

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE  
**ODLOČANJE O ZUNANJEM IZVAJANJU RAČUNOVODSTVA**

Kontakt:  
Tel. št. 031 452 839  
E-mail: [anck.blatnik@gmail.com](mailto:anck.blatnik@gmail.com)

ANJA BLATNIK  
Vpisna številka: 19554787

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Anja Blatnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Odločanje o zunanjem izvajanju računovodstva, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 11. 3. 2016

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI</b> .....	<b>2</b>
1.1 Opredelitev zunanjega izvajanja.....	2
1.2 Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti .....	3
1.3 Prednosti in slabosti najema zunanjega izvajalca.....	4
1.3.1 Prednosti najema zunanjega izvajalca .....	4
1.3.2 Slabosti najema zunanjega izvajalca.....	5
1.4 Razlogi za neuspešne projekte zunanjega izvajanja .....	5
1.4.1 Priporočila za zmanjšanje števila neuspešnih projektov.....	6
<b>2 VRSTE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI</b> .....	<b>6</b>
<b>3 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA</b> .....	<b>7</b>
3.1 Opredelitev računovodskega servisa .....	8
<b>4 UČINKI IN PRIDOBITVE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI</b> .....	<b>10</b>
4.1 Finančni učinki zunanjega izvajanja.....	11
4.1.1 Neposredni finančni učinki zunanjega izvajanja dejavnosti .....	11
4.1.2 Širši finančni učinki zunanjega izvajanja dejavnosti .....	11
4.1.3 Finančni učinki izhajajoči iz nadaljnje uporabe sproščenih virov .....	11
4.2 Proces zunanjega izvajanja.....	12
<b>5 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA NA PRIMERU PODJETJA TEHNIK D. O. O.</b> .....	<b>13</b>
5.1 Predstavitev podjetja Tehnik d. o. o. ....	13
5.2 Organiziranost računovodenja v podjetju Tehnik d. o. o. ....	14
5.3 ZBRANE PONUDBE ZA ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA .....	14
5.2.1 Ponudnik A .....	15
5.2.1.1 Računovodski program ponudnika A.....	15
5.2.1.2 Mobilna aplikacija ponudnika A .....	16
5.2.1.3 Cena zunanjega izvajanja računovodstva ponudnika A.....	17
5.2.2 Ponudnik B.....	18
5.2.2.1 Cena zunanjega izvajanja računovodstva ponudnika B .....	19
5.2.3 Ponudnik C.....	19
5.2.3.1 Cena zunanjega izvajanja računovodstva ponudnika C .....	20
5.2.4 Primerjava vseh ponudb.....	21

<b>SKLEP</b> .....	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>23</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>3</b>

#### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Učinki Zunanjega izvajanja dejavnosti.....	10
Slika 2: Proces zunanjega izvajanja po Greaverju .....	13

#### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Primerjava prednosti e-računovodstva s klasičnim računovodstvom.....	17
Tabela 2: Primerjava ponudb treh ponudnikov .....	21

## UVOD

Zunanje izvajanje del (angl. *outsourcing*) je izraz, ki izhaja iz besedne zveze »*outsideresourceusing*«. Pri tem konceptu gre za sodobno metodo, s katero lahko podjetja nerentabilne sektorje predajo v izvrševanje zunanjemu izvajalcu, sama pa se osredotočijo na izvajanje svoje osnovne dejavnosti, za katero so specializirana, s tem pa si lahko tudi pridobijo večjo konkurenčno prednost na trgu (Šink, 2002, str. 393).

Ena večjih prednosti dajanja dela v izvrševanje zunanjemu izvajalcu je ta, da je zunanji izvajalec specializiran za opravljanje dejavnosti, saj ima zaposlene strokovnjake za točno določeno dejavnost, zaradi česar je tudi delo opravljeno kakovostneje. Vendar pa je potrebno pomisliti tudi na slabosti, ki jih zunanje izvajanje prinaša. Zunanji izvajalec ne more tako dobro poznati poslovanja podjetja kot podjetje samo. Veliko informacij se lahko izgubi na poti med podjetjem in izvajalcem. Velika nevarnost pa je tudi ta, da podjetje lahko izbere napačnega zunanjega izvajalca, ki lahko zaradi napačnih rešitev tudi ogrozi obstoj podjetja.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov, ki so podrobneje razčlenjena v poglavja in podpoglavja. Prvi del je namenjen predstavitvi samega pomena besede zunanje izvajanje del, vrst zunanjega izvajanja del, njegovih prednosti in slabosti ter učinkov, ki jih ima na podjetje.

Drugi del zaključne strokovne naloge posvečam praktičnem primeru. Ker se najbolj dajanja del v zunanje izvajanje poslužujejo majhna podjetja, sem se odločila, da bom prednosti in slabosti zunanjega izvajanja del raziskala na primeru majhnega podjetja, ki resnično deluje, a želi ostati anonimno, zato sem ga v nalogi poimenovala Tehnik d. o. o. V tem podjetju delam preko študentskega servisa. Podjetje se zaenkrat ne poslužuje zunanjega izvajanja del, razmišlja pa o zunanjem izvajanju računovodstva, zato sem se odločila, da bom svojo nalogo posvetila omenjeni temi. Zadnji del naloge bo tako namenjen analizi treh zbranih ponudb zunanjega izvajanja računovodstva za omenjeno podjetje.

Ključne besede, uporabljene v nalogi:

- outsourcing;
- zunanje izvajanje;
- računovodstvo;
- konkurenčna prednost.

# 1 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

## 1.1 Opredelitev zunanjega izvajanja

Izraz outsourcing izvira iz angleščine in je skovanka iz besedne zveze »*outsideresourceusing*«, kar pomeni uporaba zunanjih virov. Posamezni avtorji zunanje izvajanje poimenujejo različno. Gilley (2000, str. 7) pojem definira kot najem zunanjih izvajalcev in kot strateško odločitev vodstva, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja kot celote.

Boone in Kurtz (1997, str. 237) zunanje izvajanje razlagata kot dajanje ene ali več svojih notranjih dejavnosti nekemu drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec in lahko te dejavnosti izvaja na visoki kakovostni ravni. Pri zunanjem izvajanju ni enotnega pravila, zato mora podjetje samo temeljito pretehtati, katere svoje dejavnosti bo preneslo na zunanjega izvajalca.

Šink (1999, str. 16) pravi, da mora podjetje pred odločitvijo pridobiti čim večje število ponudb ter jasno določiti cilje, ki jih naj bi prineslo zunanje izvajanje. Izbiranje zunanjega izvajalca je eden izmed ključnih dejavnikov zunanje oskrbe in predstavlja kritičen element uspeha projekta, zato je najprej potrebno narediti temeljito analizo med potencialnimi partnerji in na podlagi analize izbrati tistega, ki najbolje izpolnjuje zahteve podjetja. Po njenem mnenju se mora podjetje tudi odločiti, ali bo v zunanje izvajanje vključilo celotno dejavnost ali samo del dejavnosti.

Pri opredelitvi potencialnih izvajalcev si lahko pomagamo tudi s kriteriji. Greaver (1999, str. 173–178) je kriterije oz. značilnosti, ki naj bi jih imel dober zunanji izvajalec, razdelil na trde in mehke. Trdi kriteriji so tisti, ki jih lahko preverimo, so otipljivi oz. izmerljivi, med njih sodijo izkušnje v zunanjem izvajanju, fleksibilnost, finančna stabilnost, menedžerske sposobnosti, sposobnost skupnega reševanja problemov, prisotnost potrebe po stalnih izboljšavah ter izkušnje pri prenosu virov od naročnika k zunanjemu izvajalcu. Mehki kriteriji pa temeljijo na odnosu oz. stališču do nečesa in se lahko skozi različna obdobja spreminjajo. Mednje sodijo varnost in zaupnost informacij, pozitiven in dober odnos med zaposlenimi iz obeh podjetij, kulturna usklajenost ter pripravljenost za delitev znanja in dobro poznavanje trga.

Uspešno zunanje izvajanje zahteva (Ogorelc, 2001, str. 454):

- povezovanje koncepta zunanjega izvajanja oskrbovanja s temeljno strategijo podjetja;
- ocenjevanje in izbiro zunanjih izvajalcev;
- pogajanja med podjetjem in zunanjim izvajalcem in
- možnost nadzora izvajanja aktivnosti zunanjega izvajalca.

## 1.2 Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti

Podjetja se za zunanje izvajanje odločajo iz različnih razlogov. Inštitut za zunanje izvajanje je že leta 1998 naredil raziskavo, v kateri so ugotovili deset ključnih razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo za dajanje del v zunanje izvajanje. Na prvem mestu je zmanjševanje stroškov in nadzor na stroški poslovanja. Med stroške, ki jih je moč znižati z zunanjim izvajanjem, spadajo stroški materiala, stroški dela in stroški kapitala. Podjetja se za zunanje izvajanje odločajo tudi zato, ker se želijo osredotočiti predvsem na svojo osrednjo dejavnost. Med razloge, ki jih je navedel Inštitut za zunanje izvajanje pa spada tudi zmanjšanje poslovnih tveganj, ko podjetje del tveganja prenese na zunanjega izvajalca, kar je dobro, saj s tem zmanjša svoje (The Outsourcing Institute. Top 10 reasons companies outsource, 2016).

Razlog za zunanje izvajanje dejavnosti je lahko tudi pomanjkanje tehnološkega znanja ali kadra, prenašanje znanja za določena zapletena opravila ali pa gre le za motiviranje zaposlenih, da nenehno izboljšujejo poslovni proces znotraj podjetja (Ogorelc, 2001, str. 455).

Skukan (2007, str. 2-10) je med razloge za zunanje izvajanje dejavnosti navedla tudi nove storitve, ki jih podjetja pridobijo z zunanjim izvajanjem, saj s pomočjo zunanjih izvajalcev pridobijo nova znanja, ki jih potem uporabijo pri svojem delu.

Kavčič in Bertonec (2009, str. 19) pa sta v svoji raziskavi kot razloge, zaradi katerih se tuje organizacije odločajo za prenos dejavnosti v Slovenijo, navedla nižje stroške, specifično znanje tehnologije in materiale, druge finančne motive, hitro osvajanje proizvodnje in pridne ter večje roke zaposlenih v Sloveniji.

