v davčno osnovo, bi bil v istem primeru delavčeve prisotnosti 122,4 EUR.

V kolikor si želi podjetje z računovodsko službo organizirano znotraj podjetja zagotoviti enako kakovostno opravljeno storitev, kot mu jo zagotavlja računovodski servis, mora za potrebe opravljanja računovodske storitve znotraj podjetja zaposliti enega vodjo računovodstva, ki ima tudi vlogo računovodskega in finančnega svetovalca, ter dve knjigovodji oz. računovodska delavca. Strošek plač glede na že omenjene ocene za vse tri zaposlene znaša skupaj 9.152,10 EUR. Osnovni plači prištejemo še stroške povračila za prevoz na delo in prehrano med delom, kar skupaj za vse tri zaposlene, glede na že omenjene predpostavke o minimalnem izplačilu, znaša 315,60 EUR. Skupaj mesečni strošek plač za 3 zaposlene v računovodski službi znaša 9.467,70 EUR.

Računovodje se morajo neprestano izobraževati in tako izpopolnjevati svoje strokovno znanje, saj se računovodska ter davčna zakonodaja v Sloveniji spreminjata. Stalno izobraževanje tako za podjetje pomeni še dodatni strošek. Za primer izobraževanja iz davčne stroke naj podam enodnevni strokovni seminar o DDV pri poslovanju s tujino in skrite pasti, ki je potekal 3. decembra 2008 v prostorih Gospodarske zbornice Slovenije. Kotizacija za seminar je znašala 195 EUR + DDV za posameznega udeleženca. Za vsakega naslednjega udeleženca iz istega podjetja pa je znašala znižana cena s 5 % popustom 185,25 EUR + DDV. Pod okriljem istega izvajalca izobraževanj, BDO EOS Svetovanje, d.o.o., je 24. novembra 2008 potekal strokovni seminar Zaključni računi za leto 2008, ki ga je vodil predavatelj Mitja Černe, univ.dipl.ekon., kotizacija pa je znašala ravno tako 195 EUR + DDV, oziroma v primeru dodatnega zaposlenega znižana za 5 %, kar bi znašalo 185,25 EUR + DDV. Predpostavim, da se omenjenih seminarjev udeleži vsaj vodja računovodstva in en knjigovodja ter da je intenzivnost udeležbe na strokovnih seminarjih enkrat mesečno. Ob omenjeni predpostavki lahko mesečni strošek za podjetje povečamo še za 380,25 EUR.

Glede na to, da je podjetje dolžno zaposlenim izplačati regres ter da nekatera podjetja izplačujejo še 13. plače in božičnice, lahko zaokrožim povprečni mesečni strošek podjetja na 10.000 EUR.

V primeru, da je podjetje res majhno ter za potrebe opravljanja računovodstva potrebuje le samostojnega računovodjo, ki je sposoben sam skrbeti za celovito vodenje računovodstva ter potrebno svetovanje, je strošek seveda manjši. Glede predpostavke iz predhodnega primera, bi tako znašal strošek vodenja računovodstva 5.751,2 EUR brez upoštevanja regresa, božičnice in 13. plače. Z upoštevanjem omenjenega, lahko strošek zaokrožim na 6.000 EUR.

Po Zakonu o gospodarskih družbah (2006) je mikro podjetje opredeljeno kot družba, ki izpolnjuje dva od naslednjih meril: povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 10, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 EUR in vrednost aktive na presega 2.000.000 EUR. Majhno podjetje pa mora izpolnjevati dva izmed naslednjih treh kriterijev: povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 EUR in vrednost aktive ne presega 3.650.000 EUR.

