

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

STRATEŠKI MANAGEMENT V RAČUNOVODSKIH
SERVISIH

Mentor:

doc. dr. Roberto Biloslavo

KOPER, 2006

JURE RABIČ

POVZETEK

Ta dokument je izdelan za pomoč računovodskim servisom pri strateškem odločanju, načrtovanju in vodenju podjetja, katerega temeljni cilji vključujejo zagotavljanje kakovostnih, hitrih in cenovno konkurenčnih računovodskih storitev svojim strankam.

V računovodskih servisih na področju Slovenije sem izvedel ankete, ki sem jih potreboval za raziskovanje v okviru diplomskega dela. Namen mojega dela je bil predvsem prikazati uporabnost (in specifičnost) strateškega managementa v manjšem podjetju, kamor se uvrščajo tako rekoč vsi računovodski servisi v Sloveniji.

Ključne besede: strateški management, računovodski servis, storitvena podjetja, storitve, računovodstvo, knjigovodstvo

ABSTRACT

This document has been elaborated with the aim of serving as a tool for accounting service providers in the strategic decision making, planning and management of companies, whose primary goals include assurance of quality, quick, affordable and competitive accounting services to their clients. The research conducted within the framework of this diploma thesis was comprised of surveys conducted among accounting service providers in Slovenia. The aim was to demonstrate the applicability (and specific characteristics) of strategic management in small businesses, a category to which almost all Slovenian accounting service providers pertain.

Key words: strategic management, accounting service, service providers, services, accounting

UDK 65.01:336(043.2)

ZAHVALA

Za vso pomoč in nasvete ter za neizmerno potrpežljivost ob nastajanju te naloge se zahvaljujem svojemu mentorju doc. dr. Robertu Biloslavu. Zahvaljujem se tudi vsem zaposlenim podjetja Kalikonto, zaposlenim knjižnice fakultete za management, ki so potrpežljivo čakali, da vrnem knjige, in vsem tistim, ki so sodelovali pri izvedbi anket in intervjujev.

Nenazadnje se srčno zahvaljujem svoji ženi Saraji, ki me je nenehno podpirala, mi svetovala in me preganjala na delo, ko sem to potreboval.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Metode raziskovanja	1
1.1.1	Anketi	2
1.1.2	Metoda navideznega kupca.....	3
1.2	Namen	3
1.3	Cilji... ..	4
2	Strateški management v malih in srednjih podjetjih	5
2.1	Osnovni pojmi.....	6
2.1.1	Politika organizacije in strateško načrtovanje.....	6
2.1.2	Strateški vidika dejavnosti organizacije.....	10
2.1.3	Strateški vidik urejenosti	11
2.1.4	Strateški vidik sredstev	12
2.1.5	Vpliv sprememb okolja na organizacijo	14
2.2	Posebnosti strateškega managementna v majhnih podjetjih	15
2.2.1	Posebnosti analize.....	15
2.2.2	Posebnosti ustvarjalnega strateškega razmišljanja	15
2.2.3	Posebnosti strateškega odločanja.....	15
2.2.4	Posebnosti pri izvajanju strategij	16
2.2.5	Vloga odločevalca.....	16
2.3	Posebnosti storitvenih podjetij	16
2.3.1	Neopredmetenost oziroma neotipljivost.....	17
2.3.2	Neločljivost.....	17
2.3.3	Minljivost.....	18
2.3.4	Spremenljivost	19
3	Strateški management v računovodskih servisih	21
3.1	Vidik snovanja strategij in ciljev	22
3.2	Vidik dejavnosti podjetja	24
3.3	Vidik urejenosti podjetja	26
3.3.1	Prednosti in slabosti delitve dela	26
3.4	Vidik sredstev podjetja.....	28
3.4.1	Zaposleni.....	28
3.4.2	Programska oprema	33
3.4.3	Cena računovodskih storitev.....	34
4	Sklep	37
	Literatura	39
	Viri	40

Priloge41

SLIKE

Slika 1.1 Izvedene ankete po kraju sedeža podjetja.....	2
Slika 2.1 Pet osnov za strateški uspeh	7
Slika 2.2 Povezane dejavnosti organizacije in procesi	10
Slika 2.3 Primer organigrama računovodskega podjetja	12
Slika 2.4 Razlika med izdelki in storitvami.....	18
Slika 3.1 Delež zapisanih razvojnih ciljev v računovodskih servisih.....	22
Slika 3.2 Časovna opredelitev zapisanih ciljev v računovodskih podjetjih.....	23
Slika 3.3 Storitve računovodskih servisov	25
Slika 3.4 Spol sodelujočih v anketi	29
Slika 3.5 Starost sodelujočih v anketi.....	29
Slika 3.6 Izobrazba sodelujočih.....	30
Slika 3.7 Zelena izobrazba knjigovodje.....	31
Slika 3.8 Rezultati metode navideznega kupca	35

TABELE

Tabela 2.1 Orodja za pomoč pri snovanju politike podjetja.....	9
Tabela 3.1 Prednosti in slabosti delitve dela	27

KRAJŠAVE

HRM – Human Resource Managment

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

DDV – davek na dodano vrednost

ZDDV – Zakon o davku na dodano vrednost

ZDDPO – Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb

1 UVOD

Diplomska naloga je bila narejena z namenom pomoči računovodskim servisom, pri strateškem odločanju, načrtovanju in vodenju podjetja, katerega temeljni cilji vključujejo zagotavljanje kakovostnih, hitrih in cenovno ugodnih računovodskih storitev svojim strankam. V prvem delu pričujoče naloge so predstavljeni procesi, ki tvorijo strateški management, in podana je definicija strateškega managementa. Nadaljnje besedilo je razdeljeno na tri vsebinsko zaokrožene enote: v prvem delu sem utemeljil izbiro teoretičnih predpostavk, na podlagi katerih sem sestavil ankete, v drugem delu je podana analiza anket, ki sem jih izvedel v računovodskih servisih v Sloveniji, v tretjem delu pa sem nanizal nekaj predlogov za spremembe poslovnih procesov v podjetju, s katerimi bi se poslovanje organizacije lahko zelo izboljšalo.