Da ponovim, glavni razlog za zunanje izvajanje je torej zniževanje stroškov, osredotočanje na temeljni poslovni proces, sprostitvev notranjih virov za druge namene, prenos tveganja na druge poslovne subjekte, povečanje prožnosti itd.

Po drugi strani pa obstaja kar nekaj razlogov, ki govorijo proti takim možnostim. Zaradi dajanja del zunanjemu izvajalcu lahko pride v podjetju do izgube delovnih mest in posledično do stroškov razporeditve delavcev na druga delovna mesta ali pa celo do odpuščanj, sprememb razmer za poslovanje, razkritje poslovnih skrivnosti, vprašati se je potrebno tudi o kakovosti izvajanja storitev odvisnosti od drugih itd. Da bi se podjetje čim bolj izognilo omenjenim slabostim, mora podjetje dobro pretehtati, katere dejavnosti bo preneslo na zunanjega izvajalca. Ko dejansko pride do prenosa določenega dela na zunanjega izvajalca, pa je potrebno vzpostaviti ustrezno komunikacijo in stalen nadzor nad zunanjim izvajalcem, ki podjetja ne pozna tako dobro kot sedanji notranji zaposleni (Može, 2009, str. 16).

## 1.3 Prednosti in slabosti najema zunanjega izvajalca

### 1.3.1 Prednosti najema zunanjega izvajalca

Podjetja pogosto ne morejo postoriti vsega sama iz dveh preprostih razlogov. Ali nimajo dovolj časa, ali pa nimajo dovolj veščin. Zaradi dejstva, da več glav več ve, so podjetniki postavljeni pred dilemo, ali bodo dali del svojega posla v izvajanje zunanjemu izvajalcu ali ne (Outsourcing v Sloveniji, 2016).

Na spletni strani Poslovnega bazarja (Poslovni bazar - Outsourcing v Sloveniji, 2016) sem zasledila prednosti zunanjega izvajanja del. Največja prednost kratkoročnega najema zunanjega izvajalca po navedbah te strani je dejstvo, da lahko podjetje najame profesionalca za točno določeno časovno obdobje, ne da bi se pri tem do izvajalca moralo zavezati finančno ali kako drugače. Zagotovo je velika prednost najema zunanjega izvajanja tudi ta, da če se podjetnik želi dejavnosti naučiti sam, je zunanje izvajanje kot nalašč, saj lahko vse dejavnosti pozorno spremlja in jih kasneje vključi v svoje metode reševanja problemov. Za nekatere redke in specifične dejavnosti nima smisla zaposliti novega sodelavca ali poučiti obstoječega. Dober primer je denimo prevajanje ali tolmačenje. Cenike moramo prevesti le enkrat, prav tako spletno stran, če je cilj prodor na tuj trg. Pomisliti je potrebno tudi na (pre)obremenjenost obstoječe ekipe znotraj podjetja. Morda jim nova delovna naloga ni všeč in bo že zaradi tega opravljena slabše in kasneje (Poslovni bazar- Outsourcing v Sloveniji, 2016).

Zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, ki jih je s seboj prinesel razvoj informacijske tehnologije in možnost zvez preko medmrežja, lahko notranje izvajanje postane dražje od zunanjega. V nenehni bitki za čim večjo učinkovitost se je pokazalo, da podjetje enostavno ne more biti dobro oziroma najboljše na vseh področjih svojega delovanja. Zunanje izvajanje je aktualna tema predvsem v podjetjih, ki se srečujejo s problematiko zniževanja stroškov (Uršič, 2002, str. 5).

Med splošne prednosti zunanjega izvajanja pa spletna stran Swtools uvršča (Storitve obračuna plač, 2016):

- dolgoročno nižje skupne stroške;
- stroški so predvidljivi, jasni in se prilagajajo količini;
- sprostitvev človeških virov za osnovno dejavnost podjetja in
- običajno višja kakovost storitve.

Po navedbah spletne strani je prva prednost zunanjega izvajanja lastna programska oprema, ki je namenjena zgolj eni dejavnosti. To zagotavlja neodvisnost od zunanjih dejavnikov in 100 % koncentracijo zgolj na področje za katero je izvajalec zadolžen. Druga prednost je specializacija zaposlenih. Celotna ekipa dela samo na enem področju. Vse znanje in izkušnje vgrajujejo v programsko opremo in logistiko. S tem neprestano izboljšujejo njihovo storitev. Skratka, ves



njihov čas, znanje, izkušnje in sposobnosti - vse je posvečeno samo enemu procesu. Tretja prednost je prilagodljivost. Neodvisnost od zunanjih dejavnikov (lastna programska oprema) in specializacija omogočata, da podjetja nenehno prilagajajo storitev naročnikovim potrebam oziroma zahtevam. To se najbolj odraža ob zagonu storitve (začetku sodelovanja). Naročnikove potrebe oziroma zahteve se lahko s časom spreminjajo, zunanji izvajalec pa jim mora vedno ponuditi rešitev. Ena izmed pomembnejših prednosti je zaupnost in varnost podatkov. Večina zunanjih izvajalcev obračuna plač si podatke z naročniki izmenjuje po e-pošti (Swtools. Storitve obračuna plač, 2015).

### **1.3.2 Slabosti najema zunanjega izvajalca**

Ena od prvih slabosti, ki se pojavi že na začetku, je ta, da je potrebno vložiti kar nekaj energije ob iskanju dobrega izvajalca po dosegljivi ceni. Poleg tega je izziv najti izvajalca, ki bo ukrojen potrebam podjetja. K sreči se trg povpraševanja in ponudb spreminja hitro in lahko danes preko namenskih spletnih portalov pošljemo eno povpraševanje, na katerega odgovori več ponudnikov (Omisli.si. Prednosti in slabosti najema zunanjega izvajalca, 2015).

Še en izziv je lahko preobremenjenost in (pre)zasedenost dobrih zunanjih izvajalcev. Zavedeti se moramo, da zunanji izvajalec ne dela le za eno podjetje in tako njegov čas ni v kontroli enega podjetja. Najbolj očitna slabost je lahko cena, saj je načeloma urna postavka najema zunanjega izvajalca nižja kot strošek zaposlenega (Prednosti in slabosti najema zunanjega izvajalca, 2016). Med pomanjkljivosti dajanja del v zunanje izvajanje se štejejo tudi problemi, povezani s prerazporeditvijo ali celo odpustitvijo delavcev. Zaradi odpustitve ali prekvalificiranja delavcev na drugo mesto nastajajo določeni stroški. Kadar pa se delavci prezaposlijo k zunanjemu izvajalcu, pa podjetje ostane brez ključnega znanja na določenem področju (Bongard, 1994, str. 131).

Obstajajo pa tudi primeri, ko dajanje del v izvajanje zunanjemu delavcu ni najbolj primerno, in sicer, kadar podjetje nima funkcije, ki ni povezana s strateškim načrtovanjem in odločanjem, kadar ima podjetje unikatne aplikacije, saj bi zunanji izvajalec potreboval isto aplikacijo in kadar ima podjetje poslovne skrivnosti, ki so bistvene za poslovanje podjetja (Vodopivec, 2008, str. 9).

## **1.4 Razlogi za neuspešne projekte zunanjega izvajanja**

Skukan (2007, str. 3-6) je v svojem članku z naslovom Zunanje izvajanje: Rešitev ali prototip med najpogostejši razlog za neuspešen projekt zunanjega izvajanja navedla nestvarna pričakovanja ter nerealne ponudbe, ki jih podjetje dobi na trgu od neuveljavljenih ponudnikov ali finančno ugodnih ponudnikov. Drugi razlog za neuspešnost pa je neustrezno vodenje projekta pri naročniku, saj noben zunanji izvajalec ne bo nikoli poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo ljudje v podjetju samem. Zaradi tega je potrebno zagotoviti ljudi, ki znajo izvajalcu pravočasno in pravilno svetovati, v podjetju pa se njihove predloge upošteva. Pogosto naročniki nimajo jasno določenih poslovnih ciljev, zaradi česar ne vedo kaj točno iščejo oziroma

potrebujejo za svoje podjetje. Prav tako med najpogostejše napake spadajo prazne obljube izvajalcev, ki vodijo do nestvarnih pričakovanj naročnika. Zavedati se je potrebno, da bolj kot ima naročnik stvarna oziroma realna pričakovanja, bolj oziroma hitreje bo zadovoljen z rezultatom projekta. Med najpogostejše napake, ki pripeljejo do neuspešnega zunanjega izvajanja, pa spadajo po njenem mnenju še:

- pojav nepričakovanih sprememb v poslovanju in tehnologiji;
- naročniki vodenju ne posvečajo dovolj pozornosti, časa in človeških virov;
- izvajalec ne more zagotoviti pravočasnih, kakovostnih in učinkovitih rešitev;
- posli so cenovno neprimerno zastavljeni;
- projekt je pogosto zaupan ljudem z neprimernimi izkušnjami in znanjem;
- izvajalec ni tako aktiven, kot se od njega pričakuje;
- ljudje pri projektu se menjajo in
- v pogodbi niso ustrezno določena področja, stopnje storitev in cenovni mehanizmi.

#### **1.4.1 Priporočila za zmanjšanje števila neuspešnih projektov**

Na spletni strani The Outsourcing Institute (Top 10 reasons companies outsource, 2016) sem prebrala, kaj je potrebno upoštevati, da pride do čim manj neuspešnih projektov. Podjetnikova pričakovanja morajo biti stvarna, zavedati se mora, da bistvo ni v ceni. Pogodba, ki jo skleneta naročnik in ponudnik, mora vsebovati vse faze življenjskega cikla, da ne pride do nepotrebnih presenečenj. Priporočljivo je, da naročnik pred dokončno odločitvijo izbere večje število različnih ponudnikov. Med 10 najpomembnejših faktorjev uspešnosti pa omenjena stran šteje:

- razumevanje ciljev podjetja;
- strateško vizijo in plan;
- izbiro pravega zunanjega izvajalca;
- permanentno upravljanje odnosa;
- ustrezno strukturirana pogodba;
- odkrito komunikacijo med naročnikom in zunanjim izvajalcem;
- podporo in vključenost višjega vodstva;
- pazljivo obravnavo vidikov povezanih z osebjem;
- kratkoročni prikaz upravičenosti finančnih vlaganj in
- uporabo zunanjih izvedenskih mnenj.

