

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**INFORMACIJSKA ORODJA ZA FINANČNO SPREMLJANJE
POSLOVANJA V MIKRO IN MAJHNIH PODJETJIH**

Ljubljana, september 2017

DARJA KOČEVAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Darja Kočevar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja v mikro in majhnih podjetjih, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Aleš Groznik

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVODNO RAČUNOVODSTVO	2
1.1 Finančno in poslovodno računovodstvo	2
1.2 Poslovodno računovodstvo v procesu odločanja znotraj podjetij	2
1.3 Poslovodno računovodstvo in razvoj informacijske tehnologije.....	4
2 UMESTITEV INFORMACIJSKIH ORODIJ ZA FINANČNO SPREMLJANJE POSLOVANJA V PODJETJE.....	7
3 INFORMACIJSKA ORODJA ZA FINANČNO SPREMLJANJE POSLOVANJA V MIKRO IN MAJHNIH PODJETJIH.....	9
3.1 Poslovni razlogi za uporabo poslovnega računovodstva v mikro in majhnih podjetjih.....	9
3.2 Uporaba informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja v mikro in majhnih podjetjih.....	11
3.3 Izbira in implementacija orodij za finančno spremljanje poslovanja v mikro in majhnih podjetjih.....	13
4 ORODJA ZA FINANČNO SPREMLJANJE POSLOVANJA V MIKRO IN MAJHNIH PODJETJIH NA SLOVENSKEM TRGU	16
4.1 Unija App, orodje ponudnika Unija računovodska hiša d.d.....	16
4.2 Program miniMAX, orodje ponudnika SAOP Računalništvo d.o.o.....	17
4.3 VASCO, orodje ponudnika Vasco, računalniški inženiring, d.o.o.....	19
4.4 PANTHEON, orodje ponudnika Datalab Tehnologije d.d.....	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Diagram poteka izbire in implementacije orodij za finančno spremljanje poslovanja.....	15
Slika 2: Diagram poteka Unija App za brezpapirno poslovanje	16
Slika 3: Vsebina sklopa mVpogledi za spremljanje poslovanja znotraj mobilne aplikacije mVasco	20

UVOD

Finančno spremljanje poslovanja in sprejemanje poslovnih odločitev sta v podjetjih tesno prepletena. S tehnološkim napredkom ter z njim povezanim hitrejšim tempom sprejemanja odločitev se odločevalec v podjetju kaj hitro znajde pred vprašanjem, kako učinkovito in ažurno spremljati poslovanje podjetja ter tako sprejemati boljše poslovne odločitve. Podjetja s pomočjo informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja pridobijo dostop do informacij, pomembnih za odločanje. Če so informacije ažurne in dostopne kadarkoli in od kjerkoli, je sprejemanje poslovnih odločitev hitrejše in bolj učinkovito, odločanje pa je podprto s podatki o poslovanju podjetja ali o njegovem poslovnem okolju. Za pridobitev kakovostnih informacij pa je potrebna uporaba ustreznih informacijskih orodij, ki so prilagojena potrebam podjetja.

Izmed vseh slovenskih podjetij v letu 2015 se jih je 189.535 oziroma kar 98,8 % uvrščalo v kategorijo mikro in majhnih podjetij. Ekonomski učinek teh podjetij je izdaten, ta so namreč v letu 2015 zaposlovala 46,4 % vseh oseb, ki delajo ter ustvarila 40,7 % vseh prihodkov (Statistični urad Republike Slovenije, 2015). Mikro in majhna podjetja so z vidika finančnega spremljanja poslovanja precej neraziskana, obstoječe raziskave so bile v večji meri namreč osredotočene na uporabo poslovnega računovodstva za podporo odločanju v velikih podjetjih (Ng, Harrison, & Akroyd, 2013, str. 93; McChlery, Godfrey, & Meechan, 2005, str. 3). Izhajajoč iz lastnosti mikro in majhnih podjetij, ki jih v delu podrobno opisujem, sem oblikovala hipotezo, da lahko tem podjetjem sodobna informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja omogočijo bolj učinkovito poslovanje.

V delu je najprej predstavljeno področje poslovnega računovodstva v primerjavi s finančnim računovodstvom. Sledi pregled obstoječe literature, ki je poslovodno računovodstvo obravnavala z vidika procesa odločanja znotraj podjetij ter pregled vpliva razvoja informacijske tehnologije na poslovodno računovodstvo. Predstavim umestitev informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja v podjetje, nato pa se v nadaljevanju osredotočim na uporabo poslovnega računovodstva v mikro in majhnih podjetjih – proučim poslovne razloge, naredim pregled literature o uporabi informacijskih orodij s področja poslovnega računovodstva v manjših podjetjih ter opišem dejavnike pri izbiri in implementaciji tovrstnih orodij. Za konec pa sledi pregled nekaterih informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja, ki so mikro in majhnim podjetjem dostopna na slovenskem trgu.

1 POSLOVODNO RAČUNOVODSTVO

1.1 Finančno in poslovodno računovodstvo

Finančno spremljanje poslovanja podjetij v osnovi izhaja iz računovodstva. Tradicionalno računovodstvo razdelimo na dve osnovni disciplini – finančno in poslovodno računovodstvo. Medtem ko finančno računovodstvo zadosti potrebam z Zakonom o gospodarskih družbah in računovodskimi standardi predpisanega zunanjega računovodskega poročanja, je poslovodno računovodstvo usmerjeno navznoter in predstavlja orodje za zagotavljanje računovodskih informacij notranjim uporabnikom. Računovodski standardi, tako Slovenski računovodski standardi 2016 (v nadaljevanju SRS) kot Mednarodni standardi računovodskega poročanja, danes ne predpisujejo pravil notranjega računovodskega poročanja, temveč obravnavajo le pravila poročanja za zunanje potrebe podjetij. Prvotna ideja je bila, da bi SRS temeljno urejali tako področje finančnega kot notranjega poročanja, kar se je kasneje s prenovo standardov spremenilo (SRS, 2016).

Za razliko od finančnega poročanja, ki ga urejajo računovodski standardi, ki predpisujejo, katere vse informacije morajo biti razkrite v računovodskih izkazih in kjer je natančno definirano, kako se te merijo in kako naj bodo prezentirane, je notranje poročanje bolj nestrukturirano področje brez predpisanih pravil in metod. Cilj notranjega poročanja je identificirati ustrezne ključne kazalnike uspešnosti, ki bodo menedžmentu dale ustrezno sliko o tem, kako določeni dejavniki poslovanja vplivajo na poslovno uspešnost. Ključni kazalniki uspešnosti so v veliki meri odvisni od tipa podjetja ter od gospodarske panoge, v kateri ta posluje, za njihovo oblikovanje pa je potrebno razumevanje poslovnih procesov in poslovnega okolja. Medtem ko je za finančno poročanje značilen predvsem strukturiran pristop, je tako pri notranjem poročanju treba uporabiti tudi kreativno mišljenje (Osborne Financial Search Blog, 2015).

Slovenski računovodski standardi (2016) računovodstvo s poslovodnega vidika opredeljujejo kot:

»načrtovanje, merjenje in oblikovanje denarno in v naravnih merskih enotah izraženih podatkov informacijskega sestava, ki vplivajo na dejavnosti poslovodstva, potrebne za uresničevanje strategije organizacije ter doseganje taktičnih in izvajalnih ciljev, da bi se povečala vrednost organizacije. Zato poslovodno računovodstvo kot poslovodni informacijski sistem zajema denarno in v naravnih merskih enotah izražene podatke o dejavnostih organizacije, proizvodnih enotah, proizvodih, storitvah, kupcih, procesih, zaposlenih, tehnologiji, dobaviteljih in tekmečih.«

1.2 Poslovodno računovodstvo v procesu odločanja znotraj podjetij

Na proces odločanja v podjetjih lahko s širšega vidika gledamo kot na informacijski proces, ki je sestavljen iz več korakov. Ti so v strokovni literaturi običajno poimenovani

evidentiranje, analiziranje in predračunavanje, vsi skupaj pa so predmet četrte informacijske funkcije, nadziranja (Bergant, 2013, str. 15). Analiziranje se praviloma pojavi pred vsako poslovno odločitvijo (Bergant, 2013, str. 16) z namenom izboljšanja uspešnosti oziroma zmanjšanja tveganja pri poslovanju (Bergant, 2013, str. 19).

Poslovodno računovodstvo je doživelo hiter razvoj v zgodnjem 20. stoletju, ko je menedžerska stroka pričela z izdelavo poslovnih planov, stroškovnikov in analiz donosnosti naložb. V 80. letih prejšnjega stoletja se je to področje razvilo do točke, ko je pričelo stagnirati (Mersereau, 2006, str. 9). Ključna problematika poslovodnega računovodstva v tistem času je bila, da finančno spremljanje poslovanja ni bilo dovolj ažurno, informacije so bile preveč agregirane, izkrivljene ter raztresene, da bi jih menedžment podjetij lahko učinkovito uporabljal pri planiranju in kontroliranju poslovnih procesov (Johnson & Kaplan v Mersereau, 2006, str. 10). Kmalu zatem je poslovodno računovodstvo zajel val inovacij, ki je med drugim na to področje prinesel analizo stroškov po aktivnostih (metodo ABC), sistem uravnoteženih kazalnikov, analizo stroškov glede na življenjski cikel, ekonomsko dodano vrednost, strateški stroškovni menedžment, celovito zagotavljanje kakovosti, Kaizen ter druge nove modele in metode spremljanja poslovanja. Vse te metode pa mora posamezno podjetje prilagoditi in vkomponirati v svoj strateški menedžment in prav implementacija modelov za spremljanje poslovanja predstavlja največji izziv v večini podjetij (Mersereau, 2006, str. 10). To je običajno tudi največja ovira pri učinkoviti uporabi poslovodnega računovodstva v poslovni praksi.