1.1 Metode raziskovanja

Raziskava diplomskega dela temelji na dveh anketah: anketiranci prve ankete, ki je bila izvedena telefonsko (telefonski studio), so bili direktorji računovodskih servisov (Priloga 1); odgovore na zastavljena vprašanja druge ankete pa so po internetu posredovali zaposleni v računovodskem servisu (Priloga 2). Poleg anketiranja sem opravil tudi nekaj pogovorov z direktorji računovodskih servisov in z računovodjami, podatke o vrednotenju in različnih cenikih ponujenih računovodskih storitev na trgu pa sem pridobil tudi po t. i. metodi navideznega kupca.

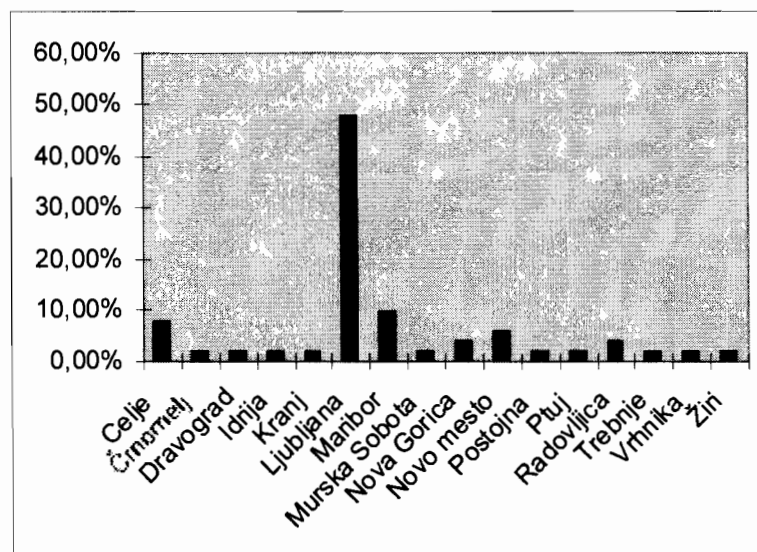
O diplomski nalogi sem začel razmišljati kmalu po končanem tretjem letniku študija. Že med študijem sem opravljal različna dela v računovodstvu, tudi zato da bi pridobil ustrezne izkušnje. Ko sem končal vse dodiplomske izpitne obveznosti, sem pol leta sodeloval z razvijalcem računovodskih programov, nato pa sem začel delati v srednjevelikem računovodskem servisu. Pri delu sem sodeloval z več računovodskimi servisi in tako sem spoznal načine njihovega dela, pozoren sem bil zlasti na pomanjkljivosti v njihovih strategijah. Večino svojih dognanj sem vključil v to nalogo.

1.1.1 Anketi

Raziskovanje v okviru diplomskega dela sem oprl na rezultate dveh anonimnih anket (Priloga 1 in Priloga 2), ki sem jih izvedel. Pri prvi anketi so sodelovali direktorji računovodskih servisov. Ker sem želel, da na anketo odgovarjajo samo direktorji računovodskih servisov, ki so se pri delu že soočili z vprašanji, ki jih je zajemal tudi moj vprašalnik, so v anketi sodelovala le podjetja z vsaj tremi zaposlenimi. Povprečni računovodski servis, zajet v prvi anketi, ima 5,72 zaposlenih, deluje pa 13 let.

Cilj te ankete je bil ugotoviti, kako se računovodski servisi spopadajo s težavami, kako so organizirani in kako načrtujejo svoje poslovanje. Slika 1.1 prikazuje vzorec podjetij po krajih, kjer imajo računovodski servisi sedež. Polovica podjetij ima sedež poslovanja v Ljubljani, druga polovica podjetij pa domuje drugod. S tem vzorcem sem želel zagotoviti udeležbo večjih računovodskih servisov pri anketi.

Slika 1.1 Izvedene ankete po kraju sedeža podjetja



Z drugo anketo sem ugotavljal, kako so zaposleni v računovodskih servisih zadovoljni s svojo službo, koliko zaslužijo, kakšno izobrazbo imajo ipd., skratka zanimala sta me motiviranost in profil zaposlenih v računovodskih podjetjih. Anketa je bila izvedena po internetu, oglaševal sem jo na različnih spletnih portalih, kot so Najdi.si, Racunovodja.com, KlubSuperDavkoplacevalcev.com ter MatKurja.com. Tudi ta anketa je bila anonimna.

1.1.2 Metoda navideznega kupca

Z metodo navideznega kupca sem želel ugotoviti, do kakšnih razlik prihaja pri vrednotenju ponujanih računovodskih storitev. Cenike sem primerjal s predlagano računovodsko tarifo. Na povpraševanje po storitvi sem po e-pošti dobil več kot 20 različnih ponudb za izvedbo storitve. Tiste, ki so nudili enake storitve, sem izbral in tako dobil vzorec 9 reprezentativnih ponudb. Izhajal sem iz predpostavke, da večina računovodskih servisov ne upošteva računovodske tarife, torej da je cena računovodskih storitev veliko nižja od cene storitev računovodskih servisov, ki jo je predlagala Gospodarska zbornica Slovenije.

1.2 Namen

Računovodski servisi se vsakodnevno srečujejo s spreminjajočo se zakonodajo, s premoščanjem kadrovskih težav, z iskanjem novih poti zadovoljevanja visokih zahtev strank in podobnim. Z diplomskim delom sem želel izpostaviti pomembnost pravilnega strateškega managementa v računovodskih servisih ter oblikovati nekakšno celovito vodilo, ki bi vodstvenim delavcem računovodskih servisov pomagalo pri sprejemanju poslovnih strateških odločitev. Zviševanje konkurence med računovodskimi servisi narekuje zniževanje cen računovodskih storitev oziroma slabšanje kakovosti ponujenih storitev, in čeprav je gospodarska zbornica predlagala računovodsko tarifo, se je računovodski servisi po večini ne držijo oziroma jo v najboljšem primeru le delno upoštevajo.