Mesečni strošek opravljanja storitve računovodenja za mikro podjetje s 13 zaposlenimi, s čistimi prihodki od prodaje 1.300.000 EUR in vrednostjo aktive 1.200.000 EUR bi znašal približno 900 EUR (Pogodba o opravljanju storitve računovodenja za podjetje Ensico Gaming, d.o.o., 2008). Strošek zajema:

- pavšal za vodenje računovodskih storitev (knjiženje in kontiranje poslovnih dogodkov, preverjanje pravilnosti izdanih in prejetih računov, svetovanje in dajanje navodil v zvezi s tekočo problematiko);
- mesečni obračun davka na dodano vrednost;
- obračun plač za 13 zaposlenih (izdelava obračuna za posamezno osebo, izpis plačilne liste, izpis virmanov oz. elektronske datoteke, izpis potrebnih obrazcev za zunanje poročanje, sprotno spremljanje prehrane in prevoza in sprememb na tem področju, vodenje evidenc kreditov, sprotno obveščanje o tekočih spremembah v delovni in dohodninski zakonodaji ter drugih predpisov) ter
- poročanje Banki Slovenije o storitveni menjavi in delu blagovne menjave ter o tekočih/kapitalskih transferjih z nerezidenti - obrazec BST.

Storitve, ki se ne izvajajo mesečno, računovodski servis zaračuna dodatno. Dodatno so zaračunani vsi zaključni računi, kar zajema izdelavo bilance stanja, izkaza uspeha, davčne bilance in obračun davka od dobička ter izdelavo razkritja. Strošek izdelave zaključnih računov znaša 592 EUR. Poleg tega pa servis dodatno zaračuna tudi svetovanje na področju davčne in delovne zakonodaje v višini 74 EUR na uro svetovanja.

Med prednosti zunanjega izvajanja računovodske funkcije lahko uvrstim tudi naslednje:

- **Kakovost opravljene storitve**

Glede na kadrovsko sestavo računovodskih servisov, izkušenj ter neprestanega izobraževanja zaključujem, da je prednost zunanjega izvajanja računovodstva tudi v kakovosti opravljanja računovodskih storitev (z računovodskimi storitvami tu mislim



predvsem na knjigovodsko evidentiranje in občasno svetovanje in ne na celotno funkcijo računovodstva). Na podlagi izkušenj lahko zunanji računovodja predvidi nekatere situacije, ki bi posledično pomenile slabe odločitve za podjetje, ter ima bolj pozorno oko za morebitne nepravilnosti. Računovodski servisi zaradi svoje narave poslovanja ponavadi zaposlujejo računovodske strokovnjake z različnih področij, kar zagotavlja uporabniku kar se da veliko znanja na enem mestu in zato tudi bolje opravljeno storitev.

- **Osredotočanje na osrednjo dejavnost podjetja**

Podjetje se v primeru oddaje računovodske funkcije lahko posveti ukvarjanju z osrednjo dejavnostjo, ki mu zagotavlja obstoj na trgu. Za opravljanje nalog, ki se tičejo osrednje dejavnosti v podjetju, lahko zaposli toliko kadra, kolikor bi ga bilo drugače potrebnega v računovodski službi. V podjetju ni potrebno skrbeti za strokovni nivo kadra, zaposlenega v računovodski službi, in se posveti strokovnemu usposabljanju drugih zaposlenih, na primer v tehnični službi, razvoju, marketingu in finančni službi.

- **Prenos zakonskih odgovornosti na zunanjega partnerja**

V primeru zunanjega izvajanja računovodstva računovodski servis skrbi za zakonske roke in oddajanje potrebnih poročil. Nenazadnje, če prepozno oddaš določeno poročilo, te doleti denarna kazen. Zakonsko odgovoren pa je računovodski servis tudi za pravilno vodenje poslovnih knjig.

- **Pridobitev znanj in tehnologije**

Vlaganje v tehnologijo in njeno vzdrževanje je visok strošek. Enako velja za znanje. V primeru, da podjetje odda računovodstvo v izvajanje računovodskemu servisu, omenjenih stroškov nima. Računovodski servis zaradi specializiranosti na svojem področju vseskozi vlaga v najnovejšo informacijsko tehnologijo, tehnološka znanja ter usposablja svoje zaposlene. Ob prenosu dejavnosti na zunanjega izvajalca pa omenjene tehnologije in znanja posredno pridobi tudi podjetje. Računovodski servis ima tudi bolj bogate izkušnje, saj opravlja svojo storitev za več različnih podjetij, ki pripeljejo do različnih vprašanj in problemov, večja strokovna znanja, svoje zaposlene pa redno izobražuje in se tako ponaša z najnovejšimi znanji.

