

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**IZZIVI VPELJAVE DIGITALIZACIJE V RAČUNOVODSTVO V
IZBRANEM MIKRO PODJETJU**

Ljubljana, avgust 2019

LARISA ČRNIGOJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Larisa Črnigoj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi vpeljave digitalizacije v računovodstvo v izbranem mikro podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Antonom Manfredo.

IZJAVLJAM

da sem predloženo delo pripravila samostojno;

da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 VPELJAVA DIGITALIZACIJE V PODJETJE.....	2
1.1 Prednosti in izzivi digitalne preobrazbe podjetij	2
1.2 Pomembni dejavniki pri odločitvi vpeljave digitalizacije v podjetje	5
1.3 Predlogi za lažjo vpeljavo digitalizacije.....	7
1.4 Pomen velikosti podjetja pri vpeljavi digitalizacije.....	10
1.5 Digitalni indeks Slovenije in evropskih držav	11
2 DIGITALIZACIJA NA PODROČJU RAČUNOVODSTVA	13
2.1 Spreminjanje in vloga računovodstva v podjetju	13
2.2 Izzivi povezani z vpeljavo digitalizacije računovodstva v mikro podjetje	14
3 DIGITALIZACIJA V PODJETJU REC D. O. O.	16
3.1 O podjetju	16
3.2 Trenutno stanje in spremembe v računovodstvu.....	17
4 IZZIVI IN PREDLOGI VPELJAVE DIGITALIZACIJE	20
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odstotkovni prikaz števila podjetij po velikosti podjetja	10
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Število zaposlenih, ki skrbijo za digitalizacijo.....	10
Slika 2: Digitalni indeks Slovenije 2018	11
Slika 3: Indeks digitalnega gospodarstva in družbe 2018	12
Slika 4: Proces prejema računa pred prenovno	18
Slika 5: Proces prejema računa po prenovi	19

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Zapis vprašanj za intervju z direktorico podjetja Majo Požar Andrejašič.....	1
Priloga 2: Zapis vprašanj za intervju z zaposlenim v podjetju.....	2

UVOD

Pojem digitalizacija danes srečamo na vsakem koraku. Vpliva na poslovanje v podjetjih in poslovne procese, ki se vseskozi odzivajo na spremembe trga in nove potrebe poslovanja. S teoretičnega vidika pojav digitalizacije predstavlja veliko prednosti in spreminjanja procesov v podjetju. Poslovne prakse pa so še vedno bolj podvržene tradicionalni uporabi z velikimi količinami papirja in ne avtomatiziranimi procesi, kar privede do poznejših poslovnih odločitev, visokih stroškov, napak in ostalih negativnih stvari, ki se dogajajo v podjetju.

Namen zaključne naloge je proučiti možnosti uvedbe digitalizacije v mikro podjetju in opozoriti na ključne izzive, s katerimi se srečujejo uporabniki v podjetju. Cilji zaključne naloge so, na primeru podjetja REC d. o. o. opisati procese in proučiti razpoložljive resurse za uvedbo digitalizacije. Posledično želim ugotoviti kako digitalizacija deluje v praksi in kako pripomore k zmanjševanju stroškov in optimizaciji poslovanja.

V začetku zaključne naloge predstavljam teoretična izhodišča za nadaljevanje teme. V prvem sklopu predstavim pojem digitalizacija in kakšno vrednost prinese podjetjem. Razložim pripravljenost zaposlenih na digitalizacijo, njene vidike in predloge za izboljšanje stanja. V nalogi predstavim tudi stanje na področju digitalizacije v Sloveniji in Evropski uniji. Tematiko navežem tudi na različne panoge in različne vzroke podjetij za odločitev o digitalizaciji. Omenim pomen velikosti podjetja v povezavi z digitalizacijo in se v nadaljevanju osredotočim na mikro podjetja in izzive s katerimi se srečuje poslovodstvo v mikro podjetjih. V drugem delu opredelim spreminjanje računovodstva in njegove vloge v podjetju ter izzive, ki so povezani z vpeljavo digitalizacije v računovodstvu.

V nadaljevanju naloge na primeru podjetja REC d. o. o., analiziram možnosti vpeljave novega poslovnega procesa. Predstavila bom vsakodnevni poslovni proces prejema računa pred vpeljavo digitalizacije in želje računovodstva po vpeljavi. Sledi predstavitev želenih rezultatov, predlogov in izzivov, s katerimi se podjetje srečuje pri tem. Za konec še ovrednotim vpeljavo poslovnega procesa ter pojasnim glavne izzive digitalizacije v podjetju.

V nalogi se osredotočam predvsem na izzive povezane z vpeljavo digitalizacije v mikro podjetju. Potrebo po uvedbi digitalizacije in vpeljavi vsaj nekaterih poslovnih procesov sem zaznala pri vsakodnevnih računovodskih opravilih, zato temo digitalizacije predstavljam z vidika poslovne uporabnosti in ne toliko z razvoja informacijskih rešitev.

Pri predstavitvi teoretičnih izhodišč sem v večini uporabljala internetne vire, ki so najsodobnejši vir informacij. Za namene zaključne strokovne naloge sem obiskala tudi poslovno konferenco Mikrocop na temo digitalizacije poslovnih procesov ter izvedla intervju z udeleženci o njihovih praktičnih izkušnjah. To mi je služilo kot dobra podlaga za poglobitev teme. Glavni, tretji del zaključne strokovne naloge obsega intervju z direktorico podjetja REC d. o. o. ter analizo dela in procesov v podjetju.

1 VPOLJAVA DIGITALIZACIJE V PODJETJE

Digitalizacija je izraz, ki se v zadnjem času pogosto pojavlja. Enotne definicije za pojem ni. Po različnih virih sodeč digitalizacija ne predstavlja enega vidika, ampak je sestavljena iz večih stebrov: kultura, ljudje, struktura in naloge (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016). Spet drugi digitalizacijo opredeljujejo kot zapleten pojav (Calvino, Criscuolo, Marcolin & Squicciarini, 2018), ki ga opišemo z gospodarskimi dimenzijami, kot so tehnologija, ljudje in trgi. Vsem virom je skupno, da digitalizacije ne jemljejo kot enostaven pojem, ampak jo povezujejo z ljudmi, novimi poslovnimi procesi in ostalimi gospodarskimi komponentami. Digitalizacija združuje različne procese in funkcije v podjetju ter povezuje podjetja in panoge vzdolž oskrbovalne verige. Temeljna zamisel digitalizacije sloni predvsem na izboljšanju procesov brez človeških napak, povečanju poslovne učinkovitosti in poveztljivosti baz podatkov med oddelki poslovanja (Movrin, brez datuma).

O povečanem vplivu digitalizacije na poslovanje podjetij v prihodnosti in spreminjanju glavnih struktur govori več študij in raziskav, ki so bile uporabljene v nalogi. Večina podjetij (59 %) je trdno prepričana, da bo digitalizacija vplivala na njihovo poslovanje, 28 % podjetij pa meni, da bo na njihovo poslovanje vplivala zmerno (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016).

Podjetja se za digitalizacijo odločajo iz različnih vzrokov. Po raziskavi (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016), v katero je bilo vključenih več mednarodno delujočih podjetij, je najpogostejši cilj izvedbe procesa digitalizacije izboljšanje uporabniške izkušnje in sodelovanja s partnerji, povečanje učinkovitosti in inovativnosti, izboljšanje sprejemanja poslovnih odločitev in bistveno spreminjanje poslovnih procesov in modelov. Vpeljava digitalizacije je nujna in potrebna, saj z njo podjetja dosegajo svoje cilje in naredijo poslovanje boljše. Trditve so potrdili tudi rezultati raziskave, iz katere izhaja, da želi 77 % sodelujočih podjetij vpeljati digitalizacijo v naslednjih 5 letih, od tega 14 % v manj kot letu.

1.1 Prednosti in izzivi digitalne preobrazbe podjetij

Digitalizacija v podjetje prinaša veliko pozitivnih sprememb, pa tudi izzivov s katerimi se mora vodstvo podjetja spoprijeti. Naloga vodstva je, da uspešno pripravi zaposlene znotraj oddelkov, ki bodo v procesu sodelovali oziroma bodo pri njih potrebne spremembe. Človeški kapital je najpomembnejši gradnik vsega v podjetju in vsi procesi se začnejo pri njihovem delu.

Z digitalizacijo lahko dosežemo različne aspekte poslovanja, tako pozitivne kot negativne. Glavne prednosti odločitve za digitalizacijo poslovanja so navedene v naslednjih odstavkih. Prva prednost s katero se srečujejo podjetja, ki so opravila digitalno preobrazbo je zmanjšanje stroškov (Zupan, 2019). Zmanjšajo se stroški materiala, povezani z minimalnimi zalogami, ki posledično zmanjšujejo stroške skladiščenja, stroške pokvarljivosti materiala. Na drugi strani povezava stroškov dela s procesom digitalizacije ni tako neposredna in

enostavna. Digitalizacija lahko vpliva na zmanjšanje števila zaposlenih, za katere ni več analognega dela, pretipkavanja in vnašanja podatkov, na drugi strani pa lahko vpliva na potrebe po dodatnem zaposlovanju infomacijskih ekspertov za razne notranje opredelitve.

Drugo prednost digitalizacije predstavlja skrajšanje delovnih procesov (Ljubljanski univerzitetni inkubator, brez datuma), tako se lahko dodaten čas nameni ostalim pomembnejšim opravilom v podjetju. Podatke lahko bolj poglobljeno analiziramo in razmišljamo o širšem poslovanju podjetja in strateških ciljih. Ker dajem v nalogi večji poudarek vplivu digitalizacije na računovodsko funkcijo, velja omeniti prednosti in izzive avtomatizirane obdelave računov. Takšen način pozitivno vpliva na hitrost procesa obdelave in zmanjšanje števila napak, ki se pojavijo pri pretipkavanju. Potrebno pa je izpostaviti tudi negativno stran avtomatizacije. Ker se računi ročno ne pregledujejo in obdelava poteka samo preko različnih programov, ki človeških, vsebinskih napak ne zaznajo, se v poslovni praksi lahko hitro zgodi, da podjetje prejme račun, ki vsebuje dodatne storitve ali postavke, ki niso bile predhodno dogovorjene.

Manjša obremenjenost človeških virov je prednost, ki se pojavi, ker večino opravil izvaja strojna oprema. Vloga računovodje se z digitalizacijo zelo spremeni. V naslednjih poglavjih sta podrobneje predstavljeni vloga in spremembe v računovodski funkciji. Zaposleni na delovnem mestu po prenovi poslovanja ne opravljajo več značilnih analognih nalog, ampak se posvečajo svetovanju in analiziranju podatkov. Še vedno pa je potrebno imeti nadzor nad računi in poslovnimi listinami, saj vsebinski napak računalnik sam ne more zaznati.