S stroškovnega vidika so zaposleni v računovodskih servisih za podjetje visok strošek – plače, hkrati pa podjetju lahko prinašajo tudi težave, izhajajoče iz upravljanja človeških virov in iz organiziranosti podjetja. Zaradi sprememb v tržnem okolju je propadlo že veliko podjetij, razloga za to sta predvsem neprepoznavanje sprememb in prepočasen odziv na spremembe. Da bi se podjetje lahko izognilo vsem preprekam in pastem, ki mu stojijo na poti do uspešnosti, mora imeti dobro strategijo.

1.3 Cilji

Cilji diplomske naloge so prikazati, zakaj je strateški management pomemben tudi v majhnih podjetjih, ugotoviti strateško razmišljanje vodilnih v računovodskem servisu, najti metode, s katerimi bi se s pomočjo strateškega managementa povečala konkurenčnost računovodskega servisa, in načine poudarjanja kakovosti računovodskega servisa na trgu, na katerem posluje. Izhajam iz teh predpostavk:

- vodilni v računovodski servisi ne načrtujejo vnaprej;
- stranke se pridobivajo z referencami in s poznanstvi;
- računovodski servisi ne upoštevajo računovodske tarife;
- zaposleni so zvečine zadovoljni s svojim delom;
- delo je razdeljeno na način »eden za vse«;
- zadovoljstvo zaposlenih ni neposredno povezano z njihovo plačo.

Diplomska naloga je napisana kot pripomoček oziroma vodilo za pomoč računovodskemu servisu pri snovanju poslovnih strategij.

2 STRATEŠKI MANAGEMENT V MALIH IN SREDNJIH PODJETJIH

Ko govorimo o strateškem managementu, se moramo zavedati, da enotne definicije strateškega managementa ni. Tavčar na primer pravi, da je »strateški management [je] na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in poslovanje (management). Strateški management obsega strateško načrtovanje in izvajanje strateških načrtov organizacije.« (Tavčar 1999: 42) Finlay strateški management opredeljuje kot »proces upravljanja mešanice strateških ciljev in strateških pristopov (poti), ki pomagajo definirati kaj organizacija je (oz. bi rada bila), kam gre, kdaj bo prišla tja in kako bo prišlo do tega. Prav tako vključuje proces nadzorovanja in obvladovanja strategije organizacije.« (Finlay 2000: 16)

Pri omenjenem je zelo pomembno, da strategijo razlikujemo od taktike. Vojskovodje na primer razmišljajo strateško, ko odločajo o sestavi vojske, določijo opremo, ki jo potrebujejo, ipd., taktično pa razmišljajo takrat, ko imajo pod poveljstvom skupino vojakov, ki na fronti držijo določeno pozicijo, ob tem pa ne pričakujejo nikakršnih okrepitev. Managerji pa razmišljajo strateško, ko odločajo o paleti storitev na trgu, taktično pa, ko znižajo cene svojih storitev kot odziv na poteze svojih konkurentov. Podobno analogijo bi lahko potegnili pri razlikovanju med klimo in vremenom. Ko govorimo o klimi, razmišljamo o globalnemu segrevanju ozračja in o njegovih dolgoročnih vplivih na podnebje, ko pa govorimo o vremenu, govorimo o spremembah v naslednjih nekaj dneh, tednih. Meja med taktiko in strategijo je lahko zelo tenka, tako lahko rečemo tudi, da je taktika ene osebe lahko strategija druge. Pri razlikovanju taktike od strategije pri managementu pa je najbolj pomenljiva vojaški primer: taktiko tvorimo, ko se srečamo s sovražnikom, strategijo pa tvorimo pred tem in po tem (Finlay 2000: 19–20)

2.1 Osnovni pojmi

Za razumevanje strateškega managementa moramo poznati nekatere ključne pojme. Kot sem že omenil, je strategija način, s katerim organizacija uresničuje svoje smotre.¹ Strateško načrtovanje je detajlna specifikacija tako smotrov in ciljev² kot tudi strategij za doseg te smotrov. Strategije skupaj s smotri in cilji tvorijo politiko organizacije. Strateško načrtovanje torej ni le oblikovanje strategije podjetja, saj moramo upoštevati še kulturo, strukturo, sredstva, dejavnost in nenazadnje tudi spremembe v okolju. Seveda pa pri vsem tem ne smemo pričakovati, da bo pripravljena strategija delovala ves čas – takšna strategija je obsojena na propad. Biti moramo ves čas »na preži«. Eden ključnih elementov strategije je vizija,³ saj podjetje z njo določi svojo naravnost v prihodnost.

Če povzamem bistvo, strateški management je proces, s katerim upravljamo smotre, strategijo in implementacijo strategije. Strateški management vsebuje tako strategijo kot tudi strateško načrtovanje, je torej nekaj več – in sicer je način, s katerim strategija postane gonilna sila organizacije.

2.1.1 Politika organizacije in strateško načrtovanje

V strateškem managementu uporabljamo veliko različnih modelov, ki so nam v pomoč pri vodenju organizacije. Ločimo tako imenovane trde modele in mehke modele vodenja: med trde modele uvrščamo predvsem matematične modele, kot so na primer odločitvena drevesa, v skupino tako imenovanih mehkih modelov pa sodijo na primer scenariji. Slika 2.1 prikazuje pet elementov, ki jih organizacija potrebuje za dolgoročen strateški uspeh. Ob tem moram poudariti, da ne gre za model, ki bi mu lahko sledili korak za korakom, saj se vsi prikazani elementi med procesi snovanja, oblikovanja in