## **2 VRSTE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI**

Turk (2002, str. 4) vrste zunanjega izvajanja obravnava z različnih vidikov upoštevajoč njegove številne značilnosti, kot predstavljam v nadaljevanju.

Glede na vpletenost podjetja v proces zunanjega izvajanja aktivnosti po njegovem ločimo:

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

Glede na število zunanjih izvajalcev za posamezno dejavnost ločimo:

- popolno zunanje izvajanje dejavnosti (en izvajalec) in
- selektivno ali segmentirano zunanje izvajanje dejavnosti (dva ali več zunanjih izvajalcev).

Glede na značilnost prenesenih dejavnosti ločimo:

- zunanje opravljanje obrobnih dejavnosti in
- zunanje izvajanje ključnih dejavnosti (ne prenašamo le nepomembne dejavnosti, temveč pomembne, da bi jih bolje opravili).

Glede na intenzivnost zunanjega izvajanja dejavnosti ločimo:

- širino zunanjega izvajanja dejavnosti (merimo jo lahko z odstotkom različnih dejavnosti v primerjavi z vsemi dejavnostmi, ki bi jih lahko podjetje opravilo s svojimi razpoložljivimi zmogljivostmi. Majhen odstotek predstavlja ozko strategijo zunanjega izvajanja dejavnosti, velik odstotek pa široko strategijo zunanjega izvajanja) in
- globino zunanjega izvajanja (obseg oziroma vrednost posamezne dejavnosti, ki je v povprečju opravljena zunaj podjetja).

Zgoraj naštetih vidikov se lahko medsebojno tudi povezujejo. Širino in globino zunanjega izvajanja dejavnosti lahko na primer proučujemo tako na obrobni kot tudi na ključnih dejavnostih podjetja.

### **3 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA**

Praktični del naloge je namenjen analizi prejetih ponudb zunanjega izvajanja računovodstva na primeru podjetja Tehnik d. o. o. Za lažje razumevanje v tem delu kratko predstavim računovodske storitve, ki jih neko podjetje lahko da v zunanje izvajanje.

Če pogledamo samo proces obračuna plač, ki je za podjetje zelo pomembno, lahko vidimo, da ga sestavlja cela vrsta opravil. Za obračun plač podjetje potrebuje programsko opremo, znanje in človeške vire. Večja podjetja imajo bolj kompleksne zahteve, ravno zaradi tega pa potrebujejo boljše oziroma dražjo programsko opremo ter bolj izkušene človeške vire. Torej, večje kot je podjetje, bolj je ta proces pomemben. Vendar pa proces obračuna plač povzroča samo stroške in ne ustvarja nikakršne dodane vrednosti. Poleg zapletenega procesa, ki sem ga na kratko predstavila, pa na stroške vpliva tudi zakonodaja, ki je na tem področju zapletena, nedorečena in

preveč razpršena. Za dobro poznavanje obračuna plač je danes potrebno spremljati spremembe predpisov, ki jih na žalost ni malo (Storitve obračuna plač, 2016).

Ravno zaradi kompleksnosti del podjetja najemajo zunanje izvajalce, saj praktično vsa opravila prevzame zunanji izvajalec. Razlogi za boljšo učinkovitost so že splošno znani: ekonomija obsega, optimizirani procesi in izkušnje. Če smo že pri primeru obračuna plač, pa so pomembni razlogi še zaupnost, varnost podatkov in zanesljivost. V takem primeru naročnik samo posreduje svoje podatke izvajalcu storitve in prevzame izhodne podatke oziroma dokumente. V današnjem času se praktično vsi podatki izmenjujejo v elektronski obliki. Med podatki, ki so potrebni za obračun plač, je tudi množica osebnih podatkov, zato je varna izmenjava podatkov ključnega pomena (Storitve obračuna plač, 2016).

### **3.1 Opredelitev računovodskega servisa**

Horvat (2003, str. 21) računovodski servis opredeli kot tisti gospodarski subjekt, ki za svoje naročnike opravlja računovodske storitve računovodenje ter še nekatere druge storitve, ki jih bom naštela v nadaljevanju. Računovodski servis se lahko pojavlja v različnih pravnoorganizacijskih oblikah, in sicer kot družba z omejeno odgovornostjo, kot samostojni podjetnik ali pa kot delniška družba. Servisi pa se razlikujejo tudi po velikosti oziroma številu zaposlenih.

Računovodstvo je kot ena od pomembnejših funkcij poslovanja prisotna praktično v vsakem podjetju. Mikro, mali in srednje veliki poslovni subjekti se zavedajo stroškovne učinkovitosti poslovanja, zato običajno nimajo notranjega računovodstva, temveč zaupajo vodenje računovodstva zunanjemu izvajalcu. Zelo pomembno je, da pri izbiri pravega računovodskega servisa izmed nekaj tisoč ponudniki izberemo pravega za svoje podjetje. Podjetja, ki poslujejo s tujino, naj poiščejo ponudnika z izvozniki referencami, saj globalni trg zahteva od računovodskega servisa poznavanje in sledenje tuji zakonodaji, spremljanju novosti, itd. Podjetje bo pri takem računovodskem servisu brez težav dobilo nasvet, kako ravnati, da bo delovalo v skladu s slovensko in mednarodno zakonodajo. Pri izbiri je potrebno biti pazljiv, saj nas nizka cena lahko drago stane (Lončar, 2014, str. 20).

Računovodski servis, ki bo skrbel za podporo v podjetju, lahko bistveno vpliva na poslovanje in razvoj podjetja. Menjava oziroma izbira računovodstva ni vsakdanje opravilo. Za stvari, ki jih ne poznamo, se običajno odločamo na podlagi priporočil, referenc in poznanstev. Podjetniki začetniki se običajno osredotočajo na najnižjo ceno, ne pa na ponudbo in preverjeno kakovost računovodskega servisa. Skrbno izbran računovodski servis nudi neke vrste varnost, saj z nudenjem celovite storitve svetuje podjetniku, ga usmerja v semaforju zakonskih sprememb in predpisov ter se prilagaja njegovim potrebam uspešnega finančnega vodenja skozi poslovne procese. Podjetniki imajo od računovodskega servisa različna pričakovanja, odvisna pa so predvsem od potreb podjetja. Od računovodskih servisov se pričakujejo kakovostne storitve, natančnost, poznavanje zakonodaje ter usposobljenost za svetovanje. Dober računovodski servis

s podjetjem sodeluje in stranki ponuja tisto, kar potrebuje. Od kakovosti računovodskih podatkov, ki so posredovani ob pravem času, je včasih odvisno ali bodo sprejete odločitve za podjetje optimalne ali ne. Podjetje mora tudi razmisliti, v kakšnem obsegu potrebuje računovodski servis in kaj mu lahko v sklopu njihove celovite rešitve tudi ponudi (Lončar, 2014, str. 20).

Osnovne storitve računovodskih servisov so (Lončar, 2014, str. 20):

- vodenje poslovnih knjig;
- vodenje analitičnih evidenc kupcev in dobaviteljev ter spremljanje odprtih postavk;
- vodenje registra osnovnih sredstev;
- obračunavanje plač in drugih izplačil fizičnim osebam;
- obračun davka na dodano vrednost;
- sestavljanje računovodskih izkazov in letnega poročila in
- sestavljanje davčnih obračunov za obračun davka od dohodkov pravnih oseb oziroma dohodnine od dohodka doseženega z opravljanjem dejavnosti.

Poleg tega pa lahko računovodski servisi nudijo tudi (Lončar, 2014, str. 20):

- izdelavo individualnih poročil in analiz ter poročanje poslovodstvu in lastnikom;
- izdelavo medletnih in letnih poslovnih izkazov ter simulacijo davčnega obračuna (za poslovodstvo, za banke, dokumentacije za javne razpise...);
- pomoč pri stroškovni optimizaciji vašega poslovanja;
- pripravo IOP obrazcev, opominov, predlogov za kompenzacije, asignacije in cesije;
- pripravo vlog za izvršbo na podlagi verodostojnih listin;
- izdelavo aktov, pogodb, sklepov in drugih internih pravilnikov vašega poslovanja;
- svetovanje (davčno, finančno, kadrovsko in pravno, lahko tudi v sodelovanju z zunanjimi izvajalci);
- kontrolo poslovanja in opozarjanje na morebitne nepravilnosti in druge individualne storitve v skladu z željami naročnika.