Avtomatizacija in nove možnosti v poslovanju sta naslednji prednosti digitalizacije poslovanja. V konkurenčnem smislu je potrebno čim prej upoštevati vse spremembe in jih vpeljati v podjetje. Izboljšanje kakovosti, višja dodana vrednost poslovanja in zadovoljstvo strank so samo še nekatere prednosti, ki jih prinaša digitalizacija. Posebno pozornost je potrebno posvetiti tudi zadovoljstvu strank, saj je ta vidik pri vpeljavi digitalizacije prevečkrat zapostavljen (Varga, 2018). Pomembno je, da svojim strankam nudimo rešitve pri nakupu izdelkov, da bomo dosegali konkurenčno prednost pred ostalimi oziroma bomo v njihovih očeh tvorili višjo dodano vrednost.

Poleg vseh prednosti, ki jih prinaša digitalizacija, je nekaj tudi izzivov. Ti so povezani predvsem z notranjo motiviranostjo zaposlenih v podjetju. Ovire, na katere lahko naletimo pri vpeljavi digitalizacije so naslednje (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016):

- premalo konkurenčnih prednosti,
- pomanjkanje razumevanja vodstva,
- pomanjkanje organizacijske prilagodljivosti,
- pomanjkanje splošne strategije,
- kratkoročni pritiski na trgu,
- nezadostna tehnična znanja,
- varnost.

Podjetja imajo pri vpeljavi digitalizacije veliko možnosti. Pomembno je, da podjetje pri tem izkoristi svoje prednosti in se ob morebitnih težavah poveže z zunanjimi strokovnjaki, ki imajo izkušnje in lahko pomembno pripomorejo k uspešni izvedbi procesa digitalizacije.

Ključen izziv digitalne preobrazbe podjetja predstavlja pripravljenost zaposlenih na spremembe. Ker je ta vidik precej pomemben, je v naslednjih odstavkih opisan širše. Digitalizacija je v osnovi zelo kompleksen proces in pomembno je, kako se bodo nanjo odzvali zaposleni. V nadaljevanju so opisane značilnosti ljudi, ki delujejo predvsem v poslovodstvu in se srečujejo z digitalizacijo. Navedene so tudi značilnosti, ki bi jih moral imeti vsak dober vodja za reševanje konkretne situacije.

Problem, ki ga navajajo nekateri svetovalci za kadre je predvsem v tem, da starejši vodstveni kadri, ki so imeli omejen stik s tehnologijo niso pripravljeni sprejeti odločitev, ki so povezane z digitalizacijo. Pri delu so bolj nagnjeni k tradicionalnim postopkom dela, ki še vedno zajemajo tiskanje vseh računovodskih listin in analogno beleženje podatkov. Večina predstavnikov starejše generacije se izogiba digitalizacije, saj zanje predstavlja prevelik izziv. Nasprotno pa mlajše generacije, tako imenovani milenijci, s tem nimajo težav. Milenijci so drugačni delojemalci kot generacije pred njimi (Lambergar, 2017). Pomembno je, sploh pri rutinskih računovodskih opravilih, da vzpostavimo kreativno noto oziroma nekaj, da se pri delu ne bodo dolgočasi. Druga dobra lastnost milenijcev je tudi znanje in uporaba sodobne računalniške in mobilne tehnologije. Veliko hitreje se znajdejo in obvladajo določene procese kot starejši. So tudi zelo prilagodljivi, pripravljeni sodelovati v timih, pri delu pa jih ne motivira več samo dobiček, ampak tudi veselje do dela in urejeno delovno okolje.

Pomembni pridobitvi, povezani z digitalizacijo sta tudi prostorska in časovna neomejenost. Milenijci namreč delo od doma in fleksibilnost jemljejo kot nekaj samoumevnega, zato je pomembno, da jih delodajalci razumejo in temu prilagodijo delo.

Sklepamo lahko, da je digitalizacija pomembna tudi iz vidika konkurenčnosti podjetja kot zaposlovalca. Ugled delodajalca je pomemben dejavnik pri poslovanju podjetij. Milenijci se bodo zaposlili le v tistih podjetjih, ki jim omogočajo združevanje vseh svojih interesov in želja. Milenijec kot zaposleni v podjetju ni najbolj zvest, bo pa vsekakor poskušal vzpostaviti nove načine poslovanja in iskal krajše poti, ki mu jih bo nudila digitalizacija. Po vsej verjetnosti bo milenijec med prvimi, ki bo v podjetju predlagal nov informacijski proces in nove možnosti izvedbe posamezne naloge.

Za uspešno izvedbo procesa digitalizacije je potrebno izboljšanje znanja in kompetenc zaposlenih. Inovacijska sposobnost se lahko krepi na več načinov (Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger, 2018). V Sloveniji je najbolj pogost način sodelovanje s pogodbenimi izvajalci, ki ga uporablja več kot 50 % podjetij, medtem ko ga v svetu uporablja le okrog 20 % podjetij. V svetu je najbolj razvita metoda razvoja digitalnih zmogljivosti obstoječih

zaposlenih. Druge možnosti so še sodelovanje z drugimi organizacijami, zaposlovanje sodelavcev in managerjev z ustreznimi znanji ter združitve in prevzemi.

V zadnji raziskavi so Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger (2018) ugotovili zanimivo povezavo med digitalno zrelostjo in osebo, ki je v podjetju odgovorna za področje informatike. Raziskava je pokazala, da je podjetje bolj digitalno zrelo, če je odgovoren za digitalizacijo obenem tudi član najvišjega vodstva. Iz tega lahko sklepamo, da je problematika vpeljave digitalizacije tesno povezana z vsem podjetjem in ni v domeni samo ene osebe ali oddelka.

Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley (2016) navajajo, da je za uspešno digitalizacijo potrebno imeti vodjo, ki ima/je:

- jasno zastavljeno vizijo za prihodnost,
- zna predvidevati stvari v prihodnje,
- razume tehnologijo,
- naklonjen spremembam in reševanju le teh,
- močne vodstvene sposobnosti.

Zaposleni bodo v prihodnje bolj podvrženi spremembam in se bodo primorani soočiti z novimi izzivi, zato je pomembno, da imajo kompetentno vodstvo, ki bo celoten projekt podprlo in uporabilo lastnosti, ki so pomembne za dobro vpeljavo digitalizacije v podjetje.

1.2 Pomembni dejavniki pri odločitvi vpeljave digitalizacije v podjetje

Na odločitev in proces vpeljave digitalizacije v podjetju vpliva veliko dejavnikov. V nadaljevanju se osredotočam in predstavljam le nekatere, ki so najbolj pomembni iz praktičnega vidika vpeljave digitalizacije. Začenjam z opisom finančnega vidika, nadaljujem s konkurenčnim in končujem z varnostnim vidikom.

Vsaka odločitev v podjetju je neločljivo povezana s finančnimi posledicami. Z vidika digitalne prenove je potrebna analiza koliko nas bo prenova stala in kolikšno dodano vrednost bo prispevala. Ocenjuje se, da 75 % vseh stroškov digitalizacije v podjetju predstavljajo vlaganja v strojno opremo, digitalne storitve in povezljivost različnih komponent (Tech Wire Asia, 2018). Zavedanje o pomembnosti digitalizacije in elektronskega poslovanja je v zadnjih letih zelo naraslo. S tem so povezane tudi denarne vzpodbude držav.

Slovenija na digitalnem področju (Bučar, 2019) podpira podjetja z:

- storitvami digitalnega inovacijskega stičišča,
- javnimi razpisi za izvoznike,
- spodbudami oziroma sofinanciranjem različnih področji digitalizacije.

Država vavčerje podeljuje za dvig digitalnih kompetenc, za digitalni marketing in za pripravo digitalne strategije. Državne spodbude povečujejo pomen majhnih in srednje velikih podjetij ter njihove vključenosti v globalne vrednostne verige.

Naslednji cilj financiranja je povečanje konkurenčnosti Slovenije v kontekstu dviga indeksa digitalnega gospodarstva, ki je opisan v naslednjem poglavju in dviga splošne gospodarske rasti (AP projekt, brez datuma). Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo je v letu 2018 objavilo več razpisov s področja digitalizacije. Za spodbujanje digitalizacije majhnih in srednje velikih podjetij je bilo namenjenih 2,6 milijona evrov, za vzpostavitev ali nadgradnjo e-poslovanja 9,4 milijona evrov in za spodbujanje izvoza in učinkovitosti na tujih trgih 2,7 milijona evrov (Perko, brez datuma).

Podjetja morajo imeti za pridobitev sredstev, ki izvirajo iz objavljenih razpisov, izpolnjene določene pogoje. Predvsem je pomembno, da imajo jasno zastavljene cilje, kaj želijo doseči s prenovo in kako priti do uresničitve teh ciljev. Kolikšen delež sredstev bo podjetje vložilo je odvisno od obstoječe infrastrukture v podjetju in novega željenega načina poslovanja. Ocenjujem, da je v Sloveniji dobro opredeljen načrt digitalizacije do leta 2020 ter zagotovljene spodbude za podjetja. Glede na mednarodno raziskavo (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016) je kar 63 % anketirancev odgovorilo, da so v podjetjih prisotna vlaganja v nove inovacijske možnosti za izgradnjo novih izdelkov ali storitev s pomočjo digitalizacije. Pomembno pa je poudariti, da podatek temelji na mednarodni raziskavi in se zato lahko podatki za Slovenijo precej razlikujejo.

Konkurenčnost je drugi dejavnik, ki vpliva na odločitev o vpeljavi digitalizacije v podjetje. Konkurenčni vidik se nanaša na dodano vrednost procesov in celotne oskrbovalne verige (Slovensko-nemška gospodarska zbornica, 2018). Konkurenčna prednost predstavlja podjetjem vrednost, katera jih ločuje od konkurence. Vpeljava digitalizacije lahko konkurenčno prednost poveča predvsem iz vidika odnosa do strank in njihove uporabniške izkušnje. Digitalizacija nam namreč omogoča dober informacijski sistem, ki zagotavlja podporo kupcem in ostalim poslovnim strankam. Namen digitalizacije je tudi povezava vseh sklopov poslovanja in združevanje raznih funkcij s pomočjo tehnologije. Konkurenčno prednost lahko pridobimo tudi s pomočjo informacijskega znanja oziroma veščin, ki jih pridobimo tekom vzpostavitve in uporabe digitalizacije v podjetju. V prihodnosti pridobitev takšnih prednosti ne bo več mogoča, saj se bodo morala vsa podjetja prilagoditi digitalizaciji in vpeljavi novih poslovnih modelov. Bolj pomembno, kot vplivanje na konkurenčnost poslovanja preko pridobljenega znanja, pa je, da se za izvedbo procesa digitalizacije odločimo pravočasno in si tako zagotovimo obstanek na trgu.

Večjo konkurenčno prednost lahko proizvodna podjetja pridobijo s popolno proizvodno avtomatizirajo ter prilagoditvijo elektronskemu poslovanju. S takšnim dejanjem imajo lahko pred ostalimi tekmeci velike prihranke predvsem pri zniževanju zalog, stroškov dela, manjšim izmetom in napakami. Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley (2016) so v raziskavo vključili tudi vprašanje, ali se podjetjem zdi, da jim digitalizacija omogoča višjo

konkurenčno prednost. Le 40 % anketirancev, se je s trditvijo strinjalo. Četrtnina vprašanih je bila pri odgovoru neopredeljena, 33 % anketirancev pa se s trditvijo ni strinjalo. Rezultati so lahko posledica izbire vzorca podjetij vključenih v raziskavo, saj je v raziskavi sodelovalo le 6 % proizvodnih podjetij. Večina vključenih podjetij je odgovorila, da glavnino svojih prihodkov ustvari s prodajo storitev, za katere ne zasledimo značilnega porasta konkurenčnosti na podlagi digitalizacije. Podobnega mnenja je tudi direktorica podjetja REC d. o. o., saj meni, da digitalizacija ne bo prinesla dodatne konkurenčne prednosti podjetju. Mnenja je tudi, da mora do digitalizacije priti čimprej v vseh podjetjih.