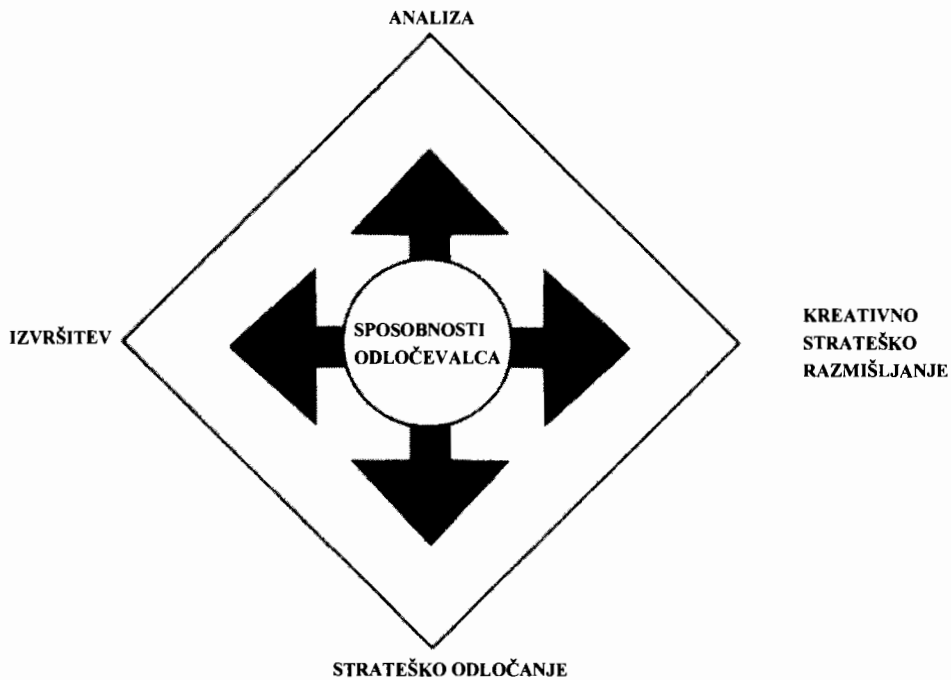
¹ **Smotri** so najbolj temeljni in trajni cilji organizacije in skupaj s podrejenimi cilji tvorijo hierarhijo ciljev organizacije; smotri in cilji naj bodo merljivi – čeprav so prvi splošnejši, slednji pa konkretniji. (Tavčar 1999: 42)

² **Cilj** govori o tem, kam je organizacija namenjena in kdaj želi priti tja. Cilji morajo vedno vsebovati tudi časovno prvino, saj bi bili drugače tako rekoč povsem brez pomena.

³ **Vizija** opredeljuje razloge za obstoj podjetja ter videnje o naravnosti in dejavnosti podjetja v prihodnosti. Prežemajoči sestavini vizije sta temeljna zamisel o organizaciji, ki obsega temeljne vrednote in temeljni namen, ter videnje prihodnosti, ki je prepričljiva podoba organizacije v daljšem obdobju in temelji na vizionarskih smotrih. (Tavčar 1999: 42)

izvajanja strategij med seboj nenehno prepletajo. Noben pristop ne zagotavlja, da bo strategija uspešna, saj na vsako strategijo vplivajo dogodki, ki jih ni mogoče predvideti, in tudi najboljše in metodološko odlična študija ne more predvideti vsega. Različni pristopi so managerjem predvsem v pomoč pri strateškem managementu.

Slika 2.1 Pet osnov za strateški uspeh



Slika prikazuje, da strategija ne more biti uspešna, dokler ni izvršena, in da je celoten proces mešanica »trdega« in »mehkega« managementa. V samem procesu lahko določimo več točk, pri katerih si pomagamo z analizo, Hussey (1998) pa je izpostavil štiri točke, pri katerih analiza služi kot:

1. osnova za oblikovanje strategije,
2. pomoč pri ocenjevanju strateških zmožnosti,
3. pomoč pri razvoju izvajalnega načrta,
4. pomoč pri ponovnem ocenjevanju možnosti glede na izide izvajanja strategije.

Analiza sama po sebi ne zagotavlja najboljših strategij – saj za dobro strategijo potrebujemo tudi ustvarjalnost. Ni nujno, da je ustvarjalnost le dopolnitev analize, lahko

je tudi izhodišče upravljanja in nam tako omogoča, da analizo uporabimo za potrditev, da so bile naše ustvarjalne zamisli res tako dovršene, kot smo si želeli.⁴

Tretji element tega modela je proces, s katerim pridemo do strateških odločitev. Pomembnost procesa strateškega odločanja je povezana z dejstvom, da izbira napačnega procesa lahko močno oškoduje organizacijo. Zato moramo pri izbiri primerne procesa upoštevati tudi razburkanost zunanjega in notranjega okolja oziroma kulture organizacije.⁵ V literaturi lahko preberemo, da mora strateško odločanje temeljiti na objektivni analizi, ki ji sledi trden načrt za doseg vnaprej zastavljenih ciljev. Vendar pa to ni edini pogled na proces odločanja. Nekateri pisci zagovarjajo trditev, da bi moral biti proces odločanja prirasten ter da bi morala strategija nastati, ne pa biti najdena z namenskim načrtovanjem.

V več organizacijah prav izvajanje strateškega managementa stoji na majavih nogah. Organizacija ima lahko zelo dobro premišljeno strategijo, ki pa zaradi slabe izvedbe prinaša negativne rezultate, namesto pozitivnih. V večini organizacij se managerji ne osredotočajo dovolj na izvedbo strategij, saj predpostavljajo, da se bo strategija, potem ko je določena, izvedla kar sama od sebe. Udejanjanje smernic, ki jih nosi dobro zastavljena strategija, pomeni izpolnjevanje številnih nalog, od priprave na izvedbo strategije do spreminjanja strategije glede na odzive okolja; med drugim je izvajanje strategije smotrno tudi nadzorovati.

Bistvo strateškega managementa in njegova uspešnost pa sta odvisna od sposobnosti odločevalcev. Povedano drugače, če ima organizacija slab management, potem obstaja velika verjetnost, da strateški management ne bo prikazal pozitivnih rezultatov, čeprav so odločevalci v organizaciji svojo pozornost posvetil vsem štirim točkam, ki jih

⁴ Ugotovil sem, da je v majhnih podjetjih (računovodskih servisih na primer) ustvarjalnost pri delu omogočena bolj kot v večjih organizacijah, kjer je ustvarjalno mišljenje pogosto zavirano (ob predpostavki, da vodstvo ne ovira ustvarjalnega mišljenja).