Peter Drucker (1992, str. 2), guru sodobnega menedžmenta, je v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja opozoril na spreminjajočo se vlogo poslovodnega računovodstva v sodobnih podjetjih. Proučeval je vpliv informacij na proces odločanja in prišel do ugotovitev, da se odločevalci v podjetjih na tem področju soočajo s tremi ključnimi izzivi. Prvi izziv, ki ga je izpostavil, je, da postane prejemnik informacij in odločevalec »informatično pismen« in torej sposoben ugotoviti, katere informacije potrebuje za svoje odločanje, za kaj bo informacije uporabil in kako jih bo uporabil. Podatki namreč sami po sebi še niso informacije, temveč to postanejo šele tedaj, ko so aplicirani na določeno odločitev in torej usmerjeni k doseganju specifičnega cilja. Baza podatkov tako ni neposredni vir informacij, če je ne uporablja poučeni uporabnik, temveč je le skupek podatkov v primitivni in neorganizirani obliki, ki sama po sebi še ne vodi do strateških odločitev. Drugi izziv pri uporabi informacij za odločanje se nanaša na to, kako pridobiti kakovostne informacije, kako jih testirati ter končno, kako jih povezati s predhodno obstoječimi informacijami, da lahko steče proces odločanja (Drucker, 1992, str. 2). Na tej točki pa se Drucker še ne zaustavi, temveč izpostavi še tretji izziv, in sicer kako povezati dva neodvisna sistema – pridobivanje podatkov oziroma informatični sistem z obstoječim računovodskim sistemom v podjetju. Cilj integracije je, da sistema postaneta kompatibilna ter da se posledično računovodske podatke uspešno pretvori v informacije za odločanje menedžmenta. Drucker ravno slednje

označi za največji izziv – kako podatke pretvoriti v uporabne informacije (Drucker, 1992, str. 3).

Za učinkovito uporabo informacij, ki jih pridobimo z metodami poslovnega računovodstva, je torej potreben določen nivo znanja in razumevanja uporabnika. Mersereau (2006, str. 11), razpravlja o tem, da precejšnje število menedžerjev nima nujno dovolj računovodskega znanja, da bi na podlagi surovih računovodskih informacij lahko sprejemali poslovne odločitve. Poleg tega so v sodobnem času vse večje potrebe tudi glede hitrosti pridobivanja informacij in dostopnosti do le-teh z različnih lokacij. Ravno tu nastopi vloga sodobnih informacijskih orodij v finančnem spremljanju poslovanja podjetij.

V tem delu se osredotočam na uporabo poslovnega računovodstva oziroma nekoliko ožje finančnega spremljanja poslovanja v mikro in majhnih podjetjih. McChlery et al. (2005, str. 10) so z izvedbo intervjujev s 416 majhnimi škotskimi podjetji ugotovili, da kljub razširjenosti uporabe programske opreme za finančno računovodstvo, velik del podjetij te opreme ne uporablja za pridobivanje informacij in spremljanje poslovanja podjetja, na podlagi katerega bi nato sprejemali odločitve.

Dodatno so avtorji z raziskavo odkrili, da 35 % respondentov ob sprejemanju pomembnejših dolgoročnih poslovnih odločitev ne naredi predhodne finančne ocene možnosti (McChlery et al., 2005, str. 16) ter da je 49 % respondentov mnenja, da zunanji računovodje v podjetje ne doprinešajo dodane vrednosti, prav tako pa ti podjetjem ne svetujejo pri razvoju sistemov, poslovnih procesov ali pri strateškem planiranju (McChlery et al., 2005, str. 19). Iz intervjujev pa so ugotovili tudi, da lahko lastniki ali menedžerji zavirajo uporabo finančnih informacijskih orodij v podjetjih, v primerih, da jim primanjkuje ustreznih znanj ter v primerih nerazumevanja finančnih informacij. Zato se finančni podatki, pridobljeni iz obstoječih računovodskih programov ne uporabljajo v takšni meri, kot bi bilo to mogoče, saj lastniki ali menedžerji temu ne posvetijo dovolj časa oziroma nimajo ustreznih znanj za razumevanje informacij (McChlery et al., 2005, str. 23–24). Lastniki majhnih podjetij so tudi tisti, ki so običajno odgovorni za prepoznavanje informacijskih potreb podjetja, za odločanje o implementaciji informacijskih orodij ter za njihovo usklajenost s strateško usmeritvijo podjetja (Bishop, 2017, str. 37).

1.3 Poslovno računovodstvo in razvoj informacijske tehnologije

Kakor je podjetje primorano k stalnemu prilagajanju poslovnemu okolju, se mora tudi poslovno računovodstvo razvijati in spreminjati skladno s spremembo zunanjih in notranjih dejavnikov, ki imajo vpliv na podjetje. Prav prilagodljivost je ključnega pomena pri uporabi poslovnega računovodstva v poslovni praksi. Vendar pa prilagodljivost ni samoumevna, temveč je v podjetjih pogosto otežena zaradi dejavnikov, kot so odpor do sprememb, pomanjkanje uvida v razvoj in potrebe podjetja ter v razvoj in nove možnosti

poslovnega računovodstva, zaviralni dejavnik pa je lahko tudi pomanjkanje računovodskega znanja ali pomanjkanje ustrezne komunikacije znotraj podjetja (Yigitbasioglu, 2016, str. 20–21).

Poslovno računovodstvo je z razvojem informacijske tehnologije doživelo serijo hitrih sprememb ter postalo bolj dostopno in enostavno za uporabnike. Sodobna informacijska orodja so podjetjem omogočila zbiranje, hrambo in analiziranje velikih količin podatkov, ki se lahko hitro pretvorijo v informacije in znanje, ki se nato razširi do odgovornih zaposlenih v podjetju (Daft & Marcic, 2011, str. 193). Programi poslovne inteligence so zmožni opravljanja obsežnih analiz podatkov, na podlagi katerih izluščijo vzorce in povezave ter uporabniku omogočijo uvid v določeno dogajanje, na podlagi katerega lahko ti nemudoma sprejmejo poslovne odločitve (Daft & Marcic, 2011, str. 194). Tovrstna orodja so vnesla spremembe v poslovno poročanje, ki je podlaga strateškemu odločanju. Sodobno poslovno poročanje vsebuje grafične predstavitve, omogoča takojšnjo analitično obdelavo podatkov (na primer izdelavo OLAP kock, kjer uporabnik sam oblikuje analizo na način, da določi dimenzije problema in tako preprosto ustvari prilagojena poročila v obliki tabel ali grafikonov) in je povezano s sistemom za odločanje (Bergant, 2013, str. 228–229).

Učinek uvedbe novih informacijskih orodij na poslovne procese je običajno precejšen v kratkem in podcenjen v daljšem časovnem obdobju. Nove tehnologije namreč vidne učinke prinesejo šele po preteku določenega časovnega obdobja (Abrahamson v Gebauer & Shaw, 2004, str. 19). Vpliv informacijskih orodij na podjetja Gebauer in Shaw (2004, str. 21) klasificirata v dve skupini – na učinke, povezane z avtomatizacijo ročnih procesov, katerih rezultat je večja operativna učinkovitost ter učinke dostopa do informacij za odločevalce v podjetju, kar vodi do boljših zmožnosti reagiranja na spremembe v poslovnem okolju.

Negativne lastnosti, ki jih je na področje poslovnega računovodstva vnesel razvoj informacijske tehnologije, pa so težavnost izbire, ki se je pojavila zaradi številčnosti ponudnikov in kompleksnosti informacijskih orodij, vse večje potrebe po ustreznem usposabljanju uporabnikov programske opreme za podporo odločanju ter relativno dolgo obdobje od namestitve opreme do njene polne uporabnosti. Informacijska orodja uporabnika običajno oddaljijo od vhodnih podatkov, v primeru kompleksnejših rešitev pa nepoznavanje logike algoritmov zasnovanega programa s strani uporabnika lahko zmanjša uporabnikov nadzor nad kakovostjo uporabljenih informacij (Bergant, 2013, str. 229).

Informacijska tehnologija lahko po eni strani spodbuja, po drugi pa zavira spremembe pri uporabi poslovnega računovodstva v podjetjih (Yigitbasioglu, 2016, str. 21). V primeru, ko podjetje uporablja fleksibilna, modularno izgrajena informacijska orodja, to ugodno vpliva na razvoj in prilagodljivost uporabe poslovnega računovodstva v podjetju, medtem ko rigidna informacijska orodja z omejitvami glede sprememb in nadgradenj lahko zavirajo razvoj praks poslovnega računovodstva v podjetju (Yigitbasioglu, 2016, str. 30). Podjetje

tako dolgoročno ostane na enaki stopnji uporabe poslovnega računovodstva, to pa se ne more prilagoditi morebitnim spremembam informacijskih in poslovnih potreb v podjetju. Če ga želi podjetje izboljšati, mora tako izboljšati tudi uporabo informacijskih orodij, spremembe pa morajo upoštevati tako tehnični kot človeški, uporabniški vidik (Yigitbasioglu, 2016, str. 31).

Na prilagodljivost poslovnega računovodstva v podjetjih ima pozitiven vpliv pojav informacijskih orodij v oblaku, ki so običajno bolj fleksibilna in lažje dostopna. Najbolj primerna so ravno za mikro in majhna podjetja z omejenimi viri za vlaganje v dražja in bolj kompleksna informacijska orodja (Yigitbasioglu, 2016, str. 31). Tradicionalni model notranje informacijske funkcije tako danes vedno pogosteje zamenjajo informacijska orodja v oblaku, ki v določeni meri odstranijo potrebe po notranji informacijski službi ter lastni strojni in programski opremi (Yigitbasioglu, 2015, str. 580). Orodja v oblaku so za podjetja privlačna zaradi njihove stroškovne učinkovitosti, fleksibilnosti, hitre vzpostavitve in preproste uporabe. Negativno plat teh orodij pa lahko predstavljajo ogrožanje zasebnosti in varnosti podatkov, morebitni skriti stroški, vprašljiva kakovost delovanja in pomanjkanje razumevanja delovanja s strani uporabnikov (Yigitbasioglu, 2015, str. 579).