Pomemben vidik pri izvedbi procesa digitalizacije je tudi vprašanje varnosti in shranjevanja podatkov. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur. l. RS, št. 98/04 navaja, da morajo biti vse elektronske oblike enakopravne pisnim oblikam dokumentov. Zakonodajni vidik torej izenačuje digitalno in pisno obliko. Pri tem je potrebno zadostiti nekaterim pogojem. Na primer dokumente lahko hranimo v elektronski obliki: če so le ti dosegljivi za poznejši pregled, predstavljajo pravilno obliko, če je jasno opredeljen pošiljatelj, prejemnik in čas dokumenta. Najpomembnejši pogoj za zagotavljanje transparentnosti je ne zmožnost spreminjanja podatkov. Zakonodajni vidik govori o tem, da naj bi bilo poslovanje z digitalizacijo enakovredno predhodnemu, na podlagi nekaterih kriterijev pa celo bolj transparentno, sploh z uporabo novodobnih orodij veriženja, ki beležijo vse korake sprememb. Problematika zakonodaje v praktičnem smislu je opisana v nadaljevanju naloge pri praktičnih izhodiščih.

1.3 Predlogi za lažjo vpeljavo digitalizacije

Digitalizacija ni samo proces, ki se ga vpelje v podjetje in je s tem delo zaključeno. Zajema mnogo več, saj je potrebno sisteme nadgrajevati, pomembno je tudi mišljenje in želje vseh vključenih v proces. Podjetjem lahko predstavlja veliko izzivov, ki so predstavljeni v prejšnjem odstavku. Da bi vpeljavo digitalizacije v podjetja potekala čim hitreje in čim bolj enostavno so v nadaljevanju besedila predstavljeni načini, s katerimi lahko podjetja lažje preidejo na vzpostavitev novih procesov.

Skupina Podjetniška Slovenija je v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenija pripravila predloge, ki so namenjeni malim in srednje velikim podjetjem pri vpeljevanju novih rešitev. Predlogi so razdeljeni v dva sklopa. Prvi se nanaša na to, kako lahko država olajša vpeljavo digitalizacije v podjetja, drugi sklop pa se dotika aktivnosti, ki jih lahko izvedejo podjetja sama za uspešno vpeljavo digitalizacije (Glas gospodarstva, 2017). Poudarek je na malih in srednje velikih podjetjih, saj sama težje dosežejo popolno digitalizacijo. Vzroki in vplivi za to so navedeni v naslednjem poglavju.

Država lahko poskrbi za večjo uporabo digitalizacije z (Gospodarska zbornica Slovenije, 2017):

- digitalnimi obrazci oziroma enostavnejšimi oblikami vstopnih točk,

- dodatnim sodelovanjem s tujimi strokovnjaki,
- omogočanjem širokopasovne internetne povezave do vseh subjektov,
- uvedbo enotnega okna,
- spodbudami, kot so olajšave za vlaganje v digitalizacijo.

Preden se v podjetju odločijo za digitalizacijo poslovanja je pomembno, da opredelijo vse zastavljene cilje in želje, ki jih želijo doseči (Banka za podjetnike, 2019). Pri tem je smiselno poiskati strokovno pomoč, saj večina vodilnih ljudi pri projektu vpeljave novih poslovnih procesov ni dovolj usposobljena za izvedbo vseh specifičnih informacijskih izzivov.

Podjetja morajo poskrbeti, da imajo jasno opredeljeno digitalno strategijo. To je dokument in načrt, ki vključuje vse pomembne informacije v zvezi z vzpostavitvijo digitalnega poslovanja. Ključnega pomena je tudi dodatno izobraževanje kadrov za namene digitalizacije.

Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley (2016) kot grožnje pri vpeljavi digitalizacije izpostavljajo tudi notranja vprašanja in klimo v podjetjih, motnje na trgu, konkurenco in varnost. Najpogostejše napake pri vpeljavi digitalizacije v podjetju so (Banka za podjetnike, 2019):

- vpeljava digitalizacije brez jasno opredeljenih ciljev in časovnih rokov,
- vpeljava digitalizacije brez ustrezne strokovne podpore,
- neskladnost vpeljanih rešitev z značilnostmi podjetja in njegovim delovanjem,
- preobremenjenost zaposlenih.

Pomembno vprašanje na katerega je potrebno odgovoriti pred izvedbo preobrazbe je agilnost preobrazbe in možnost spreminjanja z rastjo podjetja, saj nekatere rešitve, ki so primerne za majhna podjetja, niso primerne za velika podjetja in obratno.

Pri vzpostavitvi digitalizacije se moramo tudi odločiti ali želimo vpeljati takojšno popolno ali postopno digitalizacijo. Postopna je za začetek lažja različica, saj z njo spremljamo delovanje in spreminjanje enega poslovnega procesa (Movrin, brez datuma). Temu oporeka Podlogar (2016), ki piše o tem, da bi morali procese vpeljevati celovito, saj so tako rezultati lažje merljivi. Medtem, ko Miković (2019) v intervjuju izpostavlja, da se morajo procesi nekaj časa izvajati vzporedno in ko smo prepričani, da nov sistem povsem deluje, lahko starega opustimo in se posvetimo novemu.

Kot vsaka strateško pomembna zadeva v podjetju se tudi digitalizacija začne z dobrim načrtom in jasno zastavljenimi cilji (Mikolič, 2018). Opredelitev slednjih predstavlja prvi korak v procesu digitalizacije. Kratek pregled procesa vpeljave digitalizacije v podjetje je napisan v nadaljevanju. Drugi pomembni korak je vplivati na miselnost zaposlenih oziroma jih pripraviti na digitalizacijo. Kot je v prejšnjih odstavkih že večkrat omenjeno, so potrebna mnoga nova znanja in specifične, ki jih morajo računovodje in ostali zaposleni pridobiti. Kot pravi znan slovenski pregovor »navada je železna srajca«, je ljudi težko naučiti na nove procese in oblike poslovanja, čeprav je to nujno potrebno in edino učinkovito za podjetje.

Tretji korak pri vzpostavitvi digitalizacije je ureditev šifrantov in opisov procesov (Mikrocop, 2018). Vse kar želimo spremeniti, mora biti jasno opredeljeno in zapisano, da je spreminjanje nato bolj enostavno in transparentno. To je pogoj, ki mora biti opravljen v začetnih fazah. Četrty korak je dejanska izbira programske, strojne opreme ali vseh manjkajočih komponent v digitalni preobrazbi. V tem koraku se vzpostavi potrebna infrastruktura in dodajo manjkajoči deli. Peti korak je izvedba digitalizacije. Zadnja koraka pa predstavljata merjenje rezultatov uvedbe in prilagajanje spremembam.

V tem delu naloge so bili predstavljeni predlogi, kako lažje izvesti proces digitalizacije v podjetju. Ni pa izvedba procesa digitalizacije za vsa podjetja enako pomembna ali ključna, saj se morajo nekatera podjetja za izvedbo digitalizacije odločiti zaradi doseganja ali ohranitve konkurenčne prednosti. Digitalizacija v današnjih časih spreminja veliko poslovnih modelov ali jih celo nadomesti z novimi. V nadaljevanju so opredeljene panoge na katere ima digitalizacija velik vpliv. To so finančna in zavarovalniška panoga (Cvjetović, 2016). Sledijo jim komunikacijska, medijska in tehnološka panoga, zdravstvo, avtomobilska in kemična industrija.

Digitalizacija je v nekaterih panogah pogoj za obstoj in nadaljevanje poslovanja. Tako je na primer v avtomobilski industriji predpisana programska oprema, ki jo potrebujejo manjši proizvajalci, da lahko sodelujejo z velikimi, pomembnimi podjetji. S tem se podjetja zavarujejo in optimizirajo zaloge in nabave, kar posledično vpliva tudi na cene končnih proizvodov. Pri avtomobilski industriji je avtomatizacija in digitalizacija na visoki ravni, zaradi konkurenčnih prednosti, ki jih pridobijo z avtomatizacijo celotnega poslovanja. Pri teh je pomembno neprestano strojno delo in analitika vseh podatkov, zato je pričakovano, da imajo omenjene panoge običajno močno razvite informacijske oddelke.

V nekaterih dejavnostih, kot so zavarovalnice in finančne institucije, se je digitalizacija pojavila predvsem zaradi lažjega dela in spremljanja podatkovnih baz. V ozadju potekajo obsežne analize velikih količin podatkov, »ročna« obdelava le teh bi bila sicer nemogoča. Prednosti, ki jih digitalizacija prinaša so tudi zmanjšanje stroškov celotnega poslovanja in iskanja novih poslovnih priložnosti.

Druga proizvodna podjetja se odločajo za digitalizacijo predvsem zaradi avtomatizacije celotnega podjetja, ker jim omogoča lažje spremljanje poslovanja kot celote. Tovrstne panoge lahko preko tega gradijo na svoji konkurenčni prednosti. Razlogi za odločitev digitalizacije so lahko v različnih panogah zelo različni. Vsako podjetje želi optimizirati svoje poslovanje in izboljšati poslovni izid. Kako bo to storilo je zelo odvisno od panoge, vizije podjetja, stopnje avtomatizacije proizvodnje in tudi zainteresiranost vodilnih v podjetju za nove tehnološke ravni.

1.4 Pomen velikosti podjetja pri vpeljavi digitalizacije

Digitalizacija je primerna za vse velikosti podjetij, vendar se zanjo odločajo večinoma velika podjetja. Izsledki raziskav so navedeni v nadaljevanju. Petrovčič (2019) poudarja, da je 70 % mikro, majhnih in srednje velikih še vedno brez strategije o digitalizaciji. Na slovenskem trgu to predstavlja velik problem, saj večina podjetij sodi ravno med mikro in majhna podjetja. Tabela spodaj prikazuje število podjetij glede na velikost ter strukturo v Sloveniji. Podatki so zajeti za leto 2017.

Tabela 1: Odstotkovni prikaz števila podjetij po velikosti podjetja

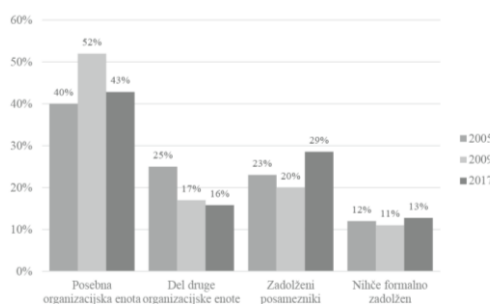
Velikost razreda po številu oseb	Število podjetij	Struktura vseh podjetij
Mikro podjetje	185997	95,10 %
Majhno podjetje	7329	3,75 %
Srednje podjetje	2084	1,06 %
Veliko podjetje	346	0,18 %
	195756	100 %

Prirejeno po Kuhelj (2018).