⁵ **Kulturo v okolju organizacije** sestavljajo obstoječi in potencialni partnerji, konkurenca, oblast, javnost, politični sistem itn. **Notranja kultura organizacije** pa obsega prevladujoče vrednote, vzornike, navade in značilnosti neformalnih razmerij med zaposlenimi.

predoča Slika 2.1 (Hussey 2000: 11–18). Strateško načrtovanje – snovanje politike naj predvsem:

- usmerja zavestna prizadevanja večjega dela sodelavcev v izpolnitev široko zasnovane vizije in enega ali dveh vizionarskih smotrov;
- zagotovi racionalno razporejanje zmožnosti med dejavnostmi organizacije, ki jih urejeno in ustvarjalno snuje vodstvo s sodelovanjem čim več sodelavcev;
- zagotovi jasno in tekoče delovanje organizacije v smeri svojih ciljev ter razporejanje zmožnosti organizacije;
- upošteva čim več vidikov organizacije in njenega okolja.

Za uspešno načrtovanje in snovanje politike organizacije lahko uporabimo več orodij: Tabela 2.1 prikazuje najpogosteje uporabljena in najuporabnejša orodja s kratkimi opisi ter z navedbo vira podrobnejših opisov teh orodij.

Tabela 2.1 Orodja za pomoč pri snovanju politike podjetja

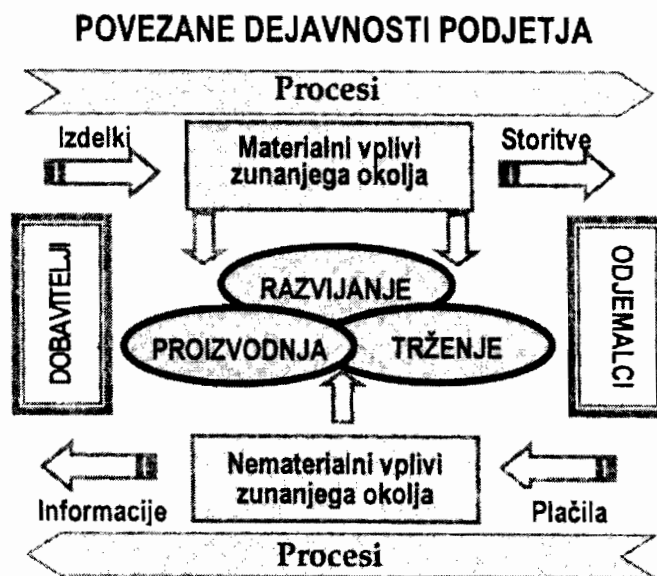
<i>vrsta orodja</i>	<i>opis orodja</i>	<i>vir podrobnejšega opisa orodja</i>
analiza SPIN (SWOT)	Orodje zagotavlja pomoč pri analiziranju notranjega (prednosti/slabosti) in zunanjega (izzivi/nevarnosti) okolja organizacije.	Tavčar, 1999: 74
miselne mreže	Model strateških nalog, ki na zelo poenostavljen način predstavlja ugotovitve vzročno-posledične povezave v organizaciji.	Tavčar, 1999: 78
primerjalno presojanje (angl. <i>benchmarking</i>)	Primerjanje podjetja z drugimi podjetji znotraj dejavnosti, še posebej z obstoječimi in potencialnimi konkurenti; managementu daje osnovno orientacijo. Uporabnost te metoda je pri manjših podjetjih vprašljiva, saj je povezana z visokimi stroški.	Tavčar, 1999: 80
scenariji	Orodje, s katerim napovedujemo dogodke v prihodnosti in predvidevamo delovanje podjetja v različnih možnih okoliščinah. To orodje občutno zmanjšuje tveganje, vendar pa je lahko tudi zavajajoče, saj se okolje ves čas spreminja.	Tavčar, 1999: 81
odločitvena drevesa	Odločitveno drevo je grafični prikaz odločitvenega problema, ki ponazarja odločitvene alternative, stanja in	Biloslavo, 1999: 15

	njihove verjetnosti nastopa ter verjetnosti pričakovanih posledic.	
teorija iger	Izidi naših odločitev so odvisni od odzivov naših konkurentov. S pomočjo teorije iger lahko managerji na sistematičen način predstavljajo in analizirajo izide svojih poslovnih odločitev in izberejo najboljšo strategijo za doseg zastavljenih ciljev.	Biloslavo, 1999: 74–82

2.1.2 Strateški vidika dejavnosti organizacije

Ločimo tri temeljne dejavnosti organizacije: razvoj, proizvodnja (izdelkov in storitev) in trženje.

Slika 2.2 Povezane dejavnosti organizacije in procesi



Razvoj, proizvodnja in trženje izdelkov in storitev so v organizaciji ves čas tesno povezane med seboj in soodvisne (Slika 2.2). Nanje pa vplivajo tudi številni zunanji dejavniki, kot so dobavitelji, odjemalci, gospodarsko okolje, družbeno in

Vir: Tavčar 1999: 94.

politično okolje, kulturno okolje. Omenjene dejavnosti tvorijo programe organizacije, ki obsegajo storitve in izdelke, namenjene določeni (ciljni) skupini kupcev – programi pa so poslanstvo podjetja. Programi morajo zagotavljati čim več notranjih prednosti (angl. *strengths*) in zunanjih izzivov (angl. *opportunities*).