V sklopu poslovnega računovodstva lahko podjetja uporabljajo notranjo programsko opremo – pogosto je to centralni sistem za načrtovanje virov podjetja (angl. *Enterprise Resource Planning System*, v nadaljevanju ERP), znotraj katerega so integrirani vsi ali večina poslovnih procesov. V takem sistemu se zbirajo, hranijo ter analizirajo podatki in informacije iz različnih področij in procesov znotraj podjetja (Daft & Marcic, 2011, str. 195).

Del ERP sistema lahko predstavlja tudi modul za finančno spremljanje poslovanja podjetja. ERP sistemi s centraliziranim podatkovnim skladiščem se pogosteje uporabljajo v večjih podjetjih, medtem ko manjša podjetja za spremljanje poslovanja uporabljajo orodja kot so QuickBooks in Peachtree software (Braun, Tietz, & Harrison, 2010, str. 20) ali v primeru slovenskih podjetij orodja, dostopna na slovenskem trgu, ki jih predstavljam v poglavju 4. Kljub temu se delež uporabe ERP sistemov v manjših podjetjih povečuje, v zadnjih 20 letih so ti pridobili priljubljenost predvsem v majhnih in srednje velikih podjetjih in tako niso več omejeni zgolj na velika podjetja (Sánchez-Rodríguez & Spraakman, 2012, str. 398). Uvedba ERP sistemov običajno ugodno vpliva na učinkovitost spremljanja poslovanja podjetij (Sánchez-Rodríguez & Spraakman, 2012, str. 411).

Druga možnost poleg uporabe ERP sistema pa je, da podjetje za finančno spremljanje poslovanja uporablja neodvisna, zunanja informacijska orodja drugih ponudnikov ali da si samo izgradi modele za spremljanje poslovanja, v manjših družbah na primer kar s pomočjo pisarniške programske opreme, kot je Microsoft Office.

V poglavju 4 so predstavljena nekatera informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja, ki so dostopna na slovenskem trgu. Osredotočila se bom na orodja, ki so primerna za uporabo v mikro in majhnih podjetjih.

2 UMESTITEV INFORMACIJSKIH ORODIJ ZA FINANČNO SPREMLJANJE POSLOVANJA V PODJETJE

Preden se posvetim uporabi informacijskih orodij poslovnega računovodstva v mikro in majhnih podjetjih, namenjam nekaj besed še umestitvi informacijskih orodij v organizacijsko strukturo in poslovne procese podjetja. Informacijska orodja lahko izboljšajo zmoglosti učinkovitega upravljanja z znanjem v podjetju, vendar izboljšave še niso same po sebi takojšnja posledica uporabe novih tehnologij, temveč jih mora podjetje ustrezno implementirati v svojo organizacijsko strukturo. V sodobnem času obstajajo velike zmoglosti spremljanja finančnega poslovanja podjetij, vprašanje pa je, kako se ta orodja in znanja uporabljajo v poslovni praksi. Uporaba kakovostnih, relevantnih in pravočasnih informacij lahko izboljša poslovne rezultate, medtem ko neučinkovito upravljanje z informacijami podjetjem povzroča dodatne stroške.

Informacijske potrebe širše gledano sestavlja shema informacijskih struktur in zahtev v podjetju, potrebnih za prilagoditev programske opreme poslovnim procesom in sistemom. V manjših podjetjih zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, časa in znanja informacijska orodja pogosto niso prilagojena podjetju, zato je pred njih postavljen izziv, kako ustrezno izbrati, implementirati in uporabljati tovrstna orodja, da bi dosegli večjo usklajenost s potrebami podjetja (Bishop, 2017, str. 34).

Na področju informatike sta dodatno pomembni dve komponenti, in sicer tehnična in človeška informacijska infrastruktura (Henderson & Venkatraman v Yigitbasioglu, 2016, str. 23). Tehnična infrastruktura zagotavlja povezljivost med strojno in programsko opremo ter podatki, človeška infrastruktura pa se nanaša na človeški doprinos pri izgradnji in uporabi informacijskih orodij. Izjemnega pomena je ravno učinkovito kombiniranje teh dveh komponent ter kakovostno sodelovanje med snovalci informacijskih orodij in končnimi uporabniki sistemov. Njihovo sodelovanje vodi v razvoj za podjetje bolj primernih informacijskih rešitev, poleg tega pa zagotavlja večjo inovativnost pri razvoju (Yigitbasioglu, 2016, str. 25). Kakovost spremljanja poslovanja v podjetjih tako danes ni več odvisna zgolj od dobro razvite funkcije poslovnega računovodstva ali od kakovostne programske opreme, temveč bolj od uspešnosti združitve obeh funkcij (Bredmar, Ask, Frisk, & Magnusson, 2014, str. 127).

Avtorji Klatt, Schlaefke in Moeller (2011, str. 36) so razvili teorijo, da je učinkovita uporaba poslovne analitike dosežena s kombiniranjem treh različnih perspektiv: informacijske tehnologije, poslovnega računovodstva in analitičnih metod. Domena informacijske

tehnologije je pridobivanje podatkov, njihova klasifikacija in delna obdelava, poslovodno računovodstvo zajema razčlenitev stroškov, stroškovne analize ter uporabo metod poslovodnega računovodstva, navedenih v poglavju 1.2, analitične metode pa se uporabljajo pri izvedbi naprednejših analiz podatkov. Če katera od navedenih perspektiv manjka, poslovna analiza ne more biti uspešna.

Izziv, s katerim se soočajo mnoga podjetja v sodobni družbi, je pomanjkanje celostne slike o poslovanju podjetja, saj običajno ne obstaja preprosta in jasna arhitektura, ki bi jo vsi v podjetju lahko uporabljali za pridobivanje informacij (Evernden & Evernden, 2003, str. 27). Rešitev je lahko preiščljena uporaba informacijskih orodij za upravljanje z informacijami na nivoju celotnega podjetja. Uporabljena informacijska orodja naj zagotovijo enotno strukturo, ki jo uporabljajo vsi v podjetju ter naj predstavlja temelj, na katerem se planira, spremlja in uvaja spremembe v podjetju. Predpostavljati je treba, da za vsako dejavnost in odločitev potrebujemo informacijo, ki jo pridobimo z uporabo določenih struktur in orodij (Evernden & Evernden, 2003, str. 4).

Avtorja Evernden in Evernden (2003, str. 28–29) sta definirala osem dejavnikov učinkovitega upravljanja z informacijami, ki naj se upoštevajo ob učinkoviti implementaciji informacijskih orodij. Dejavnike predstavljam v nadaljevanju skupaj s kratkim komentarjem, zakaj je posamezni dejavnik pomemben tudi pri izbiri in implementaciji informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja (Evernden & Evernden, 2003, str. 30–39):

- **Kategorije:** koncepte je treba ustrezno klasificirati v kategorije, da je upravljanje z informacijami bolj pregledno, organizirano in učinkovito. Kategorije se morajo uporabljati konsistentno. V primeru informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja je pomembno, da se vhodni podatki uvrstijo v pravilno kategorijo – na primer podatki o prodaji, nabavi, zalogah, denarnih sredstvih ipd., da se podatki nato prikažejo v ustrezni vrsti poročila.
- **Razumevanje:** pomembno je razumevanje pomena informacij, pri čemer mora biti razumevanje konceptov znotraj podjetja poenoteno. Pri informacijskih orodjih za spremljanje poslovanja je pomembno, da uporabnik razume način delovanja aplikacije, da ima vpogled v to, kateri vhodni podatki se uporabljajo, kako pogosto se osvežujejo ter kako so posamezna poročila sestavljena in kako lahko pripomorejo k spremljanju poslovanja in sprejemanju poslovnih odločitev.
- **Prezentacija:** način predstavitve informacij se nanaša na izbiro primernih oblik in slogov, podatki so na primer predstavljeni tekstovno ali vizualno, detaljno ali agregirano. Kakovostna predstavitev vodi v boljše razumevanje informacij. Pri izbiri informacijskih orodij za spremljanje poslovanja je ključno vprašanje tudi to, kako so informacije v aplikaciji predstavljene, ali je način predstavitve ustrezen in objektiven, pa tudi ali uporabnika bolj zanimajo na primer posamezni podatki na določen dan ali trendi.

- **Razvoj:** informacije se s časom spreminjajo, prav tako pa tudi potrebe podjetja. Potrebni so periodični pregledi ciljev, dejavnosti in uporabe informacij. Preveriti je treba, če so pridobljene informacije še ustrezne ter če je morda treba posodobiti uporabljena informacijska orodja. Pri orodjih za spremljanje poslovanja je pomembno, da uporabniki razumejo, kako jim ta koristijo pri sprejemanju odločitev ter kako se njihove informacijske potrebe spreminjajo s časom. Razmisliti morajo o tem, ali je način predstavitve informacij ustrezen, ali bi bilo treba kakšna poročila spremeniti ali dodati nova poročila.
- **Znanje:** znanje vodi do boljše uporabe informacij. V primeru informacijskih orodij za spremljanje poslovanja je treba redno preverjati nivo znanja snovalcev in uporabnikov aplikacij. Vprašljiva sta lahko tako kakovost vhodnih podatkov kot način sprejemanja odločitev na podlagi informacij, ki so odločevalcem na voljo preko uporabe teh orodij.
- **Odgovornost:** vzpostavitev odgovornosti je kritična za učinkovito uporabo informacij. V podjetju mora biti nekdo, ki je odgovoren za planiranje, pridobivanje, organiziranje, analiziranje, interpretiranje, deljenje in učinkovito rabo informacij. Določiti je treba tudi osebo ali več oseb, ki bodo odgovorne za vzpostavitev spremljanja poslovanja, samo spremljanje in razvoj tega področja. To je ključno predvsem v manjših podjetjih, kjer zaposleni običajno pokrivajo več vrst zadolžitev kot v večjih podjetjih.
- **Procesi:** informacije imajo vrednost, ko so uporabljene v aktivnostih ali odločitvah. Pomembno je torej, kako se pridobljene informacije uporabljajo v poslovnih procesih ter kako vplivajo na sprejemanje odločitev v podjetju. Samo spremljanje poslovanja podjetja tako ni dovolj, treba je zagotoviti tudi uspešen prenos pridobljenih informacij v poslovne odločitve.
- **Meta podatki:** gre za t.i. »informacije o informacijah«, v vsakem sistemu namreč potrebujemo tudi podatke o upravljanju z informacijami. Gre za vzorce in predloge, s katerimi se lahko naredi strukturo za pridobivanje in uporabo informacij. Pri informacijskih orodjih za spremljanje poslovanja je pomembno, da razumemo, kako ti delujejo, kako poteka vnos podatkov, da lahko zagotovimo pravilno delovanje orodij ter ustreznost in pravočasnost vhodnih podatkov.