Razlike med mikro, majhnimi in srednje velikimi podjetji v primerjavi z velikimi podjetji so navedene v nadaljevanju. Pomembno je njihovo razlikovanje, saj se v poslovnem svetu različno obnašajo. Prva pomembna razlika je, da so velika podjetja drugače organizirana in svoje poslovanje razčlenjujejo na profitne centre. Podjetja na takšne načine lažje analizirajo svoje poslovanje in zagotavljajo večjo transparentnost poslovanja. Analitika podatkov je pomembna, saj omogoča odkrivanje novih povezav med podatki. S pomočjo digitalizacije in analitike je to lahko zelo hitro izvedljivo in enostavno.

Naslednja pomembna razlika je zaposlovanje ključnih zaposlenih na specifičnih delovnih mestih. Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger (2018) navajajo, da je imelo leta 2017, 43 % odstotkov srednjih in velikih podjetij posebno organizacijsko enoto, ki se je ukvarjala z informatiko. Podjetij, kjer ni bil nihče formalno zadolžen za prenovo je bilo 13 %. V primerjavi z malimi podjetji, je to velik razkorak, saj mala podjetja po navadi dodatno ne zaposlujejo informatikov oziroma ti hkrati delujejo tudi na drugih področjih. Tako se strateška vpeljava prenese na zaposlene iz drugih oddelkov ali na vodstvo podjetja.

Slika 1: Število zaposlenih, ki skrbijo za digitalizacijo



Vir: Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger (2018).

Tretja razlika je, da je običajno v večjih podjetjih na voljo več finančnih sredstev za vzpostavitev digitalne prenove. Denarni vložki so višji kot pri manjših podjetjih, kar je značilno, saj delujejo z več kapitala in načeloma uresničujejo več projektov, kot majhna podjetja. Večja podjetja potrebujejo za prenovo po navadi več časa, ker je njihovo poslovanje kompleksnejše. Njihovi poslovni procesi so bolj zakomplicirani in jih pred končno potrditvijo mora potrditi več zaposlenih. V manjših podjetjih je za potrjevanje odgovoren en zaposleni oziroma le nekaj njih (Žibert, 2014).

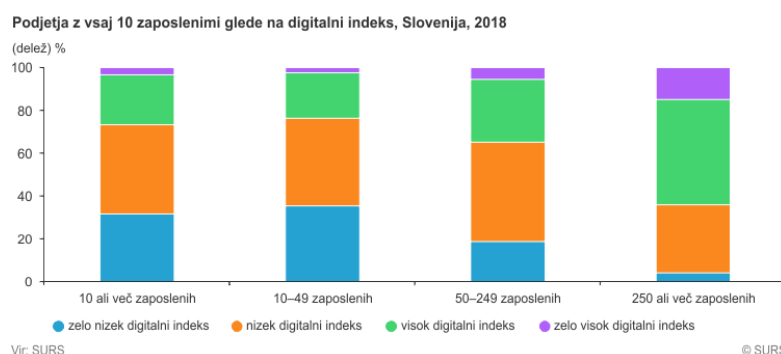
Namen digitalizacije je izboljšati poslovne procese in jih narediti bolj optimizirane za uporabo. Razlogi za digitalizacijo so enaki tako pri mikro kot tudi pri velikih podjetjih, zato je pomembno, da k digitalizaciji spodbujamo mikro podjetja, ki predstavljajo pomemben delež slovenskega gospodarstva.

Razlike med mikro in velikimi podjetji nedvomno ostajajo, vendar so nekateri avtorji mnenja, da velikost ni tako ključna značilnost pri vpeljavi digitalizacije (Kovačič, 2019). Bolj je pomembna hitrost in agilnost podjetji. Zaključimo lahko, da je za podjetja bolj pomembna ažurnost in hitro prilagajanje spremembam, saj so le tako lahko dovolj konkurenčna na trgu.

1.5 Digitalni indeks Slovenije in evropskih držav

Naslednja raziskava je izvedena s strani Statističnega Urada Republike Slovenije in govori o digitalizaciji slovenskih podjetij z vsaj 10 zaposlenimi. Digitalni indeks je kazalnik, ki omogoča primerjavo med podjetji o njihovi stopnji digitalizacije. Raziskava je opravljena na podlagi kazalnikov: uporaba računalnikov z internetno povezavo pri delu, zaposlovanje informacijskih strokovnjakov, uporaba mobilnih naprav z dostopom do interneta, spletna stran z različnimi naprednimi funkcionalnostmi, uporaba naprednih storitev računalništva v oblaku, uporaba spletnega oglaševanja in še nekaterih drugih (Zupan, 2018). Raziskava, ki je bila izvedena v letu 2018, potrjuje predstavljeno tezo, da manjša podjetja niso tako odprta za nove digitalne oblike poslovanja. Rezultati so pomembni za podkrepitev razlik med malimi in velikimi podjetji in njihovi stopnji digitalizacije.

Slika 2: Digitalni indeks Slovenije 2018



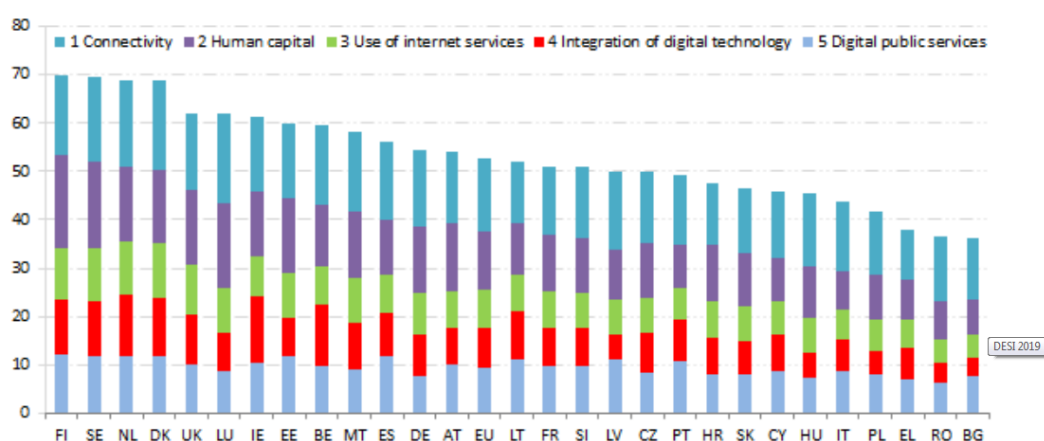
Vir: Zupan (2018).

Rezultati raziskave so predstavljeni v sliki 2. Slika prikazuje, da je z večanjem podjetja tudi digitalni indeks višji. Zupan (2018) navaja, da je med velikimi podjetji največ takih, ki imajo visok digitalni indeks (49 %), med tem, ko je med malimi in srednje velikimi podjetji največ takih, ki imajo nizek digitalni indeks (41 % oz. 46 %). Zanimiva je tudi ugotovitev, da imajo manjša in srednje velika podjetja imajo približno enako razporeditev deležev glede na digitalni indeks. Razliko v digitalnem indeksu glede na velikost podjetja lahko interpretiramo z dejstvom, da si večja podjetja lahko privoščijo več zaposlenih, ki skrbijo za specifične dele poslovanja. Zaposlovanje specifičnih oseb za informacijsko komunikacijsko tehnologije se z večanjem števila zaposlenih močno povečuje.

V nadaljevanju je predstavljena raziskava Evropske komisije, ki govori o digitalnem indeksu evropskih držav. Evropska komisija (2019) v raziskavi govori o naslednjih področjih: poveztljivosti naprav z internetom, človeškemu kapitalu in njegovi dovzetnosti za nove tehnologije, uporabi interneta za različne vsebine, integraciji digitalne tehnologije in digitalnih javnih storitvah.

Po kazalnikih iz prejšnjega odstavka je Slovenija povprečna. Kot prikazuje slika 3, se nahaja tik pod evropskim povprečjem. S tem spada med srednje uspešne države pri digitalizaciji. Najboljše članice so Danska, Švedska in Finska. Na 8 mestu od 28 se Slovenija nahaja v poglavju o integraciji digitalne tehnologije. To gre predvsem na račun majhnih in srednje velikih podjetij, ki svoje poslovanje selijo v spletne trgovine. Tudi v tem poglavju so večji izzivi, ki se navezujejo predvsem na računalništvo v oblaku in elektronsko izmenjavo informacij. Če povzamem je Slovenija z vidika izkoriščanja prednosti e-poslovanja in e-trgovine zelo uspešna. Pri merjenju indeksa digitalne intenzitete pa zaostaja in se nahaja tik nad povprečjem (Evropska komisija, 2019).

Slika 3: Indeks digitalnega gospodarstva in družbe 2018



Vir: Evropska komisija (2019).

Iz analiz je razvidno, da ima Slovenija še veliko odprtih možnosti v digitalizaciji in lahko predvsem spodbuja majhna in srednje velika podjetja, da se odločajo za različne nove oblike računalništva v oblaku, zaposlujejo informacijski kader in spletno opravljajo storitve.

2 DIGITALIZACIJA NA PODROČJU RAČUNOVODSTVA

2.1 Spreminjanje in vloga računovodstva v podjetju

Digitalizacija je zelo širok pojem in vpliva na različna področja v podjetju. V zaključni nalogi se osredotočam predvsem na to, kako vpliva na računovodsko funkcijo. V nadaljevanju predstavljam spreminjanje računovodstva skozi čas in vlogo funkcije v podjetju.

Računovodstvo obstaja že od 3600 let pred našim štetjem (Bukovnik & Mlinarič, 2009). Takrat so stari Indijci in prebivalci Babilona zapisovali razne blagovne menjave med prebivalci, državo in svetiščem. Temeljni korak v smeri razvoja računovodstva se je zgodil v Severni Italiji med križarskimi vojnami. V tem obdobju se pojavijo prve zasnove mednarodnega bančnega sistema in prva podjetja v današnjem pomenu besede.

Do danes se je vloga računovodstva bistveno spreminjala, vse od papirne oblike in ročnega beleženja dogodkov, do nadaljevanja na analogni ravni, v koraku s 4.0 tehnologijo pa se spogleduje tudi s popolno digitalizacijo. V nadaljevanju predstavljam, kako se je spremenil poklic računovodje, kako hitro se spreminja strojna oprema, kako se spreminjajo poslovni procesi v podjetju in navedem nekaj praktičnih primerov, ki so danes stalnica v podjetju.

Zaradi vpliva tehnologije se mnoge družbe in organizacije spreminjajo. Največji preskok se beleži pri poslovnih procesih in priložnostih. Računovodja bo v prihodnosti predvsem svetovalec (Štemberger Zupan, 2017). Poznavanje in branje knjig ter ostalih listin bo še vedno nujno potrebno, bodo pa vsi procesi potekali digitalizirano, zato je pomembno, da zaposleni pridobijo znanja s področja analitike in upravljanja s podatki (Piano, 2016).