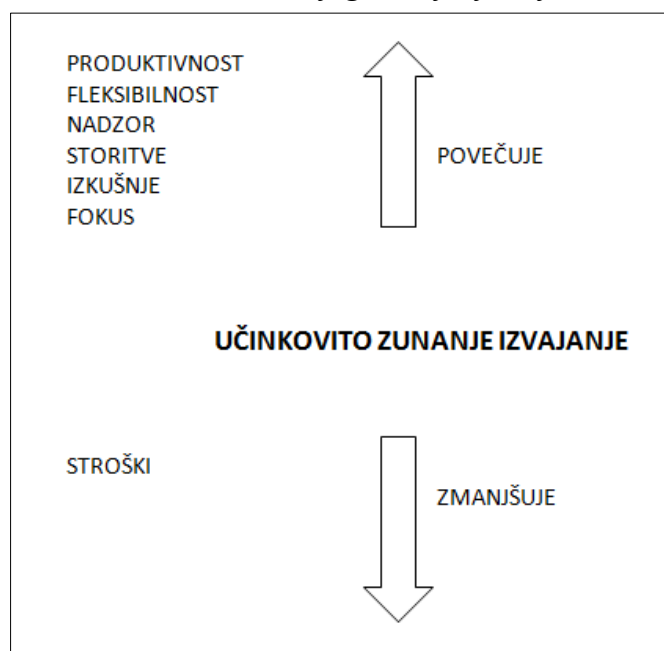
Področje računovodskih servisov v Sloveniji ni zakonsko urejeno, kar pomeni, da za opravljanje računovodskih storitev niso predpisani zakonski pogoji. Vsakdo lahko ustanovi računovodski servis in opravlja računovodske storitve, tudi če za nudenje strokovnih storitev nima primerne izobrazbe ali usposobljenosti. Nobeden od zakonskih predpisov ne predvideva posebnih pogojev za opravljanje računovodske dejavnosti, prav tako ni nekih standardov, ki bi ločevali kakovostnega od nekakovostnega izvajalca. Za pravilnost poslovanja, ustrezno posredovanje podatkov računovodstvu in vsebinsko pravilnost poslovnih izkazov je odgovorno poslovodstvo ne glede na to, da običajno za izvedbo računovodskih storitev najame zunanjega izvajalca. Računovodja pa odgovarja za strokovnost opravljenega računovodskega dela. Večina podjetnikov svoje poslovne odločitve sprejema na podlagi računovodskih informacij in analiz, zato mora biti zaupanje med podjetjem in računovodskim servisom zelo veliko. Zaupanje računovodski servis pridobi s pozitivno izkušnjo pri medsebojnem sodelovanju, dokler pa

podjetnik še nima izkušnje s posameznim izvajalcem, je strokovna izobrazba in usposobljenost računovodje poleg referenc ter priporočil eno od meril, ki ga mora podjetnik upoštevati pri izbiri računovodskega servisa. Delovni dan podjetnikov običajno ne traja 8 ur in delovni teden se marsikdaj ne zaključi s petkom, zato je za podjetnika pomembno, ali bo njegov računovodski servis dosegljiv takrat, ko ga bo najbolj potreboval in kakšna bo odzivnost računovodje v danem trenutku. Priporočljivo je izbrati računovodski servis, ki je v nujnih primerih dosegljiv tudi izven delovnega časa. Prednost je, če računovodski servis dodeli osebnega skrbnika. Izbrani skrbnik individualno pozna poslovanje podjetja in vse njegove posebnosti. Računovodski servis hrani veliko zaupnih podatkov in informacij o vašem poslovanju. Dobro je, da vnaprej preveri, kako računovodski servis in njegovi zaposleni skrbijo za varnost podatkov in informacij. Priporočljivo je, da je varstvo zaupnih podatkov in informacij vnaprej opredeljeno v pogodbi o vodenju računovodskih storitev med stranko in računovodskim servisom. Pomembna je tudi informacijska varnost podatkov, računovodski servis mora poskrbeti za kopije podatkov (angl. *back up*) in ustrezno zaščito pred nepooblaščenimi vdori v svoj informacijski sistem (Kako izbrati kakovosten računovodski servis, 2016).

#### 4 UČINKI IN PRIDOBITVE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Kot je razvidno iz Slike 1, učinkovito zunanje izvajanje praviloma zmanjšuje stroške podjetju, ki je zunanje izvajanje naročilo, saj zunanji izvajalec nudi storitev večjemu številu podjetij. Večji obseg namreč omogoča, da te dejavnosti izvaja z nižjimi stroški in višjo dodano vrednostjo. Po drugi strani pa zunanje izvajanje povečuje produktivnost in zmogljivost naročnika. Prav tako se poveča fleksibilnost poslovanja, saj delovno silo najemajo po potrebi. Pozabiti ne smemo tudi na povečanje nadzora v podjetju, večjih izkušenj in izboljšane fokusa, saj se podjetje lahko osredotoči na pomembne aktivnosti, manj pomembne pa prepusti zunanjemu izvajalcu.

Slika 1: Učinki Zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: K. Skušan, *Zunanje izvajanje: rešitev ali prototip*, 2015.

## **4.1 Finančni učinki zunanjega izvajanja**

Celotni finančni učinki zunanjega izvajanja dejavnosti obsegajo (Hočevar et al., 2008, str. 40):

- neposredne finančne učinke zunanjega izvajanja dejavnosti;
- širše finančne učinke zunanjega izvajanja dejavnosti in
- finančne učinke izhajajoče iz nadaljnje uporabe sproščenih virov (odpravnine, odpisi, odkupnine).

### **4.1.1 Neposredni finančni učinki zunanjega izvajanja dejavnosti**

Glavni element analize ekonomske upravičenosti zunanjega izvajanja je zagotovo izračun neposrednega finančnega učinka. Izračun predstavlja razliko med stroškom lastne izvedbe obravnavanja procesa in stroškom zunanjega izvajanja le-tega (Hočevar et al., 2008, str. 41):

- Stroški lastne izvedbe: Med stroške lastne izvedbe sodijo vsi izogibni stroški (stroški, ki so neposredno povezani z izvajanjem določenega procesa in jih ob prekinitvi izvajanja procesa ne bi bilo več). Stroške lastnega izvajanja procesa delimo na stroške dela, stroške materiala in amortizacijo opreme.
- Stroški zunanjega izvajanja: Stroške zunanjega izvajanja sestavljajo stroški izvajalca, ki so pri njem potrebni za zagotovitev izpolnjevanja pogodbenih obveznosti.

Pri neposrednem finančnem učinku gre za neposredni prihranek, ki ga organizacija z zunanjim izvajanjem doseže. Ta prihranek pa naj bi podjetje oz. organizacija porabila oz. investirala za povečan obseg drugih procesov ali za dodajanje novih procesov obstoječi organizacijski strukturi (Hočevar et al., 2008, str. 41).

### **4.1.2 Širši finančni učinki zunanjega izvajanja dejavnosti**

Z implementacijo zunanjega izvajanja so neposredno povezani tudi stroški matične organizacije za zagotavljanje ustreznosti zunanjega izvajanja, med katere spadajo (Hočevar et al., 2008, str. 41).

- stroški priprave in izvedbe razpisa;
- stroški zunanjega izvajanja in
- stroški morebitnih drugih organizacijskih sprememb, ki bi jih uvedba zunanjega izvajanja zahtevala.

### **4.1.3 Finančni učinki izhajajoči iz nadaljnje uporabe sproščenih virov**

Če bomo v zunanje izvajanje dali že obstoječ proces, bo posledica le-tega sprostitev določene količine resursov (npr: ljudi, opreme itd.), ki so v lasti podjetja in bodo nadomeščeni z resursi zunanjega izvajalca. Pri izračunu finančnih učinkov je potrebno pomisliti tudi na nadaljnjo usodo

sproščenih resursov. Na voljo imamo dve možnosti. Lahko jih odpustimo, v kolikor jih ne potrebujemo pri izvajanju kakega drugega procesa. Takšna izbira organizaciji prinese določene transakcijske stroške, ki so enkratne in prehodne narave (odpravnina). V primeru, da sproščene vire prerazporedimo in jih porabimo za izvajanje drugega procesa, pa bomo morali vanje vlagati (strošek usposabljanja zaposljivih resursov za opravljanje alternativne zaposlitve) (Hočevar et al., 2008, str. 42).

Posamezni projekt zunanjega izvajanja je smiseln, če so celotni stroški zunanjega izvajanja na koncu pogodbenega obdobja nižji od stroškov lastnega izvajanja v enakem obdobju. Pri projektih, ki so kratkoročni, pa je smiselno pripraviti tudi izračun točke preloma, torej časovne točke, kjer se stroški, povezani z implementacijo zunanjega izvajanja izenačijo s prihranki, ki jih le-ta prinese (Hočevar et al., 2008, str. 42).

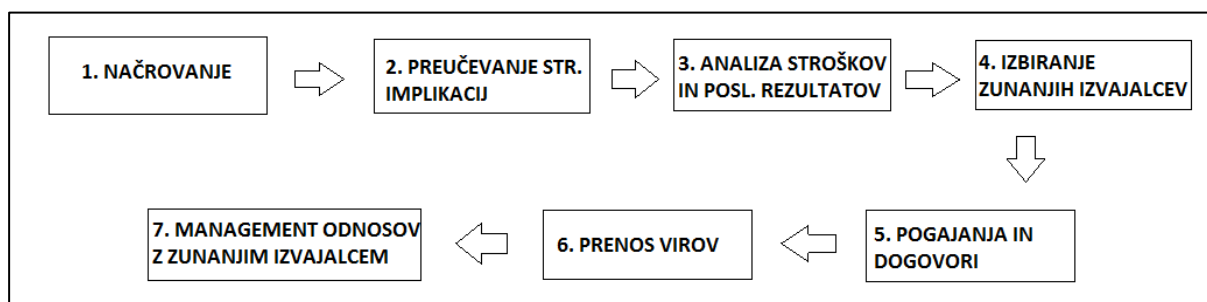
## **4.2 Proces zunanjega izvajanja**

Proces zunanjega izvajanja je po Greaverju (1999, str. 314) razdeljen na 7 faz:

- 1- faza: Načrtovanje: V fazi načrtovanja je potrebno zgraditi projektno skupino, ki bo določila cilje zunanjega izvajanja in načrt aktivnosti. V projektno skupino je potrebno vključiti tudi zunanje svetovalce.
1. faza: Preučevanje strateških implikacij: V fazi preučevanja mora vodstvo oceniti ali se odločitve iz prve faze skladajo z vizijo in strategijo podjetja.
2. faza: Analiza stroškov in poslovnih rezultatov: Projektna skupina, ki so jo v podjetju sestavili v prvi fazi mora analizirati obstoječe stroške podjetja in jih primerjati s stroški oziroma s ponudbami zunanjih izvajalcev. Ugotoviti je potrebno, kateri stroški bi odpadli in katere bi pridobili z najemom zunanjega izvajalca.
3. faza: Izbiranje zunanjih izvajalcev: Pri izbiranju si podjetje pomaga z različnimi oglasi, priporočili znancev in poslovnih partnerjev. Na podlagi zbranih informacij podjetje pošlje razpis za ponudbo potencialnim zunanjim izvajalcem, nato pa na podlagi zbranih informacij sprejme končno odločitev.
4. faza: Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja: V tej fazi je potrebno sestaviti dokument o medsebojnih odnosih (kakovost, raven uspešnosti, vprašanja v zvezi z vodenjem in odgovornostjo, prenehanje pogodbe, kazni itd.).
5. faza: Prenos virov: Po peti fazi sledi prenos dela virov na zunanje izvajalce. Zaradi prenosa ponavadi nastane presežek delovnih mest, z zaposlenimi, ki so višek je potrebno skleniti dogovor.
6. faza: Upravljanje odnosov z zunanjim izvajalcem: Zunanje izvajanje je drugačna oblika ravnanja. Potrebno je vzpostaviti medsebojne odnose, ki temeljijo na odprti komunikaciji, na zaupanju in predanosti oziroma skupni želji po uspehu.