## **4.2 Pomanjkljivosti**

Med pomanjkljivosti zunanjega izvajanja računovodstva lahko uvrstim naslednje ugotovitve:

- **Ni pripadnosti podjetju**

Ena izmed največjih pomanjkljivosti zunanjega izvajanja računovodstva je nepripadnost zaposlenih podjetju. Zaposleni so podjetju lojalni in pripravljeni preživeti skupaj s podjetjem tudi krizne čase, verjamejo v poslanstvo podjetja in se trudijo po najboljših močeh. Zaposleni, ki čutijo veliko pripadnost podjetju, bodo naredili vse, kar je v njihovi moči, da bo podjetje čim bolje poslovalo. Zaposleni imajo tudi več informacij o naravi

poslovanja podjetja, kar jim omogoča, da pripravijo najboljše in najbolj relevantne informacije za potrebe odločanja, ki jih potrebuje vodstvo podjetja. Zunanji računovodja ne mora pripraviti relevantnih računovodskih **informacij za notranje odločanje**, prav tako pa ni v njegovem interesu, da bi se kar najbolj potrudil ter našel najboljšo rešitev za podjetje. Njegova naloga je le, da funkcijo računovodstva in njegove naloge opravlja po predpisih in zakonih. Računovodja v podjetju pa bo pripravil računovodska poročila in informacije na način, ki najbolj odgovarja podjetju. Medtem ko je zunanjemu računovodji bolj ali manj vseeno, ali dajo računovodska poročila najbolj realno informacijo o celotnem poslovanju in položaju podjetja oziroma tega niti ne vedo, notranji računovodja poskrbi, da računovodski izkazi prikazujejo čim bolj realno in pravilno sliko podjetja. Le nekdo znotraj podjetja, ki ima vse potrebne informacije, tudi neračunovodske, o celotnem poslovanju podjetja, je zmožen pripraviti hitra in relevantna poročila za potrebe notranjega odločanja zaposlenih ali vodstva podjetja. Poudarek je na kakovosti poročil, katere notranji računovodja veliko lažje pripravi kot zaposleni v računovodskem servisu, saj zna izmed množice vhodnih podatkov izluščiti le pomembne za določeno vrsto odločitev.

#### ▪ **Nemotiviranost**

Zaposleni v podjetju so pri opravljanju svojih nalog tudi bolj motivirani, saj imajo željo po napredovanju in s tem višjem plačilu, le-to pa pridobijo z uspešnim delom. Na drugi strani je zunanji računovodja oziroma računovodski servis vezan pogodbeno, s tem pa je določeno tudi njegovo plačilo za opravljeno storitev. Uspešnost poslovanja podjetja tako ne vpliva na motiviranost zunanjih izvajalcev.

#### ▪ **Priprava kakovostnih računovodskih informacij**

Ena izmed glavnih nalog oziroma namenov računovodstva je priprava informacij za notranje odločanje. Kot sem že omenila, poslovodstvo potrebuje za sprejemanje čim boljših odločitev **kakovostne informacije**, tudi računovodske. Slabost opravljenih storitev zunanjih računovodij je tudi v tem, da ne zagotavljajo odločevalnim kadrom v podjetju potrebnih kakovostnih informacij. Po eni strani lahko rečem, da zunanji računovodja zaradi zgoraj omenjenih razlogov ni dovolj motiviran za pripravo kakovostnih informacij, po drugi strani pa za pripravo takšnih informacij nima dovolj vhodnih podatkov. Pod vhodnimi podatki v tem primeru mislim poleg samih knjigovodskih listin, ki so osnovnega pomena in bi morale vsebovati vse potrebne podatke o posameznih poslovnih dogodkih v podjetju, tudi neračunovodske podatke in informacije. Računovodja, ki je zaposlen v podjetju, bo znal iz množice informacij izluščiti tiste, ki jih določeni uporabnik računovodskih informacij potrebuje.