Poleg poklica računovodje se spreminjajo tudi poslovni procesi, strojna in programska oprema. Kot pravi Moorov zakon oprema zastari v enem letu in pol, kar predstavlja za podjetja velik strošek, a je na podlagi ostalih prihrankov časa in avtomatizacije ta upravičen. Delo pri katerem je uporaba računalniških orodij obvezna, zahteva stalna vlaganja in ustrezno hitro prilagajanje novih orodij. Na tem mestu velja omeniti, da je do sprememb prišlo tudi pri poslovnih procesih povezanih z javno upravo. Tako so podjetja že nekaj let primorana uporabljati portal e-davki. Omenjene spremembe ocenjujem kot dobrodošle za podjetja, saj so primorana preiti na e-poslovanje, kar predstavlja velik preskok v dosedanjem analognem urejanju baz podatkov.

Zaradi hitrega preskoka in potrebe po znanju se veliko podjetij znajde pred številnimi izzivi pri procesu digitalizacije. Nekateri imajo premalo znanj ali so za digitalizacijo premalo motivirani. Preprosto povedano to pomeni, da se vse stvari nenehno spreminjajo in da je potrebno čim prej stopiti v tok sprememb in se prilagajati razmeram na trgu. Le tako lahko ohranimo naše poslovanje uspešno, zaposlene zadovoljne in visoko gospodarsko rast. Vse

klasične funkcije, ki so mnoga leta veljale kot nezamenljive, bodo v prihodnosti zamenjale avtomatizirane rešitve in novodobni pristopi do spremljanja celovitosti poslovanja podjetja.

Včasih je bila računovodska funkcija strogo podporna služba, danes pa predstavlja pomembno vlogo pri svetovanju poslovodstva. Je temelj vsake uprave, ki želi imeti dober vpogled v svoje poslovanje. Pomembno je, da ima poslovodstvo podjetja dovolj široko znanje za reševanje različnih izzivov. Tudi računovodje morajo razmišljati o novih načinih in najti prave povezave za sodelovanje z informatiko in ostalimi. Z razvojem informacijsko komunikacijske tehnologije so se mnogi poklici spremenili (Finservis, 2019). Danes je, poleg poznavanja osnovnih računovodskih izrazov in beleženja dogodkov, pomembno poznati tudi osnovne informacijske programe. Pomembna je tudi pripravljenost na spremembe, iskanje novih možnosti in širši pogled na poslovanje.

Kot navaja vir (SI24, 2019) morajo računovodje dandanes imeti lastnosti, kot so strateško in kritično razmišljanje; ta govori predvsem o tem, da morajo računovodje na koncu obdobja znati iz velikega števila podatkov poiskati tiste, ki so bolj pomembni in preučiti bilanco podjetja. V naslednjih odstavkih so predstavljene ostale lastnosti, ki jih bo moral v prihodnost imeti računovodja. Pomembna lastnost, ki bo v prihodnosti odlikovala računovodjo je tehnološko spretnost, saj ima računovodja pri svojem delu zelo močan stik s programsko opremo. Računovodja mora razvijalcem opreme tudi znati razložiti kaj potrebuje pri delu in kakšna oblika programa, bi mu najbolj ustrezala. Pomembna lastnost je tudi komunikativnost, ker se sodobni računovodja velikokrat sestaja s strankami, svoje misli in ideje pa mora znati predajati tudi svojim nadrejenim, da njegovo delovanje razumejo in podjetje razvijajo v želeni smeri, usklajeno z vizijo podjetja.

Odgovornost je lastnost, ki se pripiše računovodjem predvsem zaradi stika z zaupnimi informacijami in tudi etičnostjo poslovnih odločitev. Pomembna lastnost je tudi želja po učenju. Ker se razmere na trgih zelo spreminjajo, se spreminja tudi zakonodaja in ostali akti, ki jih računovodje uporabljajo pri svojem delu. Ti predstavljajo veliko prilagajanja in spremljanja ter učenja v vseh pogledih delovanja. Izpostaviti velja tudi pripravljenost na spremembe; ker se dandanes zaradi napredka tehnologije spreminja tudi posamezno delovno mesto in procesi. Pomembno je poznati ljudi v posamezni funkciji in njihove potrebe za delo, le tako lahko uspešno načrtujemo razne transformacije podjetij oziroma ljudi v posameznih funkcijah pripravljamo na nove poslovne modele.

2.2 Izzivi povezani z vpeljavo digitalizacije računovodstva v mikro podjetje

V nalogi se osredotočam predvsem na digitalizacijo računovodstva v mikro podjetjih. Prvi razlog, ki me je pritegnil k bolj poglobljeni analizi, je število mikro podjetij v Sloveniji. Kot je razvidno iz tabele 1 iz prejšnjih odstavkov, glede na velikost mikro podjetja predstavljajo največji delež med podjetji v Sloveniji. Drugi razlog je ta, da mikro podjetja težje vpeljejo digitalizacijo, zaradi pomanjkanja zaposlenih. Tudi naloge zaposlenih v podjetju so po navadi bolj raznolike, zato zaposleni nimajo toliko specifičnih znanj za vpeljavo

digitalizacije. Tretji razlog za osredotočenost na mikro podjetja pa je dobro poznavanje delovanja in poslovanja podjetja REC d. o. o., na primeru katerega so v nadaljevanju predstavljene možnosti digitalizacije računovodstva.

Računovodstvo kot tradicionalna funkcija v podjetju, se v zadnjih letih močno posveča tudi digitalizaciji ali vsaj elektronskemu poslovanju. Pri tem se zaposleni v računovodstvu srečujejo z veliko novimi izzivi, kot so:

- pridobivanje novih znanj,
- uporaba zgolj elektronske opreme,
- večji poudarek na svetovanju poslovodstvu,
- reševanje zakonodajnih izzivov,
- uporaba novih oblik shranjevanja dokumentov v oblaku,
- avtomatizacija nekaterih procesov.

Računovodstvo z digitalizacijo pridobi veliko novih pogledov, ki so se v preteklosti izgubljali v analognem prepisovanju podatkov. Nove oblike poslovanja jim omogočajo krajše poslovne procese, manj napak in manj enoličnega dela. Rezultati se kažejo v bolj produktivnem, inovativnem in tehnološko naprednem okolju podjetja. Računovodja mora preko predhodno evidentiranih dogodkov sestaviti načrt za prihodnost, ki bo podjetju prinesel novo dodano vrednost (Accountingbox, 2016). V nadaljevanju so predstavljeni izzivi vpeljave digitalizacije, na koncu pa je predstavljena odločitev za programsko opremo, kar je eden izmed izzivov.

Prvi izziv je povezan z zaposlenimi in njihovim dojemanjem digitalizacije. Znanja in kompetence zaposlenih ostajajo enake, zato je potrebno spremeniti pogled na njihovo znanje in jim ponuditi več svetovanja in širšega pogleda na poslovanje kot celoto. Računovodstvo je potrebno jemati celovito.

Naslednji izziv, povezan z digitalizacijo, je spreminjanje in prilagajanje delovnih procesov novim potrebam. Te so v sedanjem času bolj osredotočene na konkurenčnost, na iskanje celovitega poslovanja in posvečanje strankam. Funkcija računovodstva se srečuje s strankami na različne načine in skrbi za finančno stran poslovanja podjetja. Torej povezuje glavna namena poslovanja, stranke in finance. Pri vseh podjetjih tako majhnih kot velikih, je zaželeno imeti dober komunikacijski kanal med tema dvema funkcijama.

Podjetja se lahko sama odločijo ali bodo računovodsko funkcijo opravljala sama ali jo bodo prepustila zunanjemu izvajalcu, pooblaščenemu računovodskemu servisu. To sta tudi naslednja izziva, odločitev za programsko opremo oziroma za ustrezen računovodski servis. Odločitev ni lahka in lastniki morajo dobro pretehtati svojo izbiro.

Naslednji korak, s katerim se srečujejo managerji, je kateri program izbrati in kako narediti svoje delo kar se da enostavno. Zakonodaja zajema poleg obveznega dvostavnega računovodstva (v primeru, da ne gre za normirane fizične osebe) tudi različne evidence, ki

jih mora podjetnik sam voditi. Ključno je imeti vse potrebne podatke ob pravem času (Accountingbox, 2016). Dobra programska opremo je tako temelj vsakega notranjega računovodstva.

Računovodstvo v večini oblik poteka v programski opremi, ki naj bi bila prilagojena knjiženju poslovnih dogodkov in lažšanju dela računovodij. Na trgu obstaja veliko ponudnikov programske opreme, ki nudijo zelo različne oblike podpore. Nekateri programi omogočajo celovit pogled na poslovanje in k računovodskim funkcionalnostim dodajajo tudi drugi sisteme, kot so možnost odnosov z strankami, knjigovodenje in mnoge druge podpore. Pri elektronskem poslovanju oziroma vpeljevanju digitalizacije v podjetje moramo biti pozorni na programe, ki te možnosti dopuščajo oziroma imajo optimizirane procese.

Programska oprema mora ponujati čim več možnosti, da lahko informacije razdelimo med vse funkcije v podjetju. Za programsko opremo se moramo odločiti trezno, po resnem razmisleku in ne vedno po stroškovni strani spremembe (Revija Stik, brez datuma), enako velja za odločitev o računovodskem servisu. Tako programski opremi kot tudi servisu morajo podjetja v celoti zaupati, da bo posodabljal oziroma vpeljeval vse nove zakonske omejitve in zahteve. Kazni za ne oddajanje posameznih poročil državi lahko podjetja drago stanejo. Nevarnost podjetjem predstavljajo tudi mnogi inšpekcijski pregledi, ki pregledujejo zadoščanje standardom in ugotavljajo pravilnost zapisov.

3 DIGITALIZACIJA V PODJETJU REC D. O. O.

3.1 O podjetju

Podjetje REC d. o. o. je mikro podjetje ustanovljeno decembra 2011. Glavna dejavnost podjetja so raziskave in razvoj na področju visoko tehnoloških rešitev za nadzor litijevih akumulatorskih sistemov. Podjetje v okviru svoje dejavnosti razvija elektronske naprave, ki skrbijo za pravilno delovanje akumulatorskih celic novih tehnologij (npr. LiPo, LiFe, idr.). Idejne zasnove, načrtovanje in modeliranje samih proizvodov je del osnovne dejavnosti podjetja. Sama proizvodnja elektronskih komponent pa se izvaja pri zunanjih izvajalcih. Nadaljnje programiranje in testiranje naprav pa se izvaja na sedežu podjetja.

Za trženje in menedžment storitev skrbi podjetje samo. Poleg raziskovalne in razvojne dejavnosti na področjih naravoslovja in tehnologije je podjetje registrirano tudi za druge inženirske dejavnosti ter tehnično svetovanje za postavitve vetrnih in sončnih elektrarn ter drugih fotonapetostnih sistemov.

Zaposleni v podjetju so večinoma mladi študentje, ki želijo pridobiti izkušnje in znanja na področju elektronike in skupaj z mentorjema dosegajo dobre inovacijske rezultate. Mlad kolektiv je pripravljen deliti svoje znanje in iskati nove izzive skozi celotno poslovanje podjetja.