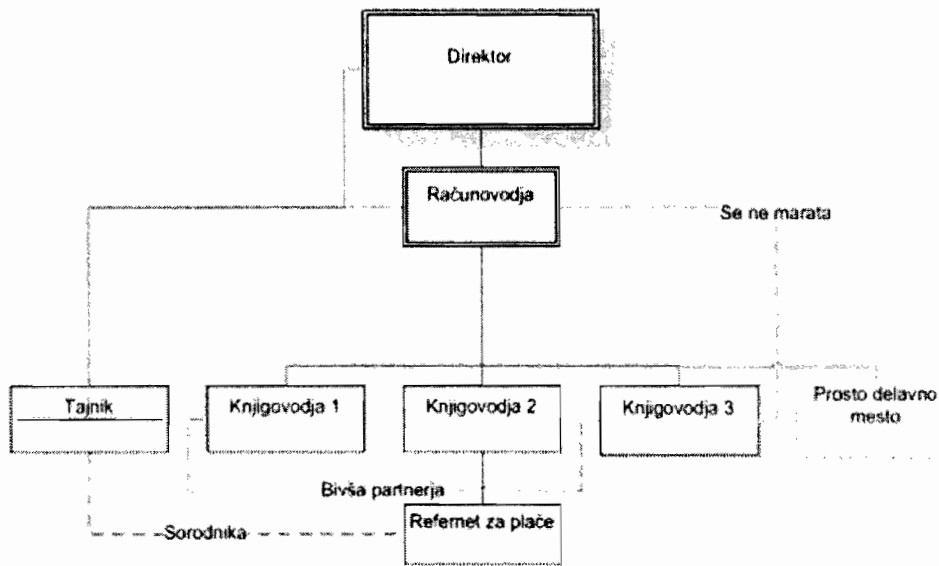
2.1.3 Strateški vidik urejenosti

Obvladovanje organizacije, da učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje, je temeljna naloga managementa – urejenost organizacije pa temeljno orodje, namenjeno managerjem za obvladovanje organizacije. Organizacija so ljudje, vsak s svojimi interesi in svobodno voljo. Obvladovanje organizacije je torej obvladovanje ljudi – posameznikov, skupin enot v organizaciji; v širšem smislu obvladovanje zadeva vse udeležence v notranjem in v zunanjem okolju, ki lahko odločilno vplivajo na delovanje organizacije.

Urejenost organizacije v tradicionalnem pomenu obsega členjenost (strukturo) organizacije, to je razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji. Širše pojmovanje urejenosti pa obsega še obvladovanje procesov, to je poteka osnovnih dejavnosti podjetja, in pa sisteme, vsebinska pravila obnašanja, ki prežemajo organizacijo. Najširše poimenovanje urejenosti pa zajema povezovanje posameznikov, skupin in organizacij (Tavčar 2002: 166).

Urejenost lahko zelo dobro predstavimo z organigramom, čeprav tako ne moremo prikazati tudi vseh kompleksnih neformalnih povezav med zaposlenimi znotraj organizacije, ki pa se jih morajo managerji, če želijo dobro razumeti in s tem obvladati organizacijo, zavedati, še zlasti pa pri majhnih organizacijah, kjer to sicer nima večjega vpliva. Slika 2.3 prikazuje primer organigrama v računovodskem podjetju. Polne črte na organigramu pomenijo formalna razmerja v računovodskem servisu, črtane črte pa pomenijo neformalne povezave med zaposlenimi v podjetju. Manager lahko naredi usodno napako prav zato, ker neformalnih povezav znotraj podjetja ne pozna.

Slika 2.3 Primer organigrama računovodskega podjetja



2.1.4 Strateški vidik sredstev

V računovodstvu je natančno določeno, kaj so sredstva podjetja in kako ta sredstva vrednotimo. V bilanci stanja ločimo stalna sredstva, gibljiva sredstva in aktivne časovne razmejitve. Z vidika strateškega presojanja sredstev pa tovrstna razdelitev sredstev še zdaleč ni vse: sredstva lahko delimo na materialna (denar, oprema, stavbe ...) in nematerialna (fizično in umsko delo ljudi, znanje, pravice, okolje, uglednost ...). V računovodskem servisu prav nematerialna sredstva predstavljajo (oziroma bi morala predstavljati) največji delež sredstev podjetja. Dobra programska in računalniška oprema računovodskega servisa seveda pomaga, vendar pa le ta brez dobrih knjigovodij in računovodij podjetju ne bo prinesla uspehov. Delavci v računovodskih servisih so torej najpomembnejše sredstvo – žal pa računovodski izkazi take idealne vrednosti delavcev ne prikazujejo.

2.1.4.1 Finančna sredstva

Med vsemi materialnimi in nematerialnimi sredstvi imajo finančna sredstva prav posebno mesto, že zato, ker za načrtovanje, nadzorovanje in ocenjevanje pogosto pretvarjamo druge oblike sredstev v finančno obliko (Tavčar 1999: 195).

Finančna sredstva so za vsako podjetje zelo pomembna. Razpolaganje z denarjem oziroma zagotavljanje likvidnosti podjetja bi moralo biti ena od prvenstvenih nalog vsakega podjetnika. Vsi vemo, da ima veliko podjetij v Sloveniji težave z likvidnostjo, zato moramo denarne tokove vselej natančno spremljati in jih dobro načrtovati, s čimer zmanjšamo ali celo izničimo možnost nastanka likvidnostnih težav podjetja. Denar nam med drugim omogoča motivirati in spodbujati zaposlene, vendar pa tudi z denarjem ne moremo doseči nemogočega, saj ima dan le 24 ur. Znan je rek, da je denar sveta vladar, vendar se je ob tem dobro zavedati, da potrebe zaposlenih niso povezane le z denarjem – zaposleni potrebujejo tudi nedenarne oblike motivacije, spodbude, nagrajevanja, ki so pogosto veliko pomembnejše kot denar, od njih pa je hkrati odvisna tudi storilnost zaposlenih.

2.1.4.2 Sodelavci

Ljudje v organizacijah smo hkrati cilj in sredstvo. Nobena organizacija ne more dolgoročno uspevati, ne da bi zadovoljevala potrebe in želje ljudi. In obratno – ni organizacije, ki bi lahko delovala brez ljudi. Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije. Organizacija je odvisna od zagnanosti, ustvarjalnosti, izkušenj, veščin in znanja svojih zaposlenih. Prav zato so določene organizacije uspešnejše od drugih, čeprav vse delujejo v bolj ali manj enakih zunanjih pogojih. Ljudje so skratka najdragocenejše sredstvo organizacije (Tavčar 1999: 203). Hkrati pa so ljudje, zaposleni predvsem v storitvenih podjetjih, tudi najdražje sredstvo organizacije. Stroškov, povezanih s sodelavci, ne predstavljajo le stroški plač, ki jih moramo izplačati, upoštevati moramo tudi stroške pridobivanja sodelavcev in stroške usposabljanja zaposlenih. Prav zadnji omenjeni stroški usposabljanja so v specializiranih storitvenih organizacijah lahko zelo visoki, saj sta znanje in usposobljenost zaposlenih temelj uspešnega delovanja podjetja.