Osem dejavnikov učinkovitega upravljanja z informacijami predstavlja ključne vidike, na katere naj bodo pozorni tudi odločevalci v mikro in majhnih podjetjih, ko izbirajo in uporabljajo informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja.

3 INFORMACIJSKA ORODJA ZA FINANČNO SPREMLJANJE POSLOVANJA V MIKRO IN MAJHNH PODJETJIH

3.1 Poslovni razlogi za uporabo poslovnega računovodstva v mikro in majhnih podjetjih

V nadaljevanju se bom osredotočila na uporabo poslovnega računovodstva oziroma nekoliko ožje gledano finančnega spremljanja poslovanja v mikro in majhnih podjetjih. Velikost podjetij definira Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013-odl.US, 82/2013, v nadaljevanju ZGD-1) z uporabo meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja družbe. Mikro družbe ZGD-1 definira kot družbe, ki izpolnjujejo dve od naslednjih meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ni večje od 10, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov in vrednost vseh sredstev družbe ne presega 350.000 evrov. Kriterije majhne družbe pa dosegajo družbe, ki niso mikro družbe in izpolnjujejo dve od naslednjih meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8 milijonov evrov in vrednost vseh sredstev ne presega 4 milijonov evrov.

Vsako podjetje ima menedžment, ki je odgovoren za sprejemanje poslovnih odločitev o prihodnosti podjetja. Poslovne odločitve so v manjših podjetjih sicer običajno manj kompleksne kot v večjih, pa vendarle lahko tudi pri presojanju v mikro in majhnih podjetjih odločevalci učinkovito uporabljajo informacije s področja poslovnega računovodstva.

Klasično opredeljene funkcije menedžmenta so planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Za opravljanje teh funkcij je potrebno sprejemanje odločitev, kar je ena izmed ključnih nalog in odgovornosti menedžmenta v podjetju. Informacije, pridobljene s strani poslovnega računovodstva, lahko menedžerjem pomagajo sprejemati odločitve in torej izpolnjevati navedene vloge.

V fazi planiranja je vloga poslovnega računovodstva ustvariti finančne plane. V fazi organiziranja in vodenja menedžerji spremljajo poročila o prodaji in stroških po posameznih segmentih, oddelkih, proizvodih ter mnoga druga poročila, ki jih poslovno računovodstvo generira na dnevni, tedenski ali mesečni ravni. Na podlagi teh informacij menedžment sprejema ustrezne poslovne odločitve – s spremljanjem prodaje se na primer lahko meri dobičkonosnost prodajnega asortimana, ki nato predstavlja osnovo za prilagajanje prodajnih in marketinških strategij. V fazi nadziranja pa menedžment ovrednoti poslovne rezultate podjetja in posameznih segmentov, poslovanje primerja s plani ter glede na stopnjo doseganja ciljev vpelje morebitne prilagoditve poslovnih procesov in aktivnosti. Poslovno računovodstvo pri tem nudi informacije o uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, na podlagi katerih nato menedžment prouči možnosti uvedbe sprotne korekcije, na primer v primeru prenizke prodaje ali previsokih stroškov (Braun et al., 2010, str. 4).

V nadaljevanju navajam nekaj primerov odločitev, pri katerih lahko menedžmentu mikro in majhnih podjetij koristijo informacije, pridobljene s pomočjo poslovnega računovodstva.

- Prodaja: katere proizvode prodajati, katere spremeniti ali umakniti s trga? Na katerih trgih okrepiti prodajo, iz katerih se umakniti? Kako oblikovati prodajno in marketinško strategijo? Kako oblikovati cene? Kako uspešni so posamezni prodajalci?
- Nabava in distribucija: kakšne količine blaga nabaviti? Pri katerih dobaviteljih nabavljati material ali blago? Kakšni so primerni plačilni roki? Kakšne količine blaga dnevno dobavljati na določene lokacije? Katera skladišča so preobremenjena? Kje ima podjetje proste kapacitete?
- Proizvodnja: je bolj učinkovita notranja izdelava proizvodov ali najem zunanjih izvajalcev? Kako optimizirati proizvodnjo? Kolikšna je zasedenost proizvodnih kapacitet?
- Marketing: kako oblikovati optimalni trženjski splet? Katere izdelke naj se oglašuje pogosteje?

Poslovnih aktivnosti, ki jih lahko kakovostne in pravočasne informacije o poslovanju podjetja izboljšajo, je seveda še bistveno več. Poslovodno računovodstvo tako menedžmentu zagotavlja kritične, uporabne informacije, ki lahko izboljšajo rezultate podjetja oziroma jih v primeru njihove odsotnosti poslabšajo (Yigitbasioglu, 2016, str. 20), kar velja tako za velika kot za manjša podjetja. Uporaba in sofisticiranost praks poslovodnega računovodstva je seveda odvisna tudi od velikosti podjetja (Ng et al., 2013, str. 92), vendar ni omejena zgolj na srednja in velika podjetja.

3.2 Uporaba informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja v mikro in majhnih podjetjih

Informacije, ki jih generira poslovodno računovodstvo, torej pomagajo menedžmentu pri sprejemanju različnih vrst poslovnih odločitev. Manjša podjetja se že sama po sebi pogosto soočajo z manjšo konkurenčnostjo in omejenimi viri – manjšim številom zaposlenih, težjim dostopom do kapitala in sredstev za investiranje, dodatno pa imajo v primerjavi z večjimi podjetji še otežen dostop do kakovostnih poslovnih informacij (Caldarola, 1997, str. 71).

Na podlagi lastnosti mikro in majhnih podjetij, ki jih opisujem v nadaljevanju, sem zastavila naslednjo hipotezo:

H1: Mikro in majhnim podjetjem lahko sodobna informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja omogočijo bolj učinkovito poslovanje. Z njihovo pomočjo lahko menedžment redno spremlja poslovanje podjetja, ki z uporabo informacijskih orodij postane bolj strukturirano, informacije so relevantne in pravočasne ter se jih lahko uporabi za bolj učinkovito sprejemanje poslovnih odločitev in s tem za sprotno optimizacijo poslovanja.

Mikro in majhna podjetja običajno nimajo samostojne funkcije poslovodnega računovodstva, računovodstvo jim pogosto vodijo zunanji računovodski servisi, število

zaposlenih v podjetjih je manjše, njihove zadolžitve pa so širše kot v večjih podjetjih, lastniki so bolj vpleteni v poslovanje podjetja, pogosto pa tudi nihče v podjetju nima jasno določene funkcije za spremljanje podatkov o poslovanju. Manjša podjetja težje uporabljajo informacijska orodja, ki bi jim omogočila dostop do uporabnih informacij na dnevni ravni. Podjetniki se pogosto niti ne zavedajo, katera orodja so jim na voljo (Caldarola, 1997, str. 71) in so tako prepuščeni lastni presoji in iznajdljivosti, vhodni podatki, na podlagi katerih sprejemajo odločitve, pa niso vedno ažurni, kakovostni ali predstavljeni v optimalni obliki. Spremljanje poslovanja pogosto ni strukturirano in nima določenih rednih časovnih okvirjev. Dostop do informacij ni vedno hiter in preprost, odločevalci pa se lahko izgubijo v poplavi različnih informacij. Slabosti manjših podjetij v primerjavi z velikimi so tudi, da si ta pogosteje ne zastavljajo finančnih planov, njihove dolgoročne odločitve so manj strukturirane, znanje glede implementacije in uporabe informacijskih orodij pa je na nižjem nivoju kot v večjih podjetjih (Caldarola, 1997, str. 74).

Za obstoj na sodobnih visoko konkurenčnih trgih podjetje potrebuje natančne in predvsem pravočasne informacije, da lahko sprejema pravilne poslovne odločitve. Razvoj informacijske tehnologije je pohitil poslovanje, časovna optimizacija pa je postala nujna za konkurenčnost podjetij (Braun et al., 2010, str. 20). Prav relevantne informacije, dostopne v realnem času, so postale ključne za obstoj podjetij in njihovo osnovno konkurenčnost (Braun et al., 2010, str. 19). Takšne informacije pa lahko zagotovijo sodobna informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja.

Uporaba informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja manjšim podjetjem prinese prednosti, kot so večja produktivnost, nižji stroški, boljše planiranje in bolj učinkovito vodenje poslovnih procesov. Manjša podjetja se lahko hitreje odzivajo na spremembe na trgu informacijskih orodij kot večja podjetja, saj so bolj fleksibilna, kar jim lahko zagotavlja prednost pred večjimi podjetji (Caldarola, 1997, str. 73). Informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja, ki jih predstavljam v poglavju 4, so dovolj pregledna in preprosta za uporabo, da menedžment manjših podjetij v kratkem času pridobi ključne in predvsem relevantne informacije. Relevantne informacije so tiste, ki omogočajo izbiro med več jasno oblikovanimi alternativnimi možnostmi v prihodnosti ter so tako osnova za sprejemanje odločitev. Irelevantne informacije po drugi strani ne vplivajo na sprejemanje odločitev, v ekonomski teoriji se kot irelevantne na primer obravnava potopljene stroške (Braun et al., 2010, str. 422–423).