Podjetje REC d. o. o. glede na velikost sodi med mikro podjetja. V teoretičnem izhodišču v začetku naloge so bile predstavljene razlike med manjšimi in velikimi podjetji in njihovimi različnimi pristopi do digitalizacije. Direktorica je mnenja, da je v mikro podjetju lažje vpeljati nove spremembe, ker je v sam proces vključenih manj ljudi, organizacija in obseg poslovanja pa sta manjša. Pomemben vidik digitalizacije so tudi ključni zaposleni, ki so glede na opravljen intervjuju pozitivno naravnani k digitalizaciji. Pripravljeni so se priučiti novih poslovnih procesov. Skupno zaposlenim je tudi, da niso vezani na papirno obliko in so jo pripravljene povsem opustiti.

3.2 Trenutno stanje in spremembe v računovodstvu

Podjetje že v tem trenutku izpolnjuje nekatere pogoje, s katerimi dosega višji digitalni indeks. Pri svojem delu uporablja elektronska orodja za komunikacijo s svojimi strankami. Vsak zaposleni pri svojem delu uporablja računalnik povezan z internetom, podjetje ima spletno stran, prisotno je na družbenih omrežjih. Kupci podjetja v večini primerov najdejo preko spletne strani oziroma raznih spletnih blogov in člankov. Za potrebe notranje komunikacije v podjetju uporabljajo storitev v oblaku, ki skrbi za ažurnost dela in večjo povezavo med zaposlenimi.

Podjetje razmišlja o digitalizaciji in prenovi poslovnih procesov. Do tega trenutka podjetje v smeri brezpapirnega poslovanja ni aktivno delovalo zaradi pomanjkanja časa ključnih zaposlenih, ki bi prenovu vodili. Direktorica podjetja REC d. o. o. Maja Požar Andrejašič je prepričana, da se bo digitalizacija slej kot prej zgodila. Meni, da podjetja ne potrebujejo novih denarnih vzpodbud, saj je vzpostavitev digitalizacije v podjetjih samoumevna. Sama je digitalizaciji pozitivno naravnana in je pripravljena kot vodeča v podjetju investirati v projekt prenove.

Direktorica v podjetju REC d. o. o. je povedala, da njihovo delo vseskozi poteka elektronsko. Vse od naročil, do predplačil in pogodb s strankami. Problem nastane pri računovodskih listinah, ki so še vedno v papirni obliki. Dodaja še, da je ravno tu lahko največ priložnosti za nadaljnji razvoj in izboljšanje poslovnih procesov v podjetju. Trenutno je s stanjem računovodstva v podjetju zelo zadovoljna, saj so vsi potrebni podatki, ki jih potrebuje za odločanje, na voljo pravočasno. Poudarja, da je vedno prisotna želja po izboljšavah in novih poslovnih procesih, ki bi pospešili oziroma izboljšali poslovanje samega podjetja.

Konkretni rezultat prenove, naj bi po mnenju Požar Andrejašičeve predstavljalo shranjevanje vseh prejetih računov v elektronski obliki, ravno tako shranjevanje potnih nalogov in različnih temeljnic. Vsako podjetje se odloči za digitalizacijo zaradi svojih specifičnih želja in ciljev. Glede na intervjuju z direktorico si podjetje pri prenovi želi doseči:

- hitrejši dostop do listin,
- večjo urejenost in organiziranost listin,
- manj papirja, večja skrb za okolje,

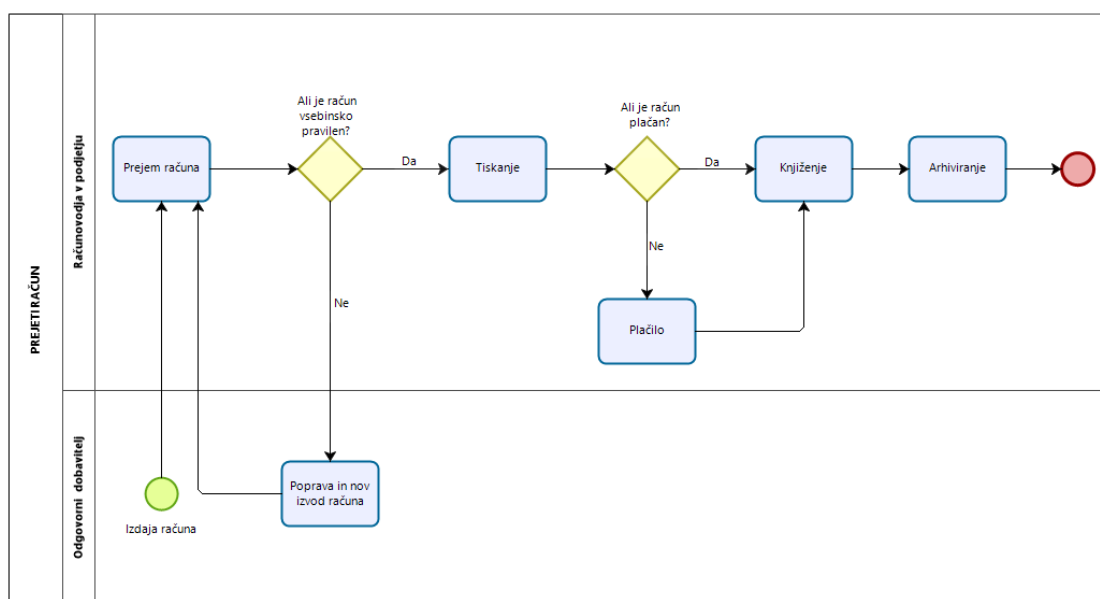
- razbremenitev referentke računovodstva,
- zmanjšanje napak,
- večjo transparentnost poslovanja.

Poleg glavnih prednosti, zaradi katerih želi podjetje vpeljati digitalizacijo, sta pomembni tudi učinkovitost in prilagajanje času. Nekaj partnerjev podjetja že uporablja sodobne načine plačevanja z e-računom.

Digitalizacija prinese veliko novih načinov in procesov poslovanja. Z njeno uporabo v vsakodnevem poslovanju se sproti pokažejo njene prednosti in slabosti. Zgoraj je naštetih le nekaj ciljev, ki jih želi podjetje doseči s prenovo, a se zaveda, da mora zato graditi na močnem informacijskem programu in prilagodljivosti vseh ključnih zaposlenih.

Trenutni poslovni procesi v podjetju potekajo po naslednjih korakih. Vsak prejet račun se v podjetju natisne, vnese v baze in notranje računovodstvo, nato pa se arhivira. Podoben je tudi proces izdaje računov, slednje se ob izdaji natisne. Prvi izvod se pošlje kupcu proizvoda, drug izvod pa ostane v računovodstvu za potrebe knjiženja. Slika 4 predstavlja proces prejetega računa in njegovo pot po podjetju. Račun se najprej preveri in ob njegovi pravilnosti natisne. Nato se ta račun plača, poknjiži in arhivira v papirnem arhivu.

Slika 4: Proces prejema računa pred prenovo

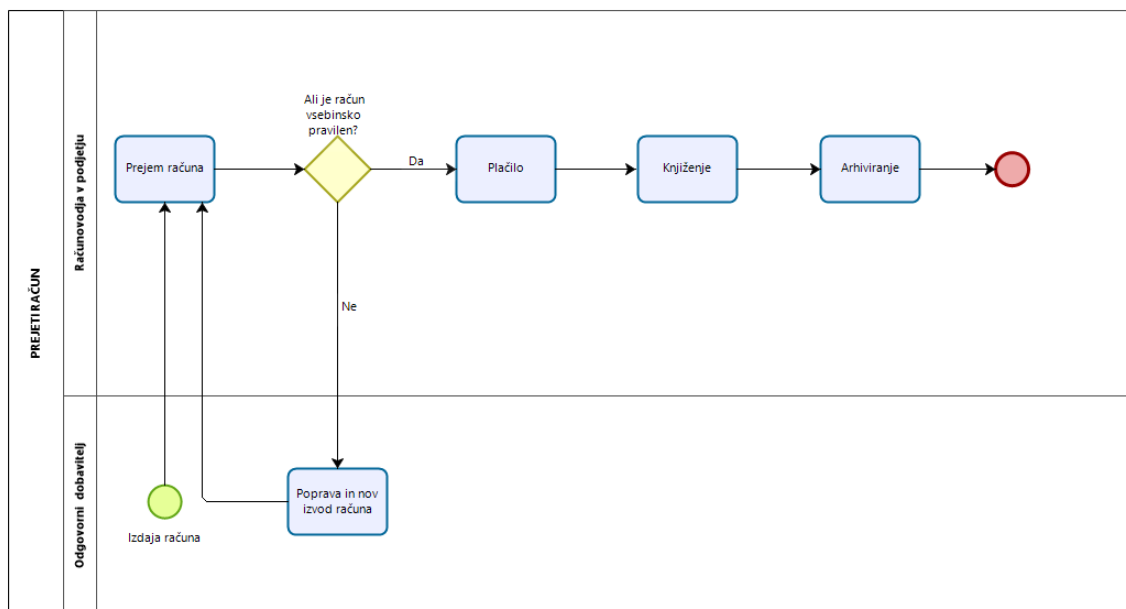


Vir: lastno delo.

Cilj podjetja v prihodnosti je vse listine, ki se jih trenutno tiska za notranjo rabo, shranjevati v elektronski obliki, s pomočjo programske opreme. Slika 5 prikazuje proces prejema računa po prenovi ter pot računa po podjetju. Račun se ravno tako preveri, kot pred prenovno, nato račun po elektronski pošti potuje do računovodstva, kjer se poknjiži in shrani v računovodskem programu na strežniku. V podjetju tako ne bo potrebno tiskanje prejetih in izdanih računov za notranjo rabo. Arhiviranje bo potekalo v programski opremi na serverju

podjetja. V podjetju ocenjujejo, da bi na tak način privarčevali pri stroških papirja, omogočili večjo transparentnost poslovanja in preskočili nepotrebno tiskanje dokumentov.

Slika 5: Proces prejema računa po prenovi



Vir: lastno delo.

Drugi proces, ki ga podjetje želi spremeniti je obračun potnih nalogov. Ta poteka na podoben način kot proces prejetih računov. V podjetju se pojavi potreba po službeni poti, izpiše se potni nalog. Konec meseca se naredi obračun potnih nalogov, katerega se natisne in poknjiži. Nato se obračun arhivira. V prihodnosti želijo v podjetju proces spremeniti na način, da bo obračun potnega naloga zgolj elektronski, kar pomeni da bo shranjen k pripadajoči temeljnici v programski opremi. Pri tem na mesečni ravni privarčujemo z nepotrebno porabo papirja in omogočimo lažji dostop do knjižb in neposredno preverimo stroške, ki so nastali na račun potnih nalogov.

Tretji proces, ki ga želi podjetje spremeniti je knjiženje temeljnic. Te so izvedene listine iz katerih knjižimo zapise za najrazličnejše dogodke v podjetju. Te se izvedejo na podlagi različnih listin, ki se arhivirajo v druge arhive. Za transparentnost poslovanja, bi bilo primerno, da se te listine uvrstijo neposredno k pripadajoči temeljnici.