Kadar ljudi v organizaciji obravnavamo kot potencial, poslovni vir in naložbo, govorimo o področju t. i. upravljanja s človeškimi viri (angl. *human resource management*), ki ga mora vodstvo podjetja pojmovati kot posebno pomembno, pri

čemer mora upoštevati poslovno strategijo, tako kot pri vseh drugih poslovnih področjih v organizaciji (Merkač 1998: 4).

2.1.5 Vpliv sprememb okolja na organizacijo

Podjetje je živ organizem, ki posluje v živem okolju. To okolje se ves čas spreminja, in če podjetje želi biti uspešno, mora slediti spremembam, se prilagajati ter jih v mejah možnega tudi usmerjati. Ko govorimo o spremembah okolij organizacije, ta okolja ločimo na zunanja in notranja. Tavčar (1999: 220) navaja vzroke za spreminjanje zunanjega okolja, ki veljajo za vsa okolja organizacije, in sicer:

- tržno okolje: odjemalci, dobavitelji, obstoječi in potencialni konkurenti;
- družbeno okolje: država, politika, združbe, javnost, gospodarstvo;
- kulturno okolje: vrednote, navade, vzorniki, neformalna razmerja.

Pri notranjem okolju se spreminjajo predvsem interesi notranjih udeležencev ter posledično vse sestavine politike podjetja.⁶ Managerji organizacij morajo za razumevanje sprememb zelo dobro poznati dve lastnosti organizacije, ki jo vodijo, to sta robustnost in prožnost. Prav prožnost organizacije je ena pomembnih prednosti majhnih podjetij, saj se organizacija lažje odziva na spremembe v okolju. Na drugi strani pa robustnost v večini teh organizacij predstavlja eno večjih pomanjkljivosti – ne glede na to, da je organizacija manj občutljiva na spremembe, pa se managerji prav zaradi te lastnosti prepočasi odzivajo na spremembe v okolju. Tu naj za vzporednico omenim zgodbo o Davidu in Goljatu. David je kljub svoji majhnosti premagal robustnega Goljata, saj mu je prav majhnost omogočala prožnost in prilagodljivost. Ena temeljnih nalog managementa je obvladanje sprememb in proženje teh z izvajanjem primernih dejavnosti.

⁶ Politika organizacije združuje cilje organizacije in strategije za doseganje teh ciljev (podrobnejši opis je v poglavju 2.1.1.).

2.2 Posebnosti strateškega managementa v majhnih podjetjih

Strateški management bi moral biti prisoten v vsaki organizaciji, v takšni oziroma drugačni obliki. Pri uporabi različnih modelov strateškega managementa v praksi pa se moramo zavedati, da je bila večina teh modelov narejena za večja podjetja in da jih je smiselno poenostaviti. Če za primer vzamemo Husseyev model petih elementov za strateški uspeh, ima vsak od teh elementov v majhnih podjetjih svoje posebnosti (v primerjavi z velikimi organizacijami).

2.2.1 Posebnosti analize

Analiza podjetja in njegove okolice je v majhnih podjetjih veliko bolj enostavna kot v velikih. Poleg tega so tudi finančna sredstva navadno premajhna za zaposlitev nekoga, ki bi skrbel le za analiziranje. Po drugi strani pa so lastniki podjetij prepogosto prepričani, da podjetje poznajo dovolj dobro, da ne potrebujejo dodatnih analiz torej. Seveda takšna miselnost lahko zelo škodi podjetju, zlasti pri delovanju za doseganje strateškega uspeha. Čeprav je okolje majhnega podjetja manj kompleksno, je osnovne analize okolij podjetja vseeno smotrno izvesti in z majhnim naporom pridobiti čim več informacij, ki bodo služile za kakovostno načrtovanje strategij.

2.2.2 Posebnosti ustvarjalnega strateškega razmišljanja

V velikih podjetjih ponavadi sestavijo ekipe, ki se ukvarjajo samo z ustvarjalnim razmišljanjem, v majhnem podjetju pa je to tako rekoč nemogoče. Vendar se splača potruditi in strategiji dodati še ustvarjalnost, saj je po večini v majhnem podjetju več prostora za to kot v veliki organizaciji.

2.2.3 Posebnosti strateškega odločanja

Največja razlika med malimi in velikimi organizacijami se kaže pri odločanju, saj morajo v velikih organizacijah managerji pri svojih odločitvah upoštevati želje in potrebe številnih lastnikov, delničarjev, medtem ko je v malem podjetju po večini manager hkrati tudi lastnik podjetja; tu na odločanje vplivajo zlasti osebne pa tudi družinske potrebe.

2.2.4 Posebnosti pri izvajanju strategij

Izvajanje strategij v majhnem podjetju se od izvajanja strategij v velikem podjetju razlikuje predvsem v tem, da v velikih podjetjih skupina ljudi, ki pripravi strategijo, ponavadi ni tudi izvajalka strategije – za to je pogosto zadolžena druga ekipa, medtem ko je v majhnem podjetju lastnik (manager) oblikovalec in izvajalec strategij hkrati. Prav zato pa je izvedba strategij v majhnih podjetjih pogosto precej otežena, saj so managerji prezaposleni in zato zanemarjajo tako pripravo kot izvedbo strategije. Po drugi strani pa je nadziranje izvedbe strategije v majhnem podjetju lažje kot v velikem, saj majhno podjetje ne le veliko lažje oceni, kako učinkovito se izvaja strategija, ampak proces tudi nadzira. Z raziskovanjem v okviru diplomskega dela sem potrdil domnevo, da je zaposlenih, ki bi se poglobljeno ukvarjali z izvajanjem in z nadziranjem načrtanih strategij v majhnih podjetjih na splošno premalo, kadar sploh so.