Slika 2: Proces zunanjega izvajanja po Greaverju



## 5 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA NA PRIMERU PODJETJA TEHNIK D. O. O.

Sledi praktični del moje zaključne naloge, kjer bom najprej na kratko predstavila podjetje Tehnik d. o. o., za katerega delam analizo, nato pa predstavila tri ponudbe zunanjega izvajanja računovodstva in ustreznost storitev posameznega ponudnika za podjetje Tehnik d. o. o.

### 5.1 Predstavitev podjetja Tehnik d. o. o.

Družba Tehnik d. o. o. je bila ustanovljena leta 1996. Začetne dejavnosti družbe so bile svetovanje, prodaja in servis regulacijsko-procesne opreme in tehnološke opreme za bencinsko tehniko priznanih svetovnih proizvajalcev na območju Slovenije in širše v regiji. Družba se je z leti uspešno razvijala, spremljala razvojne trende in se prilagajala novim izzivom na trgu s ciljem razvijati, negovati in vzdrževati pristne in dolgoročne odnose s svojimi kupci. Danes Tehnik, d. o. o. poleg kakovostne opreme nudi svetovanje, načrtovanje in spremljajoče inženirske storitve za ustrezno izbiro, vgradnjo in obratovanje naprav iz prodajnega programa (O Giaflex, 2016).

Prodajna blagovna znamka Tehnik nudi (O Giaflex, 2016):

- zaporne in regulacijske armature za ogrevanje, klimatizacijo in prezračevanje;
- regulacijske, zaporne in krmilne naprave za zahtevne procese;
- regulacijske armature brez pomožne energije;
- namenske armature za paro in termično olje;
- toplotne izmenjevalnike-prenosnike za HVAC in industrijske medije;
- toplotne postaje, hladilne postaje, postaje za STV vodo za daljinsko ogrevanje in hlajenje;
- merilne sisteme za spremljanje pretoka, ravni in količine;
- krmilne sisteme in elektronske regulatorje za upravljanje industrijskih procesov;
- gibljive cevi, spojne elemente in opremo za logistiko kemičnih medijev;
- regulatorje ogrevanja, tipala, termostate in senzorje za optimalno upravljanje z energijo ter
- naprave za vzdrževanje tlaka, ekspanzijo, odzračevanje in kemično pripravo vode.

Dodatni program Tehnik zajema razvoj, proizvodnjo, inženiring in izvedbo. Podjetje Tehnik d. o. o. pa za svoje sisteme in izdelke nudi svetovanje pri načrtovanju, izbiri, vgradnji in obratovanju. Servisno-vzdrževalne storitve (v garancijskem roku in izven njega) skozi ves čas uporabe izdelka zagotavljajo z lastno servisno službo in mrežo strokovno usposobljenih servisnih partnerjev, kar je zagotovilo za dolgo življenjsko dobo in varno obratovanje sistema (O Giaflex, 2016).

## **5.2 Organiziranost računovodenja v podjetju Tehnik d. o. o.**

Računovodstvo podjetja Tehnik d. o. o. upošteva pravilnik o računovodstvu, prav tako pa tudi vse ostale zakone in predpise. Podjetje se ravna po Slovenskih računovodskih standardih, ki so usklajeni z mednarodnimi računovodskimi standardi. V podjetju Tehnik d. o. o. imajo:

- povprečno število prejetih računov 200 mesečno;
- povprečno število izdanih računov 477 mesečno;
- mesečno obračunavanje davka na dodano vrednost;
- oddaja rekapitulacijskega poročila;
- oddaja poročila o dobavah po 76. a ZDDV-1;
- vodenje ene registrske blagajne;
- mesečno oddajanje intrastata poročil na Ajpes, SFR;
- izračunavanje osebnih dohodkov za 14 zaposlenih;
- vodenje bonitete za dve službeni vozili;
- obračunavanje mesečnega honorarja za občasno delo upokojenca;
- oddajo poročila o odpadni elektronski opremi;
- pisanje potnih nalogov - približno 100 potnih nalogov letno;
- dnevno knjiženje bančnih izpiskov (račun odprt na dveh bankah) in
- izdelavo letnih poročil.

## **5.3 ZBRANE PONUDBE ZA ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA**

V podjetju Tehnik d. o. o., kjer delam v administraciji, pomagam pa tudi v računovodstvu, smo se želeli prepričati, ali se podjetju splača imeti zunanjega izvajalca ali ne. Z raziskavo smo želeli pridobiti podatke neposredno od zunanjih izvajalcev. Preko oglasov po različnih medijih (radio, televizija, časopis itd.) smo izbrali tri ponudnike, ki so se nam zdeli najprimernejši ter jim poslali povpraševanje preko elektronske pošte. Vsi trije ponudniki zunanjega izvajanja računovodstva, ki jih v nalogi poimenujem A, B in C, so se odzvali hitro. Predlagali so, da se srečamo na neobvezujočem sestanku, kjer nam bodo na kratko predstavili njihovo delovanje, nato pa bodo sestavili tudi ponudbo.

V nadaljevanju bom predstavila vse tri ponudnike in njihove ponujene storitve in cene, ki sem jih pridobila ustno na razgovorih in po elektronski pošti, na koncu pa bom naredila še primerjavo med vsemi tremi ponujenimi cenami.

## 5.2.1 Ponudnik A

Podjetje A deluje od leta 2002 in ima 4 zaposlene. Direktor je nasledil računovodsko podjetje od očeta, kasneje pa se je pridružil Unija računovodski hiši d. d. s svojo franšizno enoto. Podjetje se ukvarja z administrativnimi storitvami, vodenjem glavne knjige, vodenjem pomožnih knjig, davčnim knjigovodstvom, knjigovodstvom plač, finančnim knjigovodstvom, računovodskimi izkazi, davčnimi obračuni ter računovodskim in davčnim nadzorom. So ena izmed večjih računovodskih hiš v Sloveniji. Primerjajo se z računovodskima podjetjema Vizija računovodstvo d. d. in Zeus d. o. o.

Poudarjajo, da so boljši od omenjenih računovodskih hiš, ker poslujejo tudi na območju Srbije. To je zelo pomembno za podjetje Tehnik d. o. o., saj razmišlja o nakupu podjetja v Srbiji in potrebuje zunanjega izvajalca računovodskih storitev z izkušnjami na srbskem trgu.

### 5.2.1.1 Računovodski program ponudnika A

V podjetju imajo pravno podporo, svoje svetovalce, ki nudijo celovite storitev na vseh področjih računovodstva. Uporabljajo opremo Opal Opis in imajo svojo aplikacijo. Tu vidim težavo, ker v podjetju Tehnik d. o. o. uporabljajo računovodski program Pantheon. Zaradi uporabe različnih računovodskih programov lahko pride do težav pri sinhronizaciji podatkov, ker tako ni enotnega sistema. Menim, da bi bilo potrebno razmisliti, ali bi podjetje Tehnik d. o. o. lahko opustilo program Pantheon in se posluževalo programa ponudnika A, ki je cenejši. Vendar mora podjetje tudi razmisliti, ali ima na voljo zaposlene, ki so naklonjeni spremembam, saj bi zamenjava programa zahtevala kar nekaj porabljenega časa in napora zaposlenih. Zaenkrat podjetje Tehnik d. o. o. vnaša prejete račune ročno, z zunanjim računovodstvom pa bi pridobili tudi novost, in sicer optično branje računov. Računovodski servis bi priskrbel skenirni stroj, s katerim bi račune vnesli v sistem. Računi se torej nebi prenašali fizično po podjetju oz. do računovodstva, ampak bi vse potekalo elektronsko. Po optičnem branju bi šel račun v obdelavo, dobili bi ga vsi odgovorni za tisti posel in bi ga nato vsaka oseba likvidirala. Račun bi bil nato pripravljen za knjiženje. Vse to bi potekalo preko interneta, zato bi osebe imele dostop oziroma vpogled v sistem, kjerkoli bi bile. Trenutno je v podjetju Tehnik d. o. o. tako, da vsak račun čaka v fizični obliki, dokler odgovorna oseba ni v pisarni in to podpiše. V primeru skeniranja računov, pa bi vse potekalo preko spleta in dokumenti nebi čakali na podpis odgovorne osebe v pisarni, kar bi v veliki meri skrajšalo postopek obdelave računov.

Program prvega ponudnika zunanjega računovodstva dovoli individualne prilagoditve. To je dobro za podjetje Tehnik d. o. o., saj ima okrog 10.000 šifer artiklov, kar pomeni, da bi potrebovalo zelo prilagodljiv sistem, kar Opal Opis tudi je. Pri večjih podjetjih je tak sistem še bolj izrazit. Strošek prilagoditve sistema je stvar dogovora, glede na to, koliko zahtev ima podjetje.

Problemi pri uporabi programa Opal Opis so taki kot pri ostalih programih. Kadar pride do nadgradnje, se lahko poruši sistem, drugih problemov pa ni zaznati.

Ugotavljam, da bi bilo za podjetje Tehnik d. o. o. priporočljivo, da bi na program Opal Opis najprej priključili samo srbsko podjetje, ki je v procesu nakupa s strani podjetja Tehnik d. o. o. in trenutno še ne uporablja nobenega programa. Če bi bilo to uspešno, bi se lahko v podjetju odločili, da opustijo svoj program Pantheon in program Opal Opis uvedejo še v Sloveniji. Podjetje A ponuja tudi 30-dnevni preizkusni program, ki ga lahko preizkusi podjetje Tehnik d. o. o. in se nato lahko odloči o sklenitvi pogodbe z zunanjim izvajalcem.