Digitalizacija zajema tudi ostale komponente in sicer avtomatizacijo različnih prejemov in izdaj računov. Pri poslovanju s proračunskimi porabniki podjetje uporablja zakonsko določen e-račun. »E-račun je račun za opravljeno storitev ali dobavljeno blago, izdan v elektronski obliki v skladu s tehničnimi in drugimi pogoji, določenimi s posebnimi predpisi in je enakovreden računu v papirni obliki« (Ministrstvo za finance Republike Slovenije, brez datuma). E-račun lahko pošljemo preko ustreznih kanalov (bank in ponudnikov e-poti, portala UJPeRačun), stranka na drugi strani pa samo potrdi plačilo. Program olajša delo

prejemniku računa, saj je enostaven za uporabo ter omogoča avtomatizacijo in prenos v lastno programsko opremo.

Dodaten izziv se pojavlja pri poslovanju s podjetji iz tujine oziroma pri izvoznih poslih. Tujim strankam podjetje ne more izdati e-računa, kot takega. Mogoča je izdaja računa v elektronski obliki, kar je praksa v podjetju že sedaj. Izziv predstavlja tudi avtomatizacija plačevanja računov, saj v tem trenutku ni pripravljenih povezav v evropski uniji. Direktorica v intervjuju poudarja, da bi jim e-račun kratkoročno prinesel le dodatno delo, saj bi poslovanje tako lastnemu podjetju kot tudi plačnikom le tega, delo otežilo na evropski ravni. Direktorica je mnenja, da bo vpeljava elektronskih računov, ki se pošiljajo v datotekah različnih formatov, morala še malo počakati na pripravljenost naših partnerjev in nas samih. Navaja še, da pozna nekaj podjetji, ki se odločajo za digitalizacijo, a je teh še vedno razmeroma malo.

4 IZZIVI IN PREDLOGI VPELJAVE DIGITALIZACIJE

Proces izvedbe digitalizacije ni enostaven in podjetja morajo biti dobro pripravljena, da ga vključijo v svoje redno delovanje. V nadaljevanju so prikazana glavna področja in misli na temo izzivov in predlogov vzpostavitve digitalizacije v mikro podjetje REC d. o. o.

Menim, da bi bile potrebne izboljšave tako na ravni države oziroma na globalni ravni, kot tudi v samem podjetju. Država mora poskrbeti, da so lahko podjetja ustrezno prodajno usmerjana, da lahko gradijo na konkurenčnosti države v makro smislu.

Najprej predstavljam predloge, ki se navezujejo na potrebne izboljšave na ravni države. Največji izziv in predlog za izboljšavo vidim v reševanju zahtev poslovanja s tujino. Vsak posel, ki poteka iz članice v članico je transparenten, zakonsko so določena razna poročanja. Vsaka dobava mora biti jasno opredeljena, ob doseganju določenih pogojev so zakonsko določena tudi poročanja. Podjetje mora poročati o vrsti blaga, šifrah artiklov, količini in ceni. Podjetju to vzame veliko časa, ki bi ga lahko bistveno skrajšali z uporabo informacijskih rešitev. Drugi predlog za izboljšavo se dotika transakcij med podjetji. V Evropski uniji za enkrat še ni omogočeno pošiljanje e-računov, kot jih poznamo v Sloveniji v poslovanju s proračunskimi porabniki. Z vidika digitalizacije ocenjujem, da to predstavlja opazno pomanjkljivost, saj nam odvzame možnost popolne digitalizacije in elektronskega poslovanja s tujino. To še posebej velja za mala podjetja, ki si težje privoščijo izdelavo lastnih programskih rešitev, s katerimi bi se izognili omenjenim težavam.

V drugem delu poglavja se bom osredotočila na samo podjetje in priložnosti, ki čakajo na aktivnosti. Kot že večkrat omenjeno v nalogi je potrebno za dobro digitalizacijo pripraviti ljudi in njihovo mišljenje. S tem v podjetju ni težav, saj so zaposleni večinoma milenijci, ki znajo uporabljati programsko opremo in so željni novega znanja. Tudi direktorica podjetja in zaposleni so se s to trditvijo strinjali.

Pomemben del v procesu digitalizacije je primerna izbira programske opreme in neprestano posodabljanje le te. Ko so se pred leti v poslovodstvu odločali za program, je bil glavni razlog za izbiro modularnost in dodatne funkcionalnosti programske opreme. Izbran program namreč omogoča dodajanje raznih vsebinskih sklopov, ki jih je mogoče kasneje spreminjati z dodajanjem novih dejavnosti podjetja. Pomemben razlog je bila tudi možnost beleženja različnih prihodkovnih postavk. Izbrani program se je izkazal kot primerna izbira, saj je zadostil takratnim potrebam podjetja. V današnjem času, ko vsa podjetja razmišljajo o digitalizaciji in prenovi svojega poslovanja moramo biti previdni, da nam informacijska podpora omogoča knjiženje postavk, uvažanje dokumentov in enostavno povezljivost z ostalimi bazami, ki jih uporabljamo v podjetju.

V sklopu iskanja ponudnikov za digitalizirano poslovanje sem izvedla tudi povpraševanje pri trenutnem ponudniku informacijskih rešitev. Poudarili so, da ima obstoječi program že razvite možnosti za elektronsko poslovanje. Potrebno je le odkleniti in prilagoditi nastavitve za uvoz dokumentov. To je enostavnejši korak, ki bi ga lahko izvedli v sodelovanju z izbranim ponudnikom informacijskih rešitev. Trenutni ponudnik, kot partner sodeluje tudi z ostalimi razvijalci informacijske opreme, ki ponujajo še mnogo več. Storitve, ki jih je mogoče dodatno zakupiti zajemajo pripravo e-računov, prejem elektronskih dokumentov, elektronske hrambe in podobne stvari. Kljub naštetim dodatnim možnostim, program v tem trenutku ne omogoča sledenja ciljem, ki jih je izbralo podjetje REC d. o. o., predvsem glede brezpapirnega poslovanja in lažjega poslovanja s tujino.

Kot je omenjeno že v prejšnjih odstavkih je problematika poslovanja s tujino zelo velika. V danem trenutku je prehod na digitalno poslovanje otežen. Če bi želeli v podjetju preiti na uporabo e-računov preko banke je rešitev mogoča samo za poslovanje z domačimi podjetji. Poslovanje s tujino, bi ostalo na enaki ravni. Pomembno je poudariti, da poslovanje s tujino predstavlja kar 78 % vseh prihodkov podjetja, poslovanje s slovenskimi podjetji pa približno 22 %.

Predlogi za podjetje so, da vsaj vse izvirne dokumente, ki jih je mogoče hraniti na zasebnem serverju tam tudi hrani. To so predvsem prejeti računi v elektronski obliki, izdani računi, ki so namenjeni knjiženju v računovodstvu in posamezni ostali dokumenti, kot so potni nalogi, določene pogodbe in določene temeljnice. Glede na pogovor s ponudnikom informacijskih rešitev je možno vse dokumente shraniti neposredno k knjižbam, kar bodo v podjetju postopno začeli uvajati. Pri tem obstajata dve možnosti, ki ju bomo po potrebi kombinirali. Prva možnost za elektronsko shranjevanje dokumentov je skeniranje dokumentov, ki jih prejme podjetje v papirni obliki. Druga kombinacija priložnosti shranjevanja računov je neposredno shranjevanje prejetih dokumentov v pdf. obliki neposredno k knjižbam v izbranem računovodskem programu. S povezljivostjo in dodajanjem dokumentov neposredno k knjižbam, bi v podjetju dosegli večjo transparentnost in porabili manj časa za iskanje določenih dokumentov. Za dodatne informacijske programe se v podjetju zaenkrat še ne bodo odločili, ker trenutno še ne prinašajo željenih rešitev. Pošiljanje elektronskih oblik računov v obliki e-slog in podobno ni na voljo pri poslovanju s tujino, tudi naši partnerji

sistema še ne uporabljajo dovolj pogosto, da bi podjetje imelo z vpeljavo le tega bistvene prednosti.

Načrt za vzpostavitev bi bil sledeč. Razširitev trenutne programske opreme za shranjevanje raznih dokumentov. Novo delo bi spremenilo procese dvema zaposlenima na temu področju, ter še nekatera druga opravila, ki jih bodo morali izvesti ostali. Ta se nanašajo predvsem na pisanje servisnih poročil strank, ki bi se bo potem odvijalo na elektronski ravni. Nato sledi le še uvajanje in privajanje na nov proces. Čez nekaj mesecev se lahko oceni uspešnost vpeljave procesa in določijo morebitni novi procesi, ki bi lahko olajšali nadaljnje delo. Proces celotne vpeljave digitalizacije v podjetje REC d. o. o. bi se lahko izvršilo v enem mesecu in s tem zadostilo vsem ciljem, ki so si jih na začetku zadali. To so skrajšanje poslovnega cikla, skrb za okolje, manjša obremenitev računovodstva, zmanjšanje možnosti napak in bolj transparentno delo.

SKLEP

Tehnološki napredek in nove tehnologije spreminjajo poslovanje podjetij. Digitalizacijo morajo podjetja jemati kot nekaj dobrega in nekaj kar je potrebno vpeljati v podjetje. V besedilu pojasnujem pojem digitalizacije v poslovnem smislu in predstavljam prednosti-in-izzive, ki jih prinaša podjetju. Osredotočam se na mikro podjetja in računovodstvo, kot funkcijo v podjetju, ki mora pri svojem vsakodnevnem delu uporabljati informacijsko tehnologijo. Zaradi slednjega morajo biti zaposleni v računovodstvu in informatiki povezani, da lahko uresničijo vse zastavljene cilje podjetja. Osredotočila sem se tudi na razlike med mikro in velikimi podjetji ter ugotovila, da je digitalizacija pogostejša v velikih podjetjih, kar lahko pripisujemo različnim razlogom, tako organizacijskim kot finančnim in kadrovskim.

V nadaljevanju proučujem procese vpeljave digitalizacije v podjetje REC d. o. o. Glede na intervju z gospo Majo Požar Andrejašič, direktorico podjetja, sem predelala različne možnosti vpeljave digitalizacije in prišla do zaključka, da morajo za vzpostavitev digitalizacije v podjetju izbrati ustrezeni računovodski program, ki bo te usmeritve podpiral. Pomembno je predvsem, da lahko program shranjuje določene dokumente oziroma se lahko le ti uvozijo v posebnih oblikah. V nalogi navajam stanje in želje podjetja za prihodnost z vidika digitalizacije.

V delu uporabljam podatke, pridobljene iz različnih raziskav, pomemben del pa prispevajo tudi podatki pridobljeni z izvedbo intervjuja in pogovorov z zaposlenimi. Omeniti velja, da bi nekateri podatki lahko bili drugačni, če bi intervjuvala drugo skupino zaposlenih. Razlike v ugotovitvah se razlikujejo tudi glede na panoge v katerih delujejo podjetja in se od raziskave do raziskave lahko zelo spreminjajo. Proizvodna podjetja so po navadi bolj naklonjena digitalizaciji in splošni avtomatizaciji. Pri pripravi strokovne zaključne naloge sem imela stik tudi s ponudniki programskih rešitev, ki so pripomogli z raznimi nasveti za

dejansko vpeljavo vsaj delne digitalizacije v podjetje. V bližnji prihodnosti bo podjetje preizkusilo novo možnost shranjevanja nekaterih dokumentov neposredno v računovodskih program.