Zaradi specifičnosti manjših podjetij, v katerih so poslovni procesi ožji, lastniki pa so bolj vključeni v poslovanje podjetja, imajo ta drugačne potrebe glede spremljanja poslovanja kot velika podjetja. Funkcij koordinacije, kontrole in deljenja odgovornosti, ki običajno sestavljajo prakse poslovnega računovodstva v velikih podjetjih, ne potrebujejo, je pa za njih koristna podpora odločanju na podlagi relevantnih informacij. Lastniki so v poslovanje in poslovne procese pogosto vpleteni na dnevni ravni, zato za funkciji koordinacije in

kontrole podjetje ne potrebuje nujno ločenega sistema poslovnega računovodstva. Spremljanje poslovanja tako manjše podjetje lahko uporablja za sprejemanje boljših poslovnih odločitev, ki bodo vodile v generiranje več prihodkov, izboljšanje dobičkonosnosti in podjetju omogočale dolgoročni obstoj (Ng et al., 2013, str. 93). Tradicionalni načini uporabe poslovnega računovodstva pa za manjša podjetja niso vedno ustrezni, vendar jih je običajno treba nekoliko prilagoditi in poenostaviti. Poslovno računovodstvo v manjšem podjetju običajno tudi ne bo predstavljalo samostojne poslovne funkcije, temveč bo del računovodstva ali menedžmenta podjetja (Ng et al., 2013, str. 94).

Sodobna informacijska orodja za spremljanje poslovanja, ki jih predstavljam v poglavju 4, menedžmentu mikro in majhnih podjetij omogočajo podporo pri sprejemanju različnih vrst poslovnih odločitev. Podatki iz izkaza poslovnega izida, bilance stanja ali iz poslovnih poročil, ki prikazujejo poslovanje podjetja po stroškovnih in prihodkovnih centrih, omogočajo sprejemanje odločitev o prodaji, nabavi, upravljanju s stroški in podobno. Primerjave poslovnih rezultatov s plani omogočajo takojšnje prilagoditve poslovanja, da se to lahko pravočasno približa planom. Poročila o odprtih terjatvah in obveznostih menedžmentu pomagajo pri odločitvah, katere kupce terjati za zapadle terjatve, koliko naročil kupcev izpolniti, s katerimi kupci sodelovati v prihodnje, katere obveznosti do dobaviteljev poravnati najprej in podobno. Poleg tega informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja uporabniku omogočajo še vrsto drugih funkcionalnosti, ki jih podrobneje predstavljam v poglavju 4.

3.3 Izbira in implementacija orodij za finančno spremljanje poslovanja v mikro in majhnih podjetjih

Nasvetov glede izbire računovodskega programa za manjše podjetje je v literaturi mnogo, manj pa je informacij s področja informacijskih orodij, specializiranih za poslovno računovodstvo oziroma ožje gledano finančno spremljanje poslovanja. Ker so slednja v mikro in majhnih podjetjih pogosto integrirana v računovodske programe, se v tem poglavju osredotočam na izbiro in implementacijo tega.

Pri izbiri računovodskega programa v manjšem podjetju je treba sprva upoštevati gospodarsko panogo, znotraj katere podjetje posluje ter njene morebitne posebnosti. Proizvodna podjetja imajo recimo drugačne zahteve kot storitvena podjetja. Koristno je, da je različica računovodskega programa čim novejša, da je zanjo dostopno ustrezno vzdrževanje. Dalje je treba preveriti, koliko prilagoditev programske opreme podjetje potrebuje pri poročanju ter kateri programi tovrstne prilagoditve sploh omogočajo. Pomembno je, da računovodski program omogoča tudi spremljanje osnovnih kategorij, kot so prodaja, stroški in zaloge ter ustvarjanje in zasledovanje finančnih planov. Idealno je, da podjetje na podlagi poročil iz računovodskega programa pridobi vpogled v svoje poslovanje, da lahko identificira priložnosti in morebitne probleme (Levinstein & Wikum, 2017, str. 38).

Preveriti je treba, kakšne možnosti orodje omogoča pri operativnih aktivnostih in odločitvah, ter kakšne pri strateških. Manjša podjetja se običajno več ukvarjajo z operativnim kot s strateškim planiranjem (Bishop, 2017, str. 34), pri izbiri programske opreme pa naj razmislijo o obeh vidikih poslovanja.

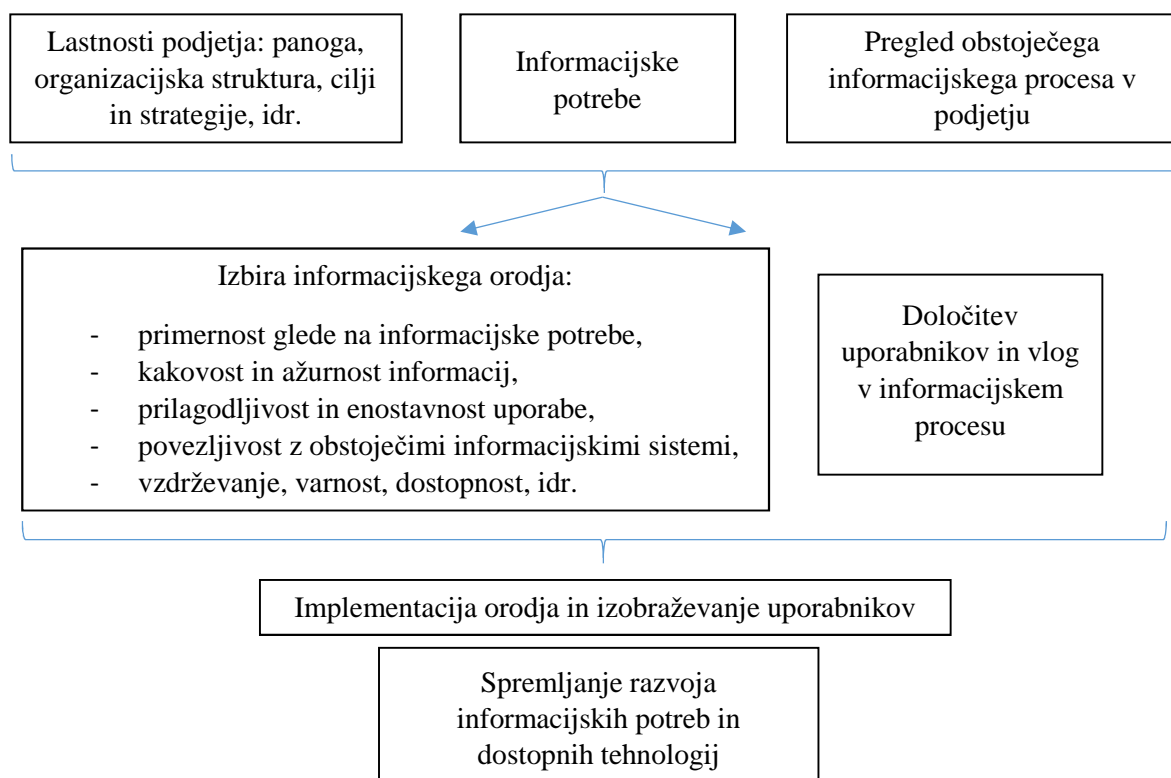
V procesu izbire računovodskega programa lahko podjetju svetujejo izkušeni računovodje ali računovodske hiše, ki poznajo tovrstne informacijske rešitve. Pomagajo lahko tudi pri prilagoditvah programa in pri izobraževanju uporabnikov. Po drugi strani je koristno tudi vključevanje informacijske službe, saj ima ta znanja s področja namestitev, povezljivosti, strojne opreme, varnosti in ustreznega arhiviranja podatkov. Glede to na, od kod želijo uporabniki dostopati do programa, je potreben razmislek o tem, ali se bo uporabljalo računalniške storitve v oblaku oziroma oddaljene dostope, možnosti dostopa za več uporabnikov ter možnosti integracije in deljenja podatkov med različnimi napravami (Levinstein & Wikum, 2017, str. 38; Bishop, 2017, str. 45). Na izbiro in začetek uporabe novih informacijskih orodij v manjših podjetjih pa v veliki meri vplivajo tudi prepričanja menedžmenta oziroma lastnikov podjetja (Yigitbasioglu, 2015, str. 579).

Pomembno je, da izbiro informacijskih orodij določajo informacijske potrebe. Da manjša podjetja presežejo slabosti, ki izvirajo iz težjega dostopa do virov kapitala, znanja in zaposlenih, morajo informacijska orodja ustrezno prilagoditi svojim poslovnim procesom in strategijam (Caldarola, 1997, str. 77; Bishop, 2017, str. 31). Obstoječa informacijska tehnologija v podjetju še ne bo izboljšal poslovnih rezultatov, temveč morajo ta ustrezati potrebam in značilnostim podjetja. Manjša podjetja za spremljanje poslovanja običajno uporabljajo generično računovodsko programsko opremo, ki je v prvi vrsti namenjena uporabi v finančnem računovodstvu in ne omogoča prilagodljivosti strateškemu cilju podjetja (Bishop, 2017, str. 31). Računovodski program manjša podjetja pogosto uporabljajo kot edino programsko opremo, s pomočjo katere vodijo večji del poslovnih aktivnosti v podjetju. Podatki iz tega računovodskega programa so tako običajno tudi edini vir informacij za odločanje (Bishop, 2017, str. 35).

Namesto, da bi se manjša podjetja posvetila izbiri ustreznih informacijskih orodij, ki bi bila primerna glede na lastnosti in strateške usmeritve podjetja ter omogočala strateško uporabo pri doseganju ciljev, se ta bolj osredotočajo na to, kako svoje poslovne procese umestiti v obstoječi računovodski program, ki pa ni nujno najbolj primeren. Če ta ni kompatibilen s potrebami podjetja, podjetje iz njega ne pridobi ustreznih informacij, ki tako ne zagotovijo kakovostne podpore pri strateških odločitvah (Bishop, 2017, str. 32). Da podjetje z uporabo informacijskih orodij za spremljanje poslovanja lahko ustvari dodano vrednost, mora najprej dobro razumeti svoje poslovne in odločitvene procese ter vloge, ki jih posamezniki v njih igrajo, šele nato izbere ustrezno programsko opremo. Pri tem mora preveriti funkcionalnosti opreme ter jih primerjati s potrebami podjetja, kar je pogoj za to, da bo računovodsko programsko opremo lahko uporabljalo kot strateško orodje (Bishop, 2017, str. 31).