#### ▪ **Odzivnost**

Zaposleni v računovodskem servisu niso na razpolago kadar koli. Podjetništvo je živ proces in dostikrat se lahko pripeti situacija, ko v nekaj minutah potrebuješ kakšno informacijo ali navodilo od računovodskega strokovnjaka. V kolikor je računovodska

služba organizirana znotraj podjetja, v takem primeru ni težav, saj je računovodja prisoten ves čas. V primeru zunanjega izvajanja pa se zna zgoditi, da računovodja ni dosegljiv, bodisi zaradi dela pri drugi stranki bodisi česa drugega. Prav tako se do računovodje v podjetju lahko sprehodiš po nasvet ali informacijo, računovodski servis pa je praviloma na drugi lokaciji in se zaradi narave poslovanja predhodno najaviš in dogovoriš za sestanek. Hitra dostopnost predvsem posloводства do informacij pa je lahko ključnega pomena za podjetje.

- **Slaba komunikacija med podjetjem in računovodskim servisom**

Za učinkovito in kakovostno opravljanje storitve računovodenja je zelo pomembna komunikacija med podjetjema, saj mora računovodski servis dobro poznati naravo poslovanja podjetja in pravočasno opozoriti na morebitne storjene napake. Za pravilno in pošteno vodenje poslovnih knjig mora knjigovodja razumeti poslovanje podjetja, saj le tako poslovni izkazi kažejo realno stanje podjetja.

- **Prenos knjigovodske dokumentacije**

Logistika knjigovodske dokumentacije oziroma prenos le-te s sedeža naročnika na sedež računovodskega servisa je lahko v primeru zunanjega izvajanja računovodstva velik problem. Podjetje mora zagotoviti pravočasno dostavo dokumentov računovodskemu servisu, saj v nasprotnem primeru ta ne zmore pravočasno opraviti določenih storitev. Pri prenosu dokumentacije je tudi vprašanje, kje naj se hranijo originalne listine. Podjetjem je ponavadi tudi bolj všeč, da je vsa dokumentacija zbrana na enem mestu. Omenjeni problem prenosa dokumentacije se lahko reši z elektronskim prenosom podatkov, ki se vse bolj uveljavlja. Pomemben je tudi vidik varnosti prenosa same dokumentacije in podatkov. Pri prenosu se lahko dokumenti izgubijo, nevarnost pa je tudi v zlorabi podatkov.

- **Veliko število kadrov v računovodskem servisu**

Čeprav je močna prednost računovodskega servisa ravno v raznolikem in številnem izobraženem kadru, je lahko za izvajanje računovodske funkcije za podjetje to slabost. Za podjetje je najlažje, da ima kontakt le z eno osebo iz računovodskega servisa, ta pa se po potrebi obrne na svoje nadrejene po nadaljnje informacije. Na ta način je možnost izgube podatkov in informacij manjša.

- **Napačna izbira računovodskega servisa**

Zavedati se moramo, da je na trgu veliko število podjetij, ki ponujajo opravljanje storitve računovodenja. Pri izbiri moramo biti pazljivi, saj je kvaliteta opravljene storitve med računovodskimi servisi različna.

- **Manjša odgovornost zunanjega izvajalca računovodstva**

V kolikor je računovodja zaposlen znotraj podjetja, se čuti kot del podjetja in se zaradi tega obnaša zelo odgovorno ter si prizadeva za čim boljše opravljeno storitev za »svoje«

podjetje. Računovodskemu servisu načeloma zadovoljstvo naročnika pomeni veliko, saj je le tako lahko vzpostavljeno dolgoročno sodelovanje. Vendar, računovodski servis opravlja storitve za več podjetij in če bo izgubil enega naročnika, si bo poiskal novega. S tega vidika je jasno, zakaj zunanji izvajalec čuti manjšo odgovornost.