Zaključno nalogo bi lahko nadgradila z bolj obsežno raziskavo in vključila intervjuje z zaposlenimi v podjetjih, ki so že izvedla digitalizacijo. Tako bi dobila bolj poglobljeni vpogled v priložnosti in izzive s katerimi se srečujejo podjetja, različne pristope, ki se jih poslužujejo in nasvete za lažjo izvedbo prenove.

Spremembe so ključni del vsakega poslovanja, zato jih je potrebno spremljati in se jim prilagajati. Bolj kot bodo podjetja na trgu agilna in več dodane vrednosti, kot bodo kupci zaznali, bolj uspešno bo poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Accountingbox. (2016). *Izzivi sodobnega računovodje* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. julij 2019 iz <https://accbox.net/izzivi-sodobnega-racunovodje/>
2. AP projekt. (brez datuma). *Digitalizacija 2019–2023* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. julij 2019 iz <https://www.ap-projekt.si/2018/10/16/digitalizacija-2019-2023/>
3. Banka za podjetnike. (2019). *Kako hitreje in uspešneje uvesti digitalizacijo malih podjetij?* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. junij 2019 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/podjetniske-finance/kako-hitreje-in-uspesneje-uvesti-digitalizacijo-malih-podjetij/>
4. Bučar, T. (2019). *Digitalizacija in vavčerji za digitalizacijo* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. junij 2019 iz <https://www.svetovanje.si/svetovanje/blogi/digitalizacija-in-vavcerji-za-digitalizacijo-5cade90e2114e0363b67fa74>
5. Bukovnik, M. & Mlinarič, B. (2009). *Temelji računovodstva* (Elektronski vir). Ljubljana: Zavod IRC, Ljubljana.
6. Calvino, F., Criscuolo, C., Marcolin, L. & Squicciarini, M. (2018). *A taxonomy of digital intensive sectors* (14 izd.). Pariz: OECD Science, Technology and Industry Working Papers.
7. Cvjetović, S. (2016). *Digitalizacija bo tiste, ki se ne znajo prilagoditi, presenetila čez noč!* (članek) Pridobljeno 7. julij 2019 iz <https://siol.net/digisvet/novice/digitalizacija-bo-tiste-ki-se-ne-znajo-prilagoditi-presenetila-cez-noc-426752>
8. Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J. & Indihar Štemberger, M. (2018). Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji. *Economic and business review*, 20(Pos. št.) 109-128.
9. Evropska komisija. (2019). *The Digital Economy and Society Index*. Pridobljeno 10. julij 2019 iz <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
10. Finservis. (2019). *Podatki računovodstva so osnova za odločitve managerjev* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. julij 2019 iz <https://www.fin-servis.si/novice/podatki-racunovodstva-so-osnova-za-odlocitve-managerjev-.html>
11. Gospodarska zbornica Slovenije. (2017). *Digitalna Slovenija*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
12. Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. & Buckley N. (2016). *Aligning the organization for its digital future*. Pridobljeno 4. julij 2019 iz <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>
13. Kovačič, A. (2019). *Ali so slovenska podjetja pripravljena na digitalizacijo poslovanja*. Ljubljana: Uporabna informatika.
14. Kuhelj, D. (2018). *V 2017 evidentiranih v Sloveniji 195.756 podjetij ali za 0,2 % manj kot v prejšnjem letu*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
15. Lambergar, V. (2017). Kakšnega vodjo si želijo milenijci? 'Dober šef poskrbi, da delavcem ni dolgčas'. *24ur.com*. Pridobljeno 7. junij 2019 iz <https://www.24ur.com/novice/slovenija/kaksnega-vodjo-si-zelijo-milenijci-dober-sef-poskrbi-da-delavcem-ni-dolgcas.html>

16. Ljubljanski univerzitetni inkubator. (brez datuma). *Optimizacija poslovnih procesov* (objava dogodka). Pridobljeno 19. julij 2019 iz <https://lui.si/dogodki/optimizacija-poslovnih-procesov/>
17. Mikolič, A. (2018). Izzivi digitalizacije poslovanja v Mikrocopu. *Mikrocop*. Pridobljeno 7. junij 2019 iz <https://www.mikrocop.si/dobra-praksa/izzivi-digitalizacije-poslovanja-v-mikrocopu-2018-11-06>
18. Miković, M. (2019). *Finance: Kako se lotiti digitalizacije proizvodnje in zakaj je to pomembno* (intervju). Pridobljeno 7. junij 2019 iz <https://tovarna.finance.si/8944605>
19. Mikrocop. (2018). *Izzivi digitalne preobrazbe v Mikrocopu: Nič se ne zgodi samo od sebe*. Pridobljeno 7. julij 2019 iz https://www.mikrocop.si/uploads/konferenca/mikrocop_-_izzivi_digitalne_preobrazbe_v_mikrocopu_-_nic_se_ne_zgodi_samo_od_sebe.pdf
20. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (brez datuma). *E-račun*. Pridobljeno 7. julij 2019 iz <https://www.ujp.gov.si/dokumenti/dokument.asp?id=558>
21. Movrin, P. (brez datuma). *Kako se lotiti interne digitalizacije* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. julij 2019 iz <http://digitalna.si/kako-se-lotiti-interne-digitalizacije-02-11-2017.html>
22. Perko, B. (brez datuma). *Na voljo denar za spodbujanje digitalizacije*. Pridobljeno 10. julij 2019 iz <https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/september2018/72.pdf>
23. Petrovčič, V. (2019). *Digitalizacija – 70 odstotkov malih podjetij še brez strategije*. Ljubljana: Vipap Videm Krško d.d.
24. Piano, B. (2019). Hitri računovodje na počasnem spletu. *Delo*. Pridobljeno 10. julij 2019 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/hitri-racunovodje-na-pocasnem-spletu.html>
25. Podlogar, Č. (2016). *Ključni izzivi digitalizacije vašega posla* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. junij 2019 iz <https://www.red-orbit.si/blog/kljucni-izzivi-digitalizacije-vasega-posla>
26. Revija Stik. (brez datuma). Izbira primerne računovodje. *Revija Stik*. Pridobljeno 5. julij 2019 iz <http://www.revijastik.si/racunovodstvo.html>
27. SI24. (2019). Zbornica računovodskih servisov: 5 pomembnih lastnosti računovodje. *Si24*. Pridobljeno 10. julij 2019 iz <http://si24.news/2018/10/08/5-pomembnih-lastnosti-racunovodje/>
28. Slovensko-nemška gospodarska zbornica. (2018). *Digitalizacija prinaša konkurenčnost*. Pridobljeno 15. junij 2019 iz <https://slowenien.ahk.de/sl/infocenter/novice-podrobno/digitalizacija-prinasa-konkurencnost/>
29. Štemberger Zupan, A. (2017). *Accounting box: 3 trendi na področju računovodstva*. Pridobljeno 15. junij 2019 iz <https://accbox.net/racserv-3-trendi-na-podrocju-racunovodstva/>
30. Tech Wire Asia. (2018). *Here's how much digital transformation will cost businesses*. Pridobljeno 10. julij 2019 iz <https://techwireasia.com/2018/11/how-much-will-digital-transformation-cost-businesses/>

31. Varga, M. (2018). *Digitalizacija v Sloveniji melje naprej*. Pridobljeno 30. junij 2019 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/digitalizacija-v-sloveniji-melje-naprej-88456.html>
32. Zupan, G. (2018). *Stopnja digitalizacije v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi v letu 2018*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
33. Zupan, N. (2019). *Zniževanje stroškov in digitalna preobrazba*. Pridobljeno 10. julij 2019 iz https://www.si21.com/Gospodarstvo/Znizevanje_stroskov_in_digitalna_preobrazba/
34. Žibert, M. (2014). *Kako lahko e-poslovanje ustvari nova delovna mesta*. Pridobljeno 30. julij 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-lahko-e-poslovanje-ustvari-nova-delovna-mesta>

PRILOGE

Priloga 1: Zapis vprašanj za intervju z direktorico podjetja Majo Požar Andrejašič

1. V kolikšni meri vaše podjetje posluje elektronsko?
2. Ste že kdaj prej razmišljali o vpeljavi brezpapirnega poslovanja oziroma digitalizacije v vaše podjetje?
3. Kaj vas je takrat ustavilo, da niste nadaljevali z vpeljavo?
4. Ste mikro podjetje, zato v svojem delu združujete veliko funkcij. Kako povezujete vlogo računovodje in informatika?
5. Na podlagi katerih kriterijev ste se odločili za programsko opremo v računovodstvu?
6. Raje preberete stvari na papirnem izvodu, elektronskem ali vam je vseeno?
7. Na kakšne načine se seznanite z trenutno zakonodajo? Tako na davčnem področju, poslovnem pa tudi administrativnem področju.
8. Izvažate in odpremljate proizvode tudi v tujino. Kako poskrbite, da je poslovanje tudi v tujini v skladu z zakonodajo? Vam to predstavlja velik izziv ali se veliko naučite od drugih?
9. Kakšno se vam zdi trenutno stanje poslovanja v podjetju (računovodstvo)?
10. Kaj želite spremeniti? Točni, konkretni rezultati. (npr. ne želimo več izdajati papirnih papirjev, vsi prejeti računi bodo zgolj elektronski, potni nalogi samo v e-obliki...)
11. Se vam zdi, da je transformacija težja, ker delujete kot mikro podjetje?
12. Kakšna so vaša pričakovanja?
13. Kako naj bi potekali procesi po prenovi?
14. Glavni izzivi s katerimi se boste kot podjetje soočali pri prenovi?
15. Kdo mislite, da je glavni pri vpeljavi novih poslovnih procesov v podjetje?
16. Koliko denarnih sredstev boste namenili prenovi? Obstajajo tudi razni razpisi.
17. Bi se vam zdela 100% olajšava pri odmeri DDPO, dovolj velika vzpodbuda za vlaganje v digitalizacijo podjetja? Oziroma na kakšen način si želite finančne vzpodbude za digitalizacijo procesov?
18. Glavni razlogi zakaj se odločate za prenovu?
19. Se vam zdi, da bo podjetje po končani transformaciji bolj konkurenčno na trgu? Če da, na katerem področju?
20. Poznate podjetja, ki so uspešno prestala digitalizacijo?
21. Bi pošiljanje e-računa vašim strankam otežilo ali olajšalo poravnavo terjatev?
22. Kaj pa vašim partnerjem v tujini?
23. Ste že razmišljali o vpeljavi e-računa?
24. Na kakšen način boste motivirali zaposlene, da bodo lažje prešli na digitalno poslovanje?
25. Menite, da so vaši zaposleni pripravljeni na digitalno prenovu procesov?

Priloga 2: Zapis vprašanj za intervju z zaposlenim v podjetju

1. Kakšno funkcijo imate v podjetju?
2. Ali vaše delo obsega veliko elektronskega poslovanja?
3. Kdo naj bi po vašem mnenju bil vodilni v projektu digitalizacije podjetja?
4. Kako bi opredelili vodstvo vašega podjetja za namene vpeljave digitalizacije?
5. Kaj so po vašem mnenju glavni izzivi s katerimi se srečujejo podjetja ob digitalizaciji?
6. Naštete nekaj prednosti, ki jih po vašem mnenju pridobi podjetje ob vpeljavi digitalizacije.
7. Se vam zdi, da je Slovenija konkurenčna v digitalnem svetu?