Odločitveni proces, izboljššan s pomočjo uporabe informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja tako pogosto vodi v boljše rezultate podjetja (Sharma, Mithas, & Kankanhalli, 2014, str. 433). Toda to se v poslovni praksi pri manjših podjetjih redko dogaja, posledica česar je implementacija orodij, neskladnih s strateškimi potrebami podjetja, kar lahko vodi celo v propad podjetja, če te niso ustrezno naslovljene. Pri tem igra pomembno vlogo tudi poznavanje oziroma razumevanje možnosti, ki jih informacijska orodja nudijo s strani lastnikov oziroma menedžerjev v manjših podjetjih, ki so odgovorni za implementacijo teh orodij (Bishop, 2017, str. 32). Pri sodelovanju s strokovnjaki s področja informacijske tehnologije pa podjetja lahko naletijo na težavo, da ti obvladajo le informacijsko področje, ne razumejo pa poslovnih potreb podjetja. Nakup informacijskega orodja je utemeljen zgolj, če njegove funkcionalnosti ustrezajo potrebam podjetja, zato je tudi izbira informacijskih strokovnjakov pomembna pri izbiri in implementaciji informacijskih orodij (Bishop, 2017, str. 37–38). Manjša podjetja naj bodo pozorna tudi na to, da ne avtomatizirajo vseh svojih ročnih procesov ter da ne vzpostavijo preveč rigidne informacijske strukture, ki bi jim v prihodnosti preprečevala spremembe in zmanjševala fleksibilnost, tako da bi z njo ostali vpeti v zastarane tehnologije (Caldarola, 1997, str. 78). Ko manjša podjetja rastejo, se pogosto soočijo z drugačnimi informacijskimi potrebami, zato morajo posodobiti ali razširiti uporabo informacijskih orodij (Bishop, 2017, str. 37). Ugotovitve, kako učinkovito izbrati in implementirati informacijsko orodje za finančno spremljanje poslovanja, sem strnila v diagramu na Sliki 1.

Slika 1: Diagram poteka izbire in implementacije orodij za finančno spremljanje poslovanja



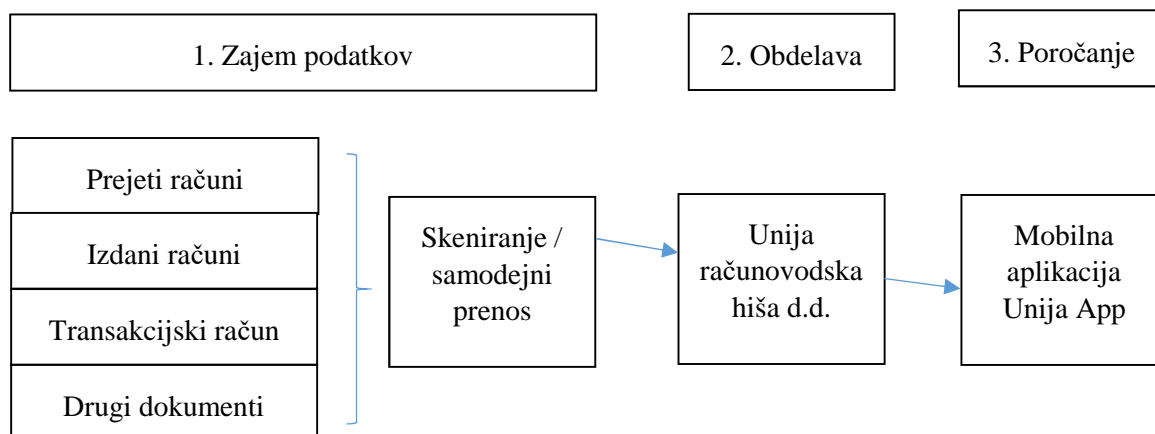
4 ORODJA ZA FINANČNO SPREMLJANJE POSLOVANJA V MIKRO IN MAJHNIH PODJETJIH NA SLOVENSKEM TRGU

Če se osredotočimo na slovenski trg, je mikro in majhnim podjetjem na voljo kar nekaj različnih orodij, programov in aplikacij, preko katerih lahko izboljšajo svoje finančno spremljanje poslovanja. Nekatera orodja so integrirana z računovodskimi programi, spet druga so na voljo v obliki samostojne mobilne aplikacije. V nadaljevanju predstavljam štiri različna informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja slovenskih ponudnikov.

4.1 Unija App, orodje ponudnika Unija računovodska hiša d.d.

Unija računovodska hiša d.d. svojim strankam nudi dve informacijski orodji s področja finančnega spremljanja poslovanja, obe pod nazivom »Unija App« (Unija računovodska hiša d.d., 2017). Sistem za brezpapirno poslovanje Unija App zajema širši spekter storitev, pri čemer lahko uporabnik sam skenira vhodno dokumentacijo (prejete račune, pogodbe, potne naloge) oziroma jo uvozi v sistem (izdane račune, izpiske transakcijskih računov). Unija App podatke ustrezno obdelava in pretvori v različna poročila. Programska oprema uporabniku omogoča tudi elektronsko likvidacijo dokumentov, avtomatski prenos na računovodstvo po potrditvi zadnjega v likvidacijskem procesu ter vpogled v poslovno dokumentacijo preko e-arhiva. Poleg tega so na voljo vpogledi v glavno knjigo, kontne kartice in računovodske izkaze ter na sezname zapadlih terjatev in obveznosti. Vsa poročila so podprta s skeniranimi vhodnimi dokumenti, do katerih uporabnik lahko dostopa z enim klikom neposredno iz poročevalskega modula. Programska oprema dodatno omogoča izdajanje računov, izdelavo potnih nalogov in dnevni avtomatski prevzem bančnih izpiskov v elektronski obliki, ki se lahko samodejno prenesejo v obdelavo v računovodstvo (Unija računovodska hiša d.d., 2017). Potek aktivnosti znotraj Unija App je predstavljen na Sliki 2.

Slika 2: Diagram poteka Unija App za brezpapirno poslovanje



Vir: Unija računovodska hiša d.d., Unija App, 2017.

Mobilna aplikacija Unija App je v skrčeni obliki na voljo Unijinim strankam, zajema pa le računovodsko poročanje, ki je uporabniku dostopno od kjerkoli in kadarkoli ter mu omogoča pregled nad poslovanjem podjetja in olajša sprejemanje poslovnih odločitev. Gre za dodatno storitev, ki je na voljo podjetjem, ki vodenje računovodstva delno ali v celoti prepustijo zunanjemu računovodstvu pod okriljem Unije računovodske hiše d.d. Znotraj mobilne aplikacije Unija App so na voljo trije moduli, in sicer za vodstvo, zaposlene in komercialiste. Različni tipi uporabnikov imajo dostop do različnega obsega vsebin mobilne aplikacije (Unija računovodska hiša d.d., 2017).

Vodstvo podjetja lahko mobilno aplikacijo Unija App uporablja za pregled poslovanja podjetja. Z mobilnega telefona lahko dostopa do prilagodljivega izkaza poslovnega uspeha, preko katerega lahko spremlja prihodke in stroške ter njihovo gibanje glede na pretekli mesec ali leto v lokalnih valutah ali v evrih. Omogočen je vpogled v stanje na transakcijskih računih za banke, ki so v sistemu Halcom. Naslednji modul mobilne aplikacije so saldakonti, kjer ima uporabnik dostop do seznamov odprtih terjatev in obveznosti do poslovnih partnerjev. Še ena dodatna možnost uporabe je vpogled v stroške izterjave zapadlih terjatev in predaja le-teh v izterjavo. Aplikacija prepozna boniteto poslovnih partnerjev, ki jih nato z uporabo oznak semaforjev razvrsti v bonitetne razrede, pri katerih določena barva semaforja določa nivo finančnega tveganja posameznega poslovnega partnerja (Unija računovodska hiša d.d., 2017).

Drugi tip uporabnika mobilne aplikacije Unija App so zaposleni, ki lahko v aplikaciji pregledujejo podatke v zvezi z njihovo zaposlitvijo, plačilne liste, stanje dopusta, interne pravilnike in akte, oglasno desko podjetja, omogočena pa je tudi direktna komunikacija s kadrovskim in finančnim oddelkom računovodske hiše (Unija računovodska hiša d.d., 2017). Zadnji tip uporabnika pa so komercialisti, ki imajo poleg storitev za zaposlene še možnost pregledovanja seznamov odprtih terjatev in obveznosti podjetja, ki sta jim dostopna kadarkoli in od kjerkoli (Unija računovodska hiša d.d., 2017).

4.2 Program miniMAX, orodje ponudnika SAOP Računalništvo d.o.o.

Programsko orodje miniMAX ponudnika SAOP Računalništvo d.o.o. je v osnovi spletni poslovni računovodski program za knjigovodstvo, primeren za uporabo v manjših podjetjih ali v računovodskih servisih. Gre za informacijsko orodje v oblaku, saj je program nameščen na oddaljeni strežnik, kamor se shranjujejo tudi vsi podatki, vneseni v program, do katerega ima uporabnik dostop preko spletnega brskalnika. Program deluje na način, da se vhodni podatki vanj vnesejo le enkrat, nato pa jih je možno sočasno obdelovati na različnih lokacijah, tako znotraj podjetja kot v zunanjem računovodstvu, če se ga podjetje poslužuje. Na ta način so podatki usklajeni, tako podjetje kot njegovo morebitno zunanje računovodstvo pa imata pred seboj enako ažurno sliko poslovanja podjetja. Finančno spremljanje poslovanja podjetja je tako poenostavljeno in standardizirano (SAOP Računalništvo d.o.o.,

2017). Dostop do podatkov je omogočen od kjerkoli in kadarkoli. Varnost podatkov je dodatno zaščitena z uporabo digitalnega potrdila in tehnologije proti ribarjenju. Urejen je tudi sistem arhiviranja, ki preprečuje izgubo podatkov. Dodatno orodje miniMAX uporabniku s pomočjo avtomatiziranega knjiženja, hitrega dostopa do podatkov in možnosti vzpostavitve brezpapirnega poslovanja omogoča poenostavitve poslovnih procesov. Ponudnik opreme dodatno navaja, da se uporabnik z uporabo njihove rešitve izogne tudi dodatnim stroškom infrastrukture, nadgradenj in vzdrževanja programske opreme (SAOP Računalništvo d.o.o., 2017).