## **SKLEP**

Različni dejavniki, med katerimi igrata veliko vlogo globalizacija in razvoj informacijske tehnologije, so močno vplivali na razvoj računovodstva pri nas in po svetu. Vloga sodobnega računovodstva je vse bolj pomembna in se kaže v aktivnem spremljanju in sodelovanju pri strateških poslovnih procesih. Poleg informiranja zunanjih uporabnikov in poročanja državi, je namen sodobnega računovodstva predvsem v pripravljanju potrebnih informacij za notranje uporabnike. S hitrimi in popolnimi informacijami računovodstvo omogoča poslovodstvu podjetja sprejemati pomembne odločitve, ki vplivajo na uspešnost podjetja.

Zaradi vse večje konkurence podjetja stremijo k bolj optimalnemu poslovanju, z željo po zniževanju stroškov, povečevanju prihodkov in povečevanju konkurenčnih prednosti. Zaradi spreminjajočih se zahtev na trgu morajo biti podjetja čim bolj fleksibilna. Pri povečani uspešnosti poslovanja jim pomaga oddajanje različnih podpornih in neključnih dejavnosti v izvajanje zunanjim izvajalcem, ki so zaradi svoje specializiranosti zmožni storitev opraviti bolj kvalitetno. Z oddajo neključnih dejavnosti v izvajanje strateškemu partnerjem - zunanjim izvajalcem, se podjetja lahko osredotočijo na svojo temeljno in ključno dejavnost, ki jim zagotavlja konkurenčno prednost in obstoj na trgu.

Skozi diplomsko delo se je potrdila teza iz uvoda, da enostavnega odgovora glede načina organiziranosti računovodske službe ni. Oddajanja računovodske službe v zunanje izvajanje se poslužujejo predvsem majhna podjetja, katerih izguba samostojnosti ne prizadene. Bolj ko se podjetje veča, težje je kvalitetno opravljanje zunanje računovodske službe, saj se preveč informacij izgubi. Prav tako pa je za večja podjetja izrednega pomena koncentracija vseh računovodskih funkcij na enem mestu.

Podjetje se odloči glede načina organiziranja svoje računovodske službe na podlagi podrobne analize prednosti in slabosti. Cilj diplomskega dela je bil opredeliti prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva.

Po mojem mnenju je glavna prednost oddaje računovodske dejavnosti v zunanje izvajanje cena storitve, ki je veliko nižja, v kolikor bi primerjali strošek plač zaposlenih v notranji računovodski službi. Poleg vseh ostalih prednosti, ki sem jih opredelila v diplomskem delu, bi izpostavila še kakovost opravljene storitve. Računovodski servisi svojim naročnikom zagotavljajo strokovno znanje s področja računovodske stroke, ki ga nenehno izpopolnjujejo in sledijo vsem zakonskim spremembam.

Po drugi strani računovodski servis ne mora učinkovito pripravljati poročil in informacij, potrebnih za notranje odločanje, kar opredelim kot pomanjkljivost. Med pomanjkljivosti sem uvrstila tudi nepripadnost podjetju, nemotiviranost, počasnejša odzivnost računovodskega servisa, slaba komunikacija med računovodskim servisom in naročnikom, prenos knjigovodske dokumentacije, napačna izbira računovodskega servisa, preveliko število kadrov ter manjša odgovornost računovodskega servisa.