2.2.5 Vloga odločevalca

Odločevalec v velikem podjetju je lažje zamenljiv kot odločevalec v majhnem podjetju, saj ima odločevalec tu mandat tako rekoč do upokojitve – oziroma do stečaja ali zaprtja podjetja. Zato je vloga odločevalca v majhnem podjetju veliko bolj pomembna kot v velikem, kjer se slabega odločevalca lahko brez večjih težav zamenja.

2.3 Posebnosti storitvenih podjetij

Ker so računovodski servisi podjetja, ki se ukvarjajo samo s storitvenimi dejavnostmi, se je dobro zavedati posebnosti tovrstnih poslov. Snoj (2000: 36–42) piše o štirih značilnih lastnostih storitev, ki vplivajo na oblikovanje programov za njihovo trženje.

Te so:

- neopredmetenost oziroma neotipljivost,
- neločljivost,
- minljivost,
- spremenljivost.

2.3.1 Neopredmetenost oziroma neotipljivost

Neopredmetenost oziroma neotipljivost je najbolj temeljna in splošna značilnost storitev. Pri analizi nesnovnosti pisci pogosto navajajo Batesonovo opredelitev neotipljivosti (npr. Snoj 2000: 37), ki pravi, da ima beseda dva pomena:

- je nekaj, česar ni mogoče otipati oziroma jasno zaznati s čutili;
- je nekaj, česar ni mogoče enostavno opredeliti, formulirati, razumeti oziroma razumsko uokviriti.

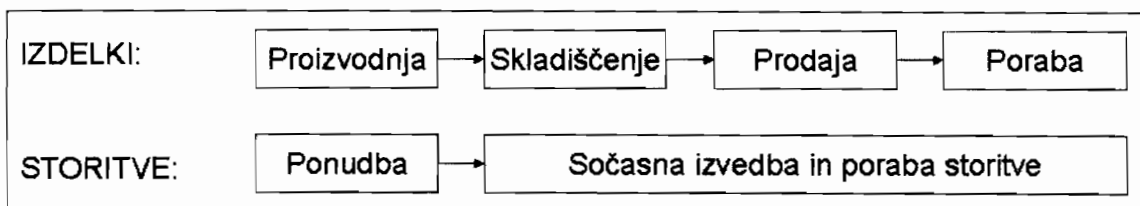
Po Bartesonu so storitve torej dvojno neotipljive. Uporabnik jih ne more otipati, ker so dejanja – so torej fizično neotipljive, obenem pa ima uporabnik tudi težave pri njihovi konceptualizaciji, saj so tudi razumsko neotipljive.

V dogajanju storitve postajajo »otipljive« tako, da jih je mogoče zaznati vsaj z enim čutilom (na primer petje, predavanje, strežba, popravilo ...) – to »osnovljanje« storitev poteka preko različnih medijev (posrednikov), ki omogočajo pretvorbo in prenos »neotipljivosti« v »otipljivost« (človek izvajalec, mikrofon v roki pevca, opremljenost restavracije, postelja v hotelu, letalo, najet avtomobil). Raziskave kažejo, da lastnost neotipljivosti storitev v stvarnosti nima odločilnega vpliva na odločanje odjemalcev, med materialnimi izdelki in storitvami, ki tekmujejo za zadovoljitev istih potreb odjemalcev kot materialni izdelki. Kupci storitve izbirajo upoštevajoč sestavljen skupek meril, na primer po nasvetu prijateljev, po strokovnih priporočilih, glede na ugled ponudnika, izvajalca, pretekle izkušnje, in ne le po izkušnji fizičnega preverjanja (Snoj 2000: 37–39).

2.3.2 Neločljivost

Storitve praviloma ustvarimo in porabimo sočasno, kar imenujemo simultanost storitev. (Potočnik 2000: 21). To ne velja za izdelke, ki jih izdelajo, skladiščijo in preko posrednikov prenašajo do porabnikov. Izvajalec storitve je tisti, ki jo posreduje, hkrati pa je tudi del storitve. Ker je porabnik pogosto vključen v izvedbo storitve, je vzajemno delovanje med njim in ponudnikom najpomembnejša posebnost trženja storitev. Oba, porabnik in ponudnik storitev, vplivata na končni izid, to je na zadovoljstvo uporabnika.

Slika 2.4 Razlika med izdelki in storitvami



Vir: Potočnik 2000: 21.

Če porabniki storitev določenim ponudnikom storitev pripisujejo odločilno prednost, potem cena teh storitev naraste v razmerju z omejenim časom porabnikom najljubšega ponudnika (Kotler 1998: 467). Obstajajo tudi storitve, ki so usmerjene v stvari (npr. popraviljanje gospodinjskih aparatov, avtomobilov, računalnikov) – pri teh ne velja, da je izvajanje storitev sočasno z njihovo uporabo. Sočasnost izvajanja in uporabe storitev pa je značilnost storitev, katerih delovanje je usmerjeno neposredno v ljudi (Snoj 1998: 42).

2.3.3 Minljivost

Storitev ne moremo skladiščiti za poznejšo prodajo in uporabo. Minljivost storitev ni problem, kadar je povpraševanje stalno, ker lahko vnaprej zagotovimo zmogljivosti (ljudi in opremo). Kadar povpraševanje niha, imajo storitvene organizacije hude težave, na primer organizacije, ki se ukvarjajo z javnimi prevozi, letalski prevozniki, gostinska podjetja. Nezasedenih hotelskih sob ali neprodanih sedežev na letalski liniji ne moremo prodati pozneje. Če povpraševanje preseže ponudbo, storitve ne moremo preprosto vzeti iz zaloge in jo ponuditi na trgu. Če ponudba storitev preseže povpraševanje, je vrednost storitve izgubljena. Tako kot storitev ne moremo skladiščiti, jih tudi ne moremo ponovno naročiti, kot je to mogoče pri izdelkih (Potočnik 2000: 21).

Če storitve obravnavamo iz zornega kota izidov za uporabnike storitev, so storitve lahko zelo obstojne oziroma so njihovi izidi dolgotrajni. To je še zlasti očitno pri storitvah, ki se neposredno osnovijo v fizičnih izdelkih (na primer popravila najrazličnejših fizičnih izdelkov) oziroma