Program miniMAX ob potrditvi dokumenta oziroma obračuna pripravi knjigovodske temeljnice za avtomatizirano knjiženje, preko katerih se dokumenti poknjižijo v glavno knjigo, pomožne knjige terjatev in obveznosti, davčne evidence, poleg tega pa se samodejno kreirajo tudi vsa zakonsko določena poročila. Orodje je primerno za tri tipe uporabnikov, in sicer za podjetja z zunanjim računovodstvom, za podjetja z lastnim računovodstvom ter za računovodske servise. Znotraj programa se lahko vodi tako poslovanje podjetja kot knjigovodstvo.

Modul za poslovanje omogoča podporo vsem ključnim procesom znotraj podjetja – naročanju, prodaji, izdaji, plačevanju idr. Omogoča tudi vodenje zalog, delovnih nalogov, blagajniškega poslovanja, obračun plač in drugih osebnih prejemkov, pregledovanje odprtih postavk in bančnih izpiskov ter izdelavo potnih nalogov (SAOP Računalništvo d.o.o., 2017). Knjigovodski modul je po drugi strani namenjen knjiženju, vodenju registra osnovnih sredstev, pripravi obračunov, medletnih statističnih poročil in letnih poročil. Znotraj tega modula je omogočeno tudi sprotno finančno spremljanje poslovanja podjetja (SAOP Računalništvo d.o.o., 2017).

Različni uporabniki imajo dalje na voljo različne nastavitve pravic v sistemu, s katerimi dostopajo le do dela programske opreme, za katerega so zadolženi. V primeru, da program uporablja podjetje z zunanjim računovodstvom, je uporabnikom iz podjetja omogočeno vodenje poslovanja znotraj programa, zunanjemu računovodstvu pa vodenje knjigovodstva, pri čemer se za oba modula uporablja iste vhodne podatke. Tako sta oba dela vedno usklajena, spremembe pa so za obe strani vidne v realnem času. Poleg tega fizično dostavljanje dokumentacije ni več potrebno, saj sistem deluje na način brezpapirnega poslovanja (SAOP Računalništvo d.o.o., 2017).

Če se osredotočimo na finančno spremljanje poslovanja, ki ga omogoča informacijsko orodje miniMAX, ugotovimo, da ta uporabniku omogoča ažurno spremljanje poslovanja, odprtih postavk in zalog ter takojšen dostop do vseh dokumentov znotraj programa. Na ta način uporabnik pridobi boljši nadzor nad poslovanjem podjetja, vse spremembe pa so mu dostopne takoj po vnosu v program, in sicer kadarkoli in od kjerkoli (SAOP Računalništvo d.o.o., 2017).

4.3 VASCO, orodje ponudnika Vasco, računalniški inženiring, d.o.o.

Informacijsko orodje VASCO za razliko od miniMAX-a cilja na uporabnike iz manjših, srednjih in tudi večjih poslovnih sistemov. Temu primerno ponuja obsežnejše in kompleksnejše programske rešitve, ki zadostijo raznolikim potrebam uporabnikov. Programske rešitve ponudnika Vasco, računalniški inženiring, d.o.o. se v osnovi delijo na finančno računovodski podsistem, kadrovski podsistem, maloprodajni in veleprodajni podsistem ter na spletne in mobilne aplikacije. Vse skupaj sestavlja poslovni informacijski sistem, možno pa je kombiniranje modulov znotraj različnih podsistemov (Vasco, računalniški inženiring, d.o.o., 2017a).

Za namene tega dela se bomo osredotočili na finančno računovodski podsistem ter na spletne in mobilne aplikacije. Finančno računovodski podsistem sestavlja največje število modulov, ključni med njimi so na primer glavna knjiga, knjiga prejetih faktur, knjiga prometa, osnovna sredstva, materialno knjigovodstvo, blagajna, potni nalogi, obresti, napoved (modul za pripravo in oddajo letnih ter zaključnih poročil) ter evidenca računovodskega dela. Module je možno poljubno kombinirati, saj vsak predstavlja samostojni sklop. Gre torej za nekoliko naprednejši računovodski program, v katerem je na podlagi vnesenih podatkov omogočeno tudi finančno spremljanje poslovanja podjetja. Možnosti različnih izpisov je veliko, odvisne pa so od modulov, ki jih podjetje uporablja (Vasco, računalniški inženiring, d.o.o., 2017a).

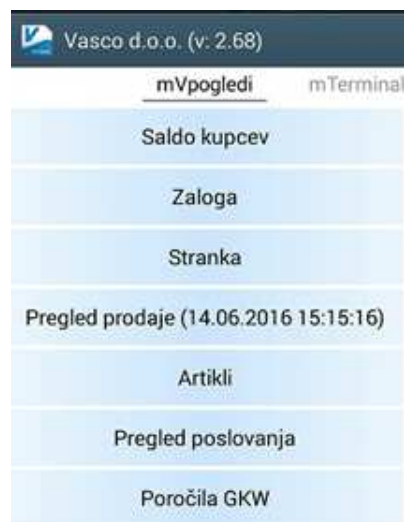
Zaradi nekoliko večje kompleksnosti programa, ki je v osnovi namenjen vodenju računovodstva, se v nadaljevanju osredotočam na rešitev, ki je še posebej primerna za finančno spremljanje poslovanja s strani odločevalcev v podjetju, ki običajno niso računovodje oziroma nimajo računovodske izobrazbe. To je aplikacija mVasco, ki deluje na platformi Android in je na voljo uporabnikom drugih programskih rešitev Vasca.

Mobilna aplikacija je sestavljena iz treh sklopov – mBlagajna, mTerminal in mVpogled. Modul mBlagajna je namenjen izdaji računov, njihovemu potrjevanju in prenosu v glavno knjigo. Modul mTerminal potnikom na terenu omogoča izdelavo in vodenje naročil, spremljanje podatkov kupcev (kot so dogovorjeni roki plačila, popusti) ter skladiščno poslovanje, izdajo prevzemnic, dobavnic, vodenje popisa zalog in podobno (Vasco, računalniški inženiring, d.o.o., 2017b).

Zadnji modul, mVpogledi, je za finančno spremljanje poslovanja najbolj zanimiv, saj omogoča vpogled v različna poročila, ki se kreirajo na podlagi informacij iz modulov glavne knjige in fakturiranja. Pregledovanje podatkov je dostopno kadarkoli in od kjerkoli, spremembe pa se osvežujejo ažurno. V mVpogledih so uporabniku na voljo raznovrstni pregledi prodaje, saj je možna uporaba različnih filtrov, dodane pa so tudi vizualizacije prodajnih rezultatov. Dodatno so na voljo tudi vpogledi v kartice strank, kjer se lahko dostopa do osnovnih podatkov o kupcih z evidencami prodaje in plačilne discipline, na

podlagi katerih se lahko hitro odloča o sprejemu ali zavrnitvi novih kupčevih naročil. Del aplikacije predstavljajo tudi pregledi odprtih terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev po zapadlosti. Na voljo so še pregledi zaloge materiala ali trgovskega blaga po skladišči, z informacijami o količini, nabavni in prodajni vrednosti ter vpogledi v kartice artiklov (Vasco, računalniški inženiring, d.o.o., 2017b). Sklopi mVpogledov so razvidni tudi iz Slike 3.

Slika 3: Vsebina zaslonskega prikaza mVpogledi za spremljanje poslovanja znotraj mobilne aplikacije mVasco



Vir: Vasco, računalniški inženiring, d.o.o., Produkti – spletne in mobilne aplikacije, 2017b.

4.4 PANTHEON, orodje ponudnika Datalab Tehnologije d.d.

Še zadnje programsko orodje za finančno spremljanje poslovanja slovenskih ponudnikov, ki ga predstavljam v tem delu, je PANTHEON, program ponudnika Datalab Tehnologije d.d. Gre za ERP poslovni informacijski sistem za hitro rastoča podjetja. Podobno kot miniMAX in VASCO, ima tudi PANTHEON širok nabor funkcionalnosti za uporabnika, od podpore poslovanju do vodenja računovodstva. Družba Datalab Tehnologije d.d. podjetnikom nudi izbiro med večjim številom različnih programskih rešitev. Osredotočili se bomo na programsko orodje PANTHEON za majhna podjetja (angl. *PANTHEON Small Business*), ki je najbolj primerno za uporabo v mikro in majhnih podjetjih.

Programska rešitev PANTHEON za majhna podjetja je na voljo v treh različicah, in sicer za majhna podjetja (osnovna različica), za majhna podjetja, ki poslujejo s tujino ter za podjetja z lastnim računovodstvom. Prvi dve različici sta namenjeni blagajniškemu poslovanju, izdelavi naročil, izdaji in prejemu računov, izdelavi potnih nalogov, vodenju kadrovske evidence ter obračunu davka na dodano vrednost, medtem ko različica za podjetja z lastnim računovodstvom omogoča še vodenje računovodstva. Sem sodijo med drugim vodenje

glavne knjige, saldakontov, registra osnovnih sredstev, priprava zaključnih poročil in poročil Banki Slovenije, obračun plač in drugih osebnih prejemkov, vodenje kadrovske evidence, vodenje zalog in carinskega poslovanja, obvladovanje enostavne proizvodnje – kreiranje delovnih nalogov, kreiranje in spreminjanje kosovnic (Datalab Tehnologije d.d., 2017).