## LITERATURA IN VIRI

1. Arnold, J. & Turley, S. (1996). *Accounting for Management Decisions*. (Third edition). London: Prentice Hall.
2. Bergant, Ž. (2004). Zunanje opravljanje dejavnosti v finančni funkciji združbe. *Zbornik 36. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 225-243). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
3. Greaver, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: American Management Association Publication.
4. *Cenik vozovnic v mestnem prometu*. Ljubljanski potniški promet. Najdeno 17. februarja 2009 na spletnem naslovu: <http://www.jh-lj.si/upload/lpp/ceniki/CENIK%20VOZOVNIC%20MPP%201.8.07.pdf>
5. Horvat, R. (2003). Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodenja. *Zbornik 35. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 87-103). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
6. Kavčič, S. (1998). Pogled na razvoj slovenske teorije in prakse na področju računovodstva v času naših 30 simpozijev. *Zbornik 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 117-130). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenija.
7. Kavčič, S. & Mihelčič, E. (2005). Znanja, ki jih potrebuje računovodja. *Zbornik referatov 8. letne konference računovodij* (str. 19-31). Otočec: Slovenski inštitut za revizijo.
8. Kisić, D. (1980). *Organizacija računovodstva in sredava za obradu podataka*. Beograd: Savremena administracija.
9. Kiriliouk, O. (2008). *Primerjava med razvojem in namenom računovodstva v Sloveniji in Rusiji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. *Kodeks poklicne etike računovodje*. (1998). Najdeno 21. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks\\_racunovodskih\\_nacel.pdf](http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks_racunovodskih_nacel.pdf)
11. *Kodeks računovodskih načel*. (1998). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
12. *Kodeks Zbornice računovodskih servisov*. (2002). Najdeno 19. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/kodeks\\_zrs](http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_racunovodskih_servisov/kodeks_zrs)

13. Kolektivna pogodba o izredni uskladitvi plač za leto 2007 in načinu usklajevanja plač, povračilu stroškov v zvezi z delom in drugih osebnih prejemkih za leti 2008 in 2009 (KPP1), *Uradni list RS*. (Št. 62/2008, 20. junij 2008).
14. Korošec, B. (2003). Računovodstvo danes. *Zbornik 35. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 143-160). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenija.
15. Križ, T. (2008). *Vloga računovodskega servisa pri odločanju v malem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Needles, B.E. (1989). *Financial Accounting*. Boston: Houghton Mifflin Company.
17. Odar, M., Kavčič, S. & Koželj, S. (2003). Organiziranost računovodstva v slovenskih podjetjih. *Revizor*, XIV (4-5), 23-37.
18. Oddajajo procese, ki ne sodijo v osnovno dejavnost. *Finance*. 25. November 2008, str. 38-39.
19. *Outsourcing Strategies (Part 1)*. (1998). Department of Information Resources, Texas. Najdeno 2. januarja na spletnem naslovu:  
<http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing/outsourcel.htm>
20. *Pogodba o opravljanju storitve računovodenja za podjetje Ensico Gaming, d.o.o.* (2008). Interni vir podjetja Ensico Gaming, d.o.o.
21. Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (5-6), 79-91.
22. *Program usposabljanja za knjigovodska dela*. (2007). Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu  
[http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/programi\\_usposabljanja/program\\_usposabljanja\\_za\\_knjigovodska\\_dela](http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_racunovodskih_servisov/programi_usposabljanja/program_usposabljanja_za_knjigovodska_dela)
23. *Program usposabljanja za vodenje računovodskih servisov*. (2007). Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu  
[http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/programi\\_usposabljanja/program\\_usposabljanja\\_za\\_vodenje\\_racunovodskih\\_servisov](http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_racunovodskih_servisov/programi_usposabljanja/program_usposabljanja_za_vodenje_racunovodskih_servisov)
24. Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. (1998). Core Competencies and Strategic Outsourcing. *Readings in the Strategy Proces* (str. 63-73). New Jersey: Prentice Hall.
25. Slovenski računovodski standardi (2006). *Uradni list RS*. (Št. 118/2005, 27. december 2005).
26. Škerjanc, M. (2003). *Kakovost računovodenja računovodskih servisov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Šink, D. (1998). *Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Šubic, P. (2006, 13. november). Razkrivamo plače v Sloveniji. *Moje finance*. Najdeno 16. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/MOD=show&id=167935>
29. Taurer, M. (2003). *Razvoj računovodstva v anglosaškem svetu in pri nas*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. *Top Ten Outsourcing Survey*. The Outsourcing Institute. (1998). Najdeno 21. decembra 2008 na spletnem naslovu:

[http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi\\_top\\_ten\\_survey.html](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html)

31. Turk, I. (2004). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
32. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S. & Odar, M. (2004). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
33. Uredba o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se ne všttevajo v davčno osnovo. (2004). *Uradni list RS*. (Št. 142/2004, 30. december 2004).
34. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 42/2006, 19. april 2006).