Sama ocenjujem, da za podjetje Tehnik d. o. o. njihova aplikacija nima neke velike dodane vrednosti, zato programa Pantheon mogoče sploh ne bi bilo tako nujno opustiti.

#### 5.2.1.2 Mobilna aplikacija ponudnika A

Z mobilno aplikacijo, ki omogoča elektronsko računovodstvo, je poslovanje enostavnejše, saj podjetje ne zapravlja časa s pretipkavanjem podatkov v sistem ali pa predajanjem dokumentacije v računovodsko hišo. Vso dokumentacijo mobilna aplikacija optično prebere, pošlje na vnaprej določen elektronski naslov ali pa enostavno uvozi v proces. Sistem samodejno prebere vse potrebne podatke in jih prenese v obdelavo, omogoča elektronsko likvidacijo dokumentov in avtomatski prenos na računovodstvo po potrditvi zadnjega v likvidacijskem procesu. Poleg tega pa je podjetju na voljo še vpogled v vso poslovno dokumentacijo preko e-arhiva, kjerkoli in kadarkoli (Unija App, 2016).

Na voljo pa je tudi mobilna aplikacija, ki ponuja pregled nad stanjem in poslovanjem podjetja. Vodja lahko spremlja odprte obveznosti in terjatve do poslovnih partnerjev, ima pregled nad prihodki in stroški podjetja, preko posebnih poročil pa lahko tudi spremlja uspešnost poslovanja. Zaposleni imajo pregled nad podatki v zvezi z njihovimi plačilnimi listi in dopustom. Komerčalisti pa imajo pregled nad oprtimi terjatvami do kupcev (Unija App, 2016).

Prvi ponudnik je poudarjal prednosti e-računovodstva, ki se ga poslužujejo v njihovem računovodskem servisu in jih predstavljam v Tabeli 1.

*Tabela 1: Primerjava prednosti e-računovodstva s klasičnim računovodstvom*

	Klasično poslovanje	E- poslovanje
Vpis podatkov (o prejeti pošti, datum računa, dobavitelj...)	Najmanj 3 x	1 x
Povprečno št. Dni (od prejema računa do dostave v računovodski servis)	Okoli 30 dni	Največ 3 dni
Povprečen čas (za obdelavo enega dokumenta)	30 min	3 min
Dokumentacija, ki mora biti na sedežu stranke	Fotokopiranje	24 ur / 365 dni
Odprte postavke zapadlih terjatev	1 x mesečno	Dnevno

*Vir: Unija. Unija App, 2016.*

Pri klasičnem poslovanju z računovodskim servisom se podatke vpiše najmanj trikrat v različne datoteke (knjiga prejete pošte, seznam računov, plačilni nalog, računovodstvo), pri elektronskem poslovanju z računovodskim servisom pa se podatek vnese samo enkrat. Od prejema računa pa do dodelave računa v računovodskem servisu preteče okrog 30 dni, pri elektronskem pa maksimalno tri dni, odvisno od števila likvidatorjev. Povprečen čas za obdelavo enega dokumenta pri klasičnem poslovanju traja 30 minut, pri elektronskem pa tri minute. Dokumentacija se pri klasičnem poslovanju fotokopira posebno za potrebe računovodskega servisa, pri elektronskem pa so dokumenti dostopni za vse deležnike iz katerekoli lokacije. Odprte postavke zapadlih terjatev se pri klasičnem izpisujejo enkrat mesečno, pri elektronskem pa je to vidno dnevno. Mesečna poročila o poslovanju se izdelujejo 35 dni po preteku obdobja, pri elektronskem pa so vidna že tretji dan po preteku obdobja. Pri klasičnem poslovanju se analizira poslovanje ročno iskanje podatkov iz izvirnega dokumenta, pri elektronskem pa je vse razvidno iz slik dokumenta, ki je priložena vsakemu podatku (Unija App, 2016)

### 5.2.1.3 Cena zunanjega izvajanja računovodstva ponudnika A

Pri prvi ponudbi ima podjetje Tehnik d. o. o. pri plačilu možnost izbire, in sicer v primeru, dogovorjenega pavšala bi bil okvirni mesečni pavšal neto 1.800 EUR in enkrat letno neto 1.100 EUR za pripravo letnih zaključnih opravil, v povprečju torej neto 1.900 EUR na mesec. V primeru zaračunavanja po dejanskem mesečnem obsegu dela se zaračunava po protokolu Tabele 1 v Prilogi.

Ponudba prvega ponudnika temelji na predpostavki, da trenutno v Sloveniji ostane v uporabi IT sistem podjetja Tehnik d. o. o., torej Pantheon. Na Pantheonu bi vzpostavili še skenirno-dokumentarni sistem in oddaljen dostop.

Za računovodenje tujine bi uporabili njihov sistem Opal Opis in njihovo aplikacijo, tudi z namenom, da podjetje na lažji način pridobi vse izkušnje uvedbe tega sistema tudi za Slovenijo.

## 5.2.2 Ponudnik B

Drugi ponudnik izvajanja zunanjega računovodstva za podjetje Tehnik d. o. o. je podjetje s tremi zaposlenimi, ki se z računovodstvom ukvarjajo 4 leta. Knjige vodijo za 30 večjih podjetij z 20 do 60 zaposlenimi. V primerjavi z ostalimi računovodskimi servisi imajo malo strank, vendar se strankam radi posvetijo na osebni ravni. Uporabljajo Vasco programsko opremo, s Pantheonom pa nimajo veliko izkušenj. Podjetje Vasco d. o. o. ima 30 zaposlenih, žal nima podpore v tujini, kar bi podjetje Tehnik d. o. o. potrebovalo, saj razmišlja o nakupu podjetja v Srbiji.

Stranke podjetja B pošiljajo v računovodstvo optično prebrane dokumente (fizični prenos dokumentov je zastarel, zato so ga v celoti odpravili), datoteke v formatu e-SLOG ali pa prave e-račune. Optično prebrane in razvrščene dokumente lahko pregledujejo na svojem računalniku in jih potrjujejo brez uporabe papirja. Stranke lahko same izdajajo prave e-račune za proračunske uporabnike brez naložb v dodatno programsko opremo. Do računovodskih podatkov lahko dostopajo na svoji lokaciji oziroma kjerkoli imajo računalnik. Žal nimajo spletnega programa za elektronsko poslovanje, zato mora biti na računalniku nameščen ustrezen program. Stranke ustvarjajo poslovne dokumente tako, da je zagotovljeno njihovo takojšnje knjiženje, z računovodstvom delijo poslovno programsko opremo in programe za elektronsko bančništvo. Računovodski servis strankam pripravlja mesečne računovodske izkaze. Sestavljajo jim druga finančna poročila, pripravljena po meri, redno jih obveščajo o spremembah v zakonodaji in jim pri tem svetujejo. Komunicirajo tudi v angleščini, hrvaščini in nemščini.

Poleg naprednih računovodskih storitev se ukvarjajo tudi z davčnim svetovanjem. Davčne nasvete pripravljajo tako za njihove pogodbene stranke kakor tudi za naročnike, ki niso stranke njihovega računovodskega servisa. Davčno svetovanje je predvsem preventivno, usmerjeno k doslednemu, vendar racionalnemu spoštovanju materialne davčne zakonodaje v Sloveniji.

Izvajajo storitve obračuna plač. Obračun plač izvedejo pravno brezhibno, pravočasno, v popolni zaupnosti in z uporabo sodobnih programskih orodij.

Celovito svetujejo in izvajajo postopke statusnih preoblikovanj: delitve in združitve družb, preoblikovanje podjetnikov v družbe. Pripravljajo izračune možnih cen (kalkulacije) pri prodajah podjetij ter svetujejo pri nakupih in prodajah malih podjetij.

Podjetje Tehnik d. o. o. ima na mesec približno 200 prejetih računov, kar je kar veliko, zato bi bilo dobro, da bi račune v podjetju pred optičnim branjem vsaj malo opisali (datum, dobavitelj...). V podjetju lahko za optično branje dokumentov uporabljajo katerikoli optični bralnik, oni ga ne priskrbijo. Podjetje B ni pristaš več vrst prejetih računov, imajo pa več nivojev, česar pa program Pantheon, ki ga uporablja podjetje Tehnik d. o. o., ne dovoljuje, sama pa mislim, da bi bilo zanj dobro. Če podjetje Tehnik d. o. o. dela na nekem objektu, je odprt samo en posel, pri enem poslu pa bi potrebovali več objektov (npr.: čiščenje, gradnja, servis itd).

Glede nadaljnje uporabe Pantheona v podjetju Tehnik d. o. o. se ponudnik B strinja. Zunanje računovodstvo bi uporabljalo program Vasco samo za plače.

#### 5.2.2.1 Cena zunanjega izvajanja računovodstva ponudnika B

Računovodski servis B je na podlagi prejetih informacij za podjetje Tehnik d. o. o. pripravil ponudbo za izvajanje računovodskih storitev. Ponudba je narejena s Pantheonom in upoštevajoč dnevno/ sprotno knjiženje dokumentov.

Računovodstvo podjetja potrebuje tri oddaljene dostope za uporabo programske opreme Pantheon, možna pa je uporaba programske opreme Vasco z vključenim dokumentnim sistemom. Vsak dan bi se knjižila vsa plačila in vsi likvidirani računi. Informacije o prilivih istega dne so na voljo po telefonu. Likvidirani prejeti računi morajo biti vidni na daljavo. Predlagajo optično branje in odlaganje v mapo Google Drive ali Microsoft One drive, dolgoročno pa dokumentni sistem in prehod na e-račune. Vsak mesec bi pripravili medletne računovodske izkaze. Za družbo v Srbiji bi za spremljanje računovodstva pripravili enostavna, vendar natančna poročila. Potreben je še oddaljen dostop do programske opreme. Te storitve niso vključene v to ponudbo, s tem v zvezi pa ne pričakujejo veliko dodatnega dela. Najmanjše lokalnih računovodij v tujini je tudi znatno cenejše. Storitve podjetju ponujajo za 1.600 EUR brez davka na dodano vrednost ne mesec, pri čemer v ceno ni všteto:

- računovodsko poročilo (»balance«) v znesku 600 EUR (enkrat letno);
- obračun regresa v znesku 10 EUR na prejemnika (običajno enkrat letno);
- kontrolne podatke za dohodnino v znesku 10 EUR na delavca (enkrat letno);
- podatke o vzdrževanih družinskih članih v znesku 10 EUR na delavca (enkrat letno);
- priprava obrazca M4 v znesku 10 EUR na delavca (enkrat letno);
- statistika finančnih računov (100 EUR enkrat na tri mesece).

#### 5.2.3 Ponudnik C

Pred več kot dvajsetimi leti je podjetje C začelo kot majhen računovodski servis. V podjetju je več kot 100 zaposlenih. Delujejo na področju cele Slovenije ter v Srbiji (Beograd, Niš, Novi Sad). Pokrivajo več programskih aplikacij, kar nekaj izkušenj imajo tudi s programom Pantheon, ki ga uporablja tudi Tehnik d. o. o. Vsaka stranka pri njih dobi svojega skrbnika - osebnega računovodjo, ki se poglobi v poslovanje naročnika, spozna vse posebnosti poslovanja in zato zna konkretno svetovati. Poleg osebne obravnave pa je vedno na voljo tudi tim vrhunskih strokovnjakov, specializiranih za posamezna področja.

Računovodske storitve znajo prilagoditi velikim, srednjim in majhnim podjetjem. Za stranke opravljajo vodenje glavne knjige, analitične evidence saldakontov, izpise odprtih postavk, obračun davka na dodano vrednost, vodenje davčnih evidenc, amortizacijo in prevrednotenje osnovnih sredstev, izdelavo zaključnega računa, izdelavo medletnih bilanc, vodenje blagajne, obračun plač, obračun socialnih prispevkov za zavezanca, obračun podjemnih pogodb in

avtorskih honorarjev, knjiženje maloprodaje, vodenje računovodstva po stroškovnih mestih in projektih, izdelavo poročil za Banko Slovenije, izdelavo statistike finančnih računov, vodenje plačilnega prometa, obračun obresti, priprava dokumentacije za pridobitev bančnih posojil, izdelavo predloge celostne rešitve računovodstva, izdelavo predloga racionalizacije ostalih postopkov povezanih z računovodstvom in razne druge storitve po želji stranke.

Podjetje priporoča, da vsaka stranka optično prebere prejete dokumente sama in jih nato posreduje v računovodski servis. Pomembno jim je, da pridejo dokumenti do njih enkrat mesečno. Za podjetje Tehnik d. o. o. je to premalo, potrebovali bi dnevno knjiženje izpisov. Računovodstvo je pripravljeno dnevno ali tedensko knjižiti, če si stranka to želi. Bolj pogosto pa knjiženje izvajajo tedensko oz. mesečno.

Njihovi strokovnjaki so stalno dosegljivi, ravno zaradi tega pa ne hodijo po terenu. Če stranka želi osebni stik, mora priti do njih. V podjetju imajo lojalne zaposlene, ki se ne menjajo, s tem ohranjajo informacije ter vprašanja, ki se tako težje izgubijo.

#### 5.2.3.1 Cena zunanjega izvajanja računovodstva ponudnika C

Na podlagi želja podjetja in na podlagi njihovih izkušenj so naredili ponudbo. V ponudbo so vključili:

- vodenje glavne knjige in dnevnika knjiženja (knjiženje knjigovodskih listin, evidentiranje stroškov in prihodkov, vodenje po stroškovnih mestih);
- vodenje knjige terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev (spremljanje terjatev in obveznosti, priprava opominov);
- obračun davka na dodano vrednost (vodenje knjige prejetih in izdanih računov, mesečni obračun davka);
- register osnovnih sredstev (vodenje registra opredmetenih in neopredmetenih osnovnih sredstev);
- obračun plače in regresa za 14 redno zaposlenih vključno upokojenska pogodba;
- plačilni promet (kontroling in knjiženje bančnih izpisov z nadzorom kupcev in dobaviteljev);
- interno poročanje (medletno mesečno poročilo presečnega stanja – za potrebe lastnika);
- zunanje poročanje (izdelava zaključnega računa (bilanc) za potrebe DURS, izdelava zaključnega računa (bilanc) za potrebe AJPES,
- izračun in priprava akontacij s termini plačevanja davka od dohodka pravnih oseb, medletna poročila za AJPES) in
- svetovanje (svetovanje pri optimizaciji davka od dohodka pravnih oseb, svetovanju na področju dohodnine, splošno podjetniško svetovanje).

Cena njihovih storitev bi znašala 950 EUR na mesec ter pripadajoči davek na dodano vrednost. Letno poročilo (zaključna bilanca) se zaračuna posebej v višini mesečnega zneska. Storitve se



obračunavajo kot mesečni znesek. Ceno spreminjajo samo ob pomembni spremembi v poslovanju, z dogovorom in za naprej. Za nazaj ne delajo nobenih poračunov.

Poleg storitev, ki so vštete v ceno, pa podjetju lahko ponudijo še dodatne storitve:

- priprava izvršb za naročnikove dolžnike;
- priprava opominov;
- obračunavanje obresti;
- priprava medletnih poročil za zunanje uporabnike;
- pomoč pri kadrovskih vprašanjih;
- pomoč pri pridobivanju finančnih sredstev, tudi nepovratnih;
- priprava investicijskih programov, poslovnih načrtov;
- pravna pomoč, tudi pomoč pri združitvah, pripojitvah podjetij;
- ustanovitve podjetij;
- notarske storitve;
- revizija poslovanja z mnenjem pooblaščenega revizorja in
- ceno podjetij itd.

#### 5.2.4 Primerjava vseh ponudb

V Tabeli 2 so prikazani podatki, ki sem jih zbrala na podlagi dobljenih ponudb. V podjetju Tehnik d. o. o. je zaposlen en računovodja, ki ima mesečno plačo 1.103 EUR neto, kar je 1.680 EUR bruto. Glede na dogovorjeno plačo znaša mesečni strošek delodajalca za enega računovodjo 1.950 EUR, torej podjetje za računovodstvo nameni 23.400 EUR na leto. Prikaz izračuna plače se nahaja v prilogi 2.

*Tabela 2: Primerjava ponudb treh ponudnikov*

	<b>Tehnik d. o. o.</b>	<b>Ponudnik A</b>	<b>Ponudnik B</b>	<b>Ponudnik C</b>
Mesečni strošek v EUR	1.950,00	1.835,48	1.600,00	950,00
Letni strošek v EUR	/	1.091,96	1.600,00	950,00
SKUPAJ	23.400,00	23.117,72	20.800,00	12.350,00

Prvi ponudnik bi bil pripravljen voditi računovodstvo podjetja za 1.835,48 EUR na mesec, konec leta pa bi zaračunal še 1.091,96 EUR za pripravo bilance. Drugi ponudnik bi vodil računovodstvo za 1.600 EUR mesečno in dodatnih 1.600 EUR enkrat letno za izdelavo bilance ter plače zaposlenih. Tretji ponudnik ima najnižjo ceno za izvajanje računovodstva, in sicer za ceno 950 EUR ter še dodatnih 950 EUR za izdelavo bilance, vendar posledično za to ceno tudi ponuja najmanj.

## SKLEP

V svoji nalogi sem preučevala, zakaj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti in ali se v podjetju Tehnik d. o. o., kjer delam, splača dati v zunanje izvajanje računovodski oddelek.

Za podlago analizi praktičnega primera sem najprej v teoretičnem delu opisala zunanje izvajanje dejavnosti. Za lažje razumevanje sem s pomočjo literature različnih avtorjev ter lastnih izkušenj podala več informacij o vrstah, prednostih, slabostih in razlogih za zunanje izvajanje, da sem lahko nato v raziskovalnem delu na podlagi teh zbranih informacij analizirala, kateri računovodski servis je najbolj primeren za podjetje Tehnik d. o. o. oziroma ali se podjetju Tehnik d. o. o. sploh izplača imeti zunanje izvajanje računovodstva.

Ugotovila sem, da so natančnost in strokovnost ter kakovostna izvedba storitev bistvenega pomena pri izbiri pravega računovodskega servisa, vendar je potrebno upoštevati še finančne kazalce in ostale izračune. Natančno je potrebno določiti dodano vrednost, ki jo pričakujemo. Postaviti je potrebno zastavljene cilje za doseganje le-te in skleniti takšne pogodbe, ki bodo vse to omogočile. Pogodba o zunanjem izvajanju je običajno sklenjena za večletno sodelovanje, zato mora podjetje dobro premisliti, ali mu bo ustrezala tudi čez nekaj let.

Iz svojega raziskovanja težko zaključim, ali se podjetju splača imeti zunanjega izvajalca ali ne, saj bi morali računovodjo obdržati v podjetju za pripravo in pošiljanje dokumentov v izbrani računovodski servis. Računovodjo bi lahko prekvalificirali, da bi delal približno dve uri dnevno v zvezi z računovodstvom, ostali čas pa bi lahko namenil za marketing. Torej ne moremo točno predvideti, kolikšen del stroškov računovodje pade na računovodski oddelek in kolikšen del na marketing. Zagotovo pa je pri odločitvi ne glede na višje stroške potrebno pomisliti tudi na razvoj tehnologije in konkurenčno prednost, ki jo podjetje pridobi z izbiro pravega zunanjega izvajalca.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bongard, S. (1994). Outsourcing – Entscheidungen in der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines Computergestützten Portfolio – Instrumentariums. Wiesbaden: Deutscher Universität Verlag.
2. Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1997). Contemporary Business. Chicago: The Dryden Press.
3. Finance. Na kaj mora podjetje paziti, ko izbira (novega) računovodjo (2015). Najdeno 13. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8809316/Na-kaj-mora-podjetje-paziti-ko-izbira-%28novega%29-ra%C4%8Dunovodjo>
4. Gilley, K. M. (2000). Making more by doing less. An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. New York.
5. Greaver, M. F. (1999). Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiative. New York: American management Association Publication.
6. Hočevnar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H., Hribernik, A., & Zelič, U. (2008). Model implementacije koncepta outsourcinga v vojski. Ljubljana: Alianta, projektno svetovanje d. o. o.
7. Horvat, R. (2003). Računovodski servisi v Sloveniji. IKS revija za računovodstvo in finance, XXX (10), 21-33.
8. Kavčič, K., & Bertoncely, A. (2009). Management zunanjega izvajanja dejavnosti. Koper: Fakulteta za management.
9. Kokalj, A. (2008). Trženjska strategija majhnega trgovskega podjetja na medorganizacijskem trgu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Može, A. (2009). Cilji in razlogi pri izbiri zunanjega izvajalca s primerom. Ljubljana: B&B Višja strokovna šola.
11. O Giflex. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.giflex.com/vsebina/56/Zgodovina>
12. Ogorelc, A. (2001). Outsourcing v podjetniški logistiki: izbira zunanjih izvajalcev. Maribor: Naše gospodarstvo.
13. Omisli.si. (2015). Prednosti in slabosti najema zunanjega izvajalca – (outsourcing)? Nasvet strokovnjaka. Najdeno 1. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://omisli.si/nasvet-strokovnjaka/racunovodje/prednosti-in-slabosti-najem-zunanjega-izvajalca-outsourcing/>
14. Outsourcing v Sloveniji. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=7>
15. Prima računovodske storitve. (2015). 7 vprašanj, ki si jih je dobro zastaviti ob izbiri računovodskega servisa. Najdeno 10. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.primaracunovodstvo.si/vprasanja-ob-izbiri-racunovodstva/>
16. Računovodja. (2015). Informativni izračun plače. 2015. Najdeno 15. Decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/izracuni/place2016/>

17. Skušan, K. (2007). Zunanje izvajanje: rešitev ali potop? Najdeno 12. avgusta 2015 na spletnem naslovu [http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/iib/doc/ZunanjeIzvajanje \(clanek\).pdf](http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/iib/doc/ZunanjeIzvajanje%20(clanek).pdf)
18. Swtools. (2015). Storitve obračuna plač. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.swtools.si/outsourcing.html>
19. Šink, D. (1999). Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Kranj: Moderna organizacija.
20. Šink, D. (2002). Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. Kranj: Moderna organizacija.
21. The Outsourcing Institute. Top 10 reasons companies outsource. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.outsourcing.com/top10-uk618003-post-54546.html>
22. Turk, D. (2002). Dejavniki uspešnosti zunanjega izvajanja dejavnosti in vpliv na človeške vire. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Unija. (2015). Na kaj mora podjetje paziti, ko izbira (novega) računovodjo. Najdeno 14. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.unija.si/uploads/September\\_14.pdf](http://www.unija.si/uploads/September_14.pdf)
24. Unija. (2015). Unija App. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.unija.si/si/unija-app/>
25. Uršič, B. (2002). Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Vodopivec, S. (2008). Zunanje izvajanje informatike kot vzvod zagotavljanja konkurenčne prednosti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.





## **PRILOGE**





## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Cenik ponudnika A po mesečnih in letnih opravilih .....	1
Priloga 2: Prikaz obračuna plače za računovodjo .....	2



## Priloga 1: Cenik ponudnika A po mesečnih in letnih opravilih

Tabela 1: Cenik ponudnika A po mesečnih in letnih opravilih

Knjiženje		E.M.	cena	popust	cena s popustom	količina /mesec	znesek	
C1.10	VNOS PREJETEGA RAČUNA	rac	3,01 €	35%	1,95 €	200	390,78 €	
C1.11	VNOS IZDANEGA RAČUNA	rac	3,01 €	90%	0,30 €	477	143,39 €	
C1.3.11	VNOS PREJETEGA RAČUNA po stroškovnih mestih	rac	0,30 €	15%	0,26 €	200	51,00 €	
003-6	PRIJAVA PLAČILNEGA PROMETA	rac	0,30 €	15%	0,26 €	200	51,00 €	
C1.1.4	VKNJIŽBA V GLAVNO KNJIGO - BANKA	knjiž	1,00 €	50%	0,50 €	677	339,18 €	
C1.1.7	VKNJIŽBA V GLAVNO KNJIGO - DVOSTAVNO KNJ	knjiž	1,00 €	15%	0,85 €	203	172,98 €	
CR1.1.8	ZAJEM PODATKOV	paket	19,04 €	15%	16,18 €	1	16,18 €	
C6.20	DODATEK ZA DNEVNO KNJIŽENJE	dan	15,00 €	15%	12,75 €	20	255,00 €	
Poročanje		E.M.	cena	popust	cena s popustom	količina /mesec	znesek	
1.4.1	MESEČNI OBRAČUN DDV	izdelava in oddaja davčnemu organu	poročilo	60,12 €	15%	51,10 €	1	51,10 €
002-4	REKAPITULACIJSKO POROČILO (RP-O)	dobave EU	poročilo	32,57 €	15%	27,68 €	1	27,68 €
002-5	POROČILO O DOBAVAH (76.a člen)	gradbene storitve-samoobdavčitev	poročilo	32,57 €	15%	27,68 €	1	27,68 €
002-7	POROČANJE STATISTIČNEMU URADU RS	POROČANJE ZUNANJE (CURS, SURS, FURS, BS)	ura	65,13 €	15%	55,36 €	1	55,36 €
1.7	POROČANJE BANKI SLOVENIJE	SFR - četrtletno	poročilo	97,70 €	15%	27,68 €	1	27,68 €
Plače		E.M.	cena	popust	cena s popustom	količina /mesec	znesek	
C3.1.3	OBRAČUN PLAČ ZA ZAPOSLENCE	od 13 do 25 ZAPOSLENCEV	pl.lista	17,03 €	15%	14,48 €	14	202,70 €
005-1	OBRAČUN DRUGIH IZPLAČIL FIZIČNIM OSEBAM	avtorski honorarji, podjemne pog. mandatne pog. najemnine	obračun	23,05 €	15%	19,59 €	1	19,59 €
C3.22	POROČILO O IZPLAČILIH FIZ. OSEBAM - AIPES IN FURS	priprava in oddaja obrazcev	poročilo	4,91 €	15%	4,17 €	1	4,17 €
C3.222								
<b>SKUPAJ ZNESEK MESEČNIH OPRAVIL</b>							<b>1.835,48 €</b>	
LETNA OPRAVILA (C2.1.4.31)								
Letna poročila v zvezi z zaposleni (C3.21)		E.M.	cena	popust	cena s popustom	količina / leto	znesek	
C3.1.6	OBRAČUN REGRESA ZA ZAPOSLENCE	obračun	11,92 €	15%	10,14 €	14	141,89 €	
C3.2.3	PRIJAVA PODATKOV ZPIZ	obr. M4 postavka	8,52 €	15%	7,24 €	14	101,35 €	
C3.2.4	POROČILO FURS O PREJEMNIH	poročilo	8,52 €	15%	7,24 €	14	101,35 €	
Zaključni račun		E.M.	cena	popust	cena s popustom	količina / leto	znesek	
C2.13	BILANCA STANJA ZA DRUŽBE, DRUŠTVA, ZAVODE	zelo zahtevna	poročilo	293,09 €	15%	249,12 €	1	249,12 €
C2.16	IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA ZA DRUŽBE	zelo zahteven	izkaz	293,09 €	15%	249,12 €	1	249,12 €
C2.19	OBRAČUN DAVKA OD DOHODKOV PRAV OSEB	zelo zahteven	obračun	293,09 €	15%	249,12 €	1	249,12 €
<b>SKUPAJ ZNESEK LETNIH OPRAVIL</b>							<b>1.091,96 €</b>	

Vir: Unija. (2015). Unija App, 2016.

## Priloga 2: Prikaz obračuna plače za računovodjo

Tabela 2: Prikaz obračuna plače za računovodjo

PARAMETRI OBRAČUNA PLAČ	
Bruto znesek: ▼	1.680,00 EUR
Dodatek na delovno dobo:	0.00 %
Bonitete:	0.00 EUR
Število otrok:	0
Število otrok s posebnimi potrebami:	0
Davčne olajšave (brez SDO in DO na št. otrok):	0.00 EUR
Materialni stroški, povračila (prevoz, prehrana):	0.00 EUR
Mesec obračuna:	januar ▼

očilo

I. OSNOVNI PODATKI				
Splošna davčna olajšava:	275,23 EUR			
Olajšave - ostalo:	0,00 EUR			
Bruto osnova za obračun prispevkov:	1.680,00 EUR			
II. PRISPEVKI OD BRUTO PLAČ DELAVCEV				
1. Prispevki za socialno varnost (skupaj):	371,28 EUR			
1.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:	260,40 EUR			
1.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:	106,85 EUR			
1.3. Prispevek za zaposlovanje:	2,35 EUR			
1.4. Prispevek za starševsko varstvo:	1,68 EUR			
2. AKONTACIJA DOHODNINE:	205,51 EUR			
2.1. Osnova:	1.033,49 EUR			
2.2 RAZRED V LESTVICI OBRAČUNSKIH STOPENJ				
Razred	Odstotek	Znesek	Osnova NAD	Osnova DO
	2,27,00 %	106,95 EUR	668,45 EUR	1.700,00 EUR
3. Neto plača:	264.373,05 SI	1.103,21 EUR		
4. Materialni stroški:		0,00 EUR		
<b>IZPLAČILO</b>		<b>1.103,21 EUR</b>		
<b>Bruto osnovna plača:</b>		<b>1.680,00 EUR</b>		
III. PRISPEVKI NA BRUTO PLAČO				
5. Prispevki za socialno varnost (skupaj):		270,48 EUR		
5.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:		148,68 EUR		
5.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:		110,21 EUR		
5.3. Prispevek za zaposlovanje:		1,01 EUR		
5.4. Prispevek za poškodbe pri delu:		8,90 EUR		
5.5. Prispevek za starševsko varstvo:		1,68 EUR		
<b>SKUPNI STROŠEK DELODAJALCA</b>		<b>1.950,48 EUR</b>		

Vir: Računovodja. (2015). - Izračun plač, 2016.