Različica za podjetja z lastnim računovodstvom je edina od rešitev PANTHEON za majhna podjetja, ki omogoča naprednejše finančno spremljanje poslovanja podjetja. Že znotraj računovodskega dela programa je možna izdelava različnih poročil, ki jih uporabnik lahko koristi za finančno spremljanje poslovanja podjetja. Program mu namreč omogoča bilančne preglede po oddelkih in stroškovnih nosilcih s primerjavo po obdobjih, spremljanje prihodkov in stroškov po posameznih stroškovnih nosilcih oziroma projektih ter podrobnejšo analizo stroškovnih nosilcev, kjer so podatki dodatno podprti z vhodnimi dokumenti, kot so naročila, računi ali potni nalogi (Datalab Tehnologije d.d., 2017).

Poleg izdelave poročil znotraj računovodskega dela je za finančno spremljanje poslovanja najbolj zanimiv del programske rešitve PANTHEON za majhna podjetja t.i. poslovna inteligenca. Ta modul odločevalcem in analitikom omogoča lažje sprejemanje odločitev na podlagi ažurnih informacij o poslovanju podjetja. Modul deluje na način predpripravljenih nadzornih plošč, ki združujejo različne parametre, formule in načine prikaza podatkov, s katerimi lahko uporabnik enostavno upravlja, tako da vanje vnaša različne podatke. Ta del programske rešitve zajema vizualizacijo podatkov z različnimi tabelami, grafikoni, števci, vrtilnimi tabelami in grafikoni, dodatno pa omogoča hitro izdelavo finančnih analiz podjetja. Pregleduje se lahko kazalnike ekonomičnosti poslovanja, likvidnosti, zadolženosti, dobičkonosnosti, aktivnosti ter nekatere dodatne sisteme kazalnikov (Datalab Tehnologije d.d., 2017).

Poleg navedenih informacijskih orodij slovenskih ponudnikov se mikro in majhna podjetja lahko odločijo tudi, da poročila v sklopu finančnega spremljanja poslovanja izdelajo sama ali da uporabijo različne programe in aplikacije z globalnega tržišča. Na voljo imajo tudi brezplačna orodja za spremljanje poslovanja (angl. *Freeware*). V tem segmentu so v porastu predvsem mobilne aplikacije.

SKLEP

V pričujočem delu sem predstavila poslovodno računovodstvo, pod okrilje katerega sodi finančno spremljanje poslovanja ter njegov razvoj, ki je še posebej zaznamovan s spremembami na področju informacijske tehnologije. Poslovodno računovodstvo je v zadnjih letih postalo bolj dostopno tudi mikro in majhnim podjetjem, na katera sem se osredotočila zaradi pomembne vloge, ki jo igrajo v slovenskem gospodarstvu. Ta lahko prakse poslovodnega računovodstva uporabljajo v vseh fazah poslovanja, pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju. Iz pregleda literature sem ugotovila, da se lastnosti

manjših podjetij precej razlikujejo od lastnosti velikih podjetij, kar je treba upoštevati pri izbiri orodij za spremljanje poslovanja. Najbolj očitne lastnosti mikro in majhnih podjetij so omejen dostop do virov kapitala, zaposlenih in znanja, večja vpletenost lastnikov v poslovanje podjetja ter večja sposobnost prilagajanja. Na podlagi opisanih lastnosti sem oblikovala hipotezo, da mikro in majhnim podjetjem sodobna informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja lahko omogočijo bolj učinkovito poslovanje. Z njihovo pomočjo lahko menedžment redno spremlja poslovanje podjetja, ki z uporabo informacijskih orodij postane bolj strukturirano, informacije so relevantne in pravočasne ter se jih lahko uporabi za bolj učinkovito sprejemanje poslovnih odločitev in s tem za sprotno optimizacijo poslovanja.

Zastavljene hipoteze v delu nisem potrdila empirično, saj ugotovitve izhajajo iz pregleda literature, v kateri sem zasledila pozitivno naklonjenost avtorjev uporabi informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja v manjših podjetjih, vendar vedno pod pogojem, da so ta uporabljena premišljeno in učinkovito ter da ustrezajo informacijskim potrebam podjetja. Pri tem v literaturi nisem zasledila izjem, uporaba informacijske tehnologije je torej v okvirih opravljene analize aplikativna za vse vrste mikro in majhnih podjetij. Empirična raziskava pa predstavlja možnost za nadaljnje raziskovanje uporabe informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja v mikro in majhnih podjetjih.

Pred izbiro in implementacijo informacijskih orodij za finančno spremljanje poslovanja v mikro in majhnih podjetjih je ključno, da ta proučijo svoje informacijske potrebe, katerim naj izbrana orodja ustrezajo, v nasprotnem primeru se lahko z njihovo implementacijo naredi celo več škode kot koristi. Večina manjših podjetij ne uporablja ločene programske opreme za spremljanje poslovanja, temveč je ta integrirana v računovodske programe. To po eni strani predstavlja poenostavitev uporabe, po drugi strani pa iz tega izvira nevarnost, da pridobljene informacije ne bodo relevantne in pravočasne. Kot se tekom let razvijata področji poslovnega računovodstva in informacijske tehnologije, se spreminjajo tudi informacijske potrebe podjetij. Zato je ključnega pomena, da izbira in implementacija orodij za finančno spremljanje poslovanja nista enkratni dogodek, temveč da podjetja stalno spremljajo razvoj svojih potreb in novih možnosti, ki so jim z razvojem novih tehnologij na voljo.

V delu sem predstavila štiri informacijska orodja za finančno spremljanje poslovanja, ki so mikro in majhnim podjetjem dostopna na slovenskem trgu. Poleg navedenih orodij lahko ta za spremljanje poslovanja uporabljajo tudi ERP sisteme, računovodske programe, specializirana orodja, mobilne aplikacije ali celo pisarniško programsko opremo. S pričujočim delom želim manjša podjetja opozoriti na dejstvo, da je spremljanje poslovanja ključnega pomena za njihovo konkurenčnost in da lahko prav manjša podjetja zaradi večje prilagodljivosti s pomočjo informacijskih orodij začnejo bolj učinkovito sprejemati poslovne odločitve in tako izboljšajo svoje poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bergant, Ž. (2013). *Analiza poslovanja od teorije do prakse (računovodski in finančni vidiki)*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
2. Bishop, W. A. (2017). Addressing The Challenge Of Strategic Alignment Faced By Small And Medium-Sized Entities During The Selection Of Accounting Software Packages. *International Business & Economics Research Journal*, 16(1), 31–54.
3. Braun, K. W., Tietz, W. M., & Harrison, W. T., Jr. (2010). *Managerial Accounting* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
4. Bredmar, K., Ask, U., Frisk, E., & Magnusson, J. (2014). Accounting Information Systems Implementation and Management Accounting Change. *Business Systems Research*, 5(2), 125–138.
5. Caldarola, R. A. L. (1997). Generating Competitive Advantage for the Small Business: The Incremental Strategic Response. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 9(1), 71–80.
6. Daft, R. L., & Marcic, D. (2011). *Management – The New Workplace* (7th ed.). Boston: South-Western Cengage Learning.
7. Datalab Tehnologije d.d. (2017). *PANTHEON – Small Business*. Najdeno 28. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.datalab.si/pantheon/small-business/>
8. Drucker, P. (1992). Be Data Literate – Know What to Know. V S. M. Young (ur.), *Readings in Management Accounting* (6th ed.) (str. 1–3). New Jersey: Pearson Education, Inc.
9. Evernden, R., & Evernden, E. (2003). *Information First: Integrating Knowledge and Information Architecture for Business Advantage*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
10. Gebauer, J., & Shaw, M. J. (2004). Success Factors and Impacts of Mobile Business Applications: Results from a Mobile e-Procurement Study. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3), 19–41.
11. Klatt, T, Schlaefke, M., & Moeller, K. (2011). Integrating business analytics into strategic planning for better performance. *Journal of business strategy*, 32(6), 30–39.
12. Levinstein, S., & Wikum, J. (2017, 20. februar). Accounting Software: What Every Small Business Should Know. *Orange County Business Journal*, str. 38.
13. McChlery, S., Godfrey, A. D., & Meechan, L. (2005). Barriers and catalysts to sound financial management systems in small sized enterprises. *The Journal of Applied Accounting Research* 7(3), 1–26.
14. Mersereau, A. (2006). Pushing the Art of Management Accounting. V S. M. Young (ur.), *Readings in Management Accounting* (6th ed.) (str. 9–13). New Jersey: Pearson Education, Inc.
15. Ng, F., Harrison, J. A., & Akroyd, C. (2013). A revenue management perspective of management accounting practice in small businesses. *Meditari Accountancy Research* 21(2), 92–116.

16. Osborne Financial Search Blog. (2015). *The Difference Between Financial Reporting and Management Reporting*. Najdeno 13. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.osbornefinancialsearch.com/the-difference-between-financial-reporting-and-management-reporting/>
17. Sánchez-Rodríguez, C., & Spraakman, G. (2012). ERP systems and management accounting: a multiple case study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9(4), 398–414.
18. SAOP Računalništvo d.o.o. (2017). *O programu*. Najdeno 28. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.minimax.si/o-programu/>
19. Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes: a research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. *European Journal of Information Systems* 23(4), 433–441.
20. Slovenski inštitut za revizijo. (2016). *Slovenski računovodski standardi 2016*. Najdeno 13. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/srs-2016-www.pdf>
21. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Podjetja po pravnoorganizacijski obliki in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Najdeno 3. junija 2017 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp
22. Unija računovodska hiša d.d. (2017). *Unija App*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.unija.si/si/unija-app/>
23. Vasco, računalniški inženiring, d.o.o. (2017a). *Produkti – finančno računovodski podsistem*. Najdeno 28. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.vasco.si/produkti/financno-racunovodski-podsistem/>
24. Vasco, računalniški inženiring, d.o.o. (2017b). *Produkti – spletne in mobilne aplikacije*. Najdeno 28. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.vasco.si/produkti/web-storitve/>
25. Yigitbasioglu, O. (2015). The role of institutional pressures and top management support in the intention to adopt cloud computing solutions. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(4), 579–594.
26. Yigitbasioglu, O. (2016). Firms' information system characteristics and management accounting adaptability. *Journal of Accounting and Information Management*, 24(1), 20–37.
27. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013-odl.US, 82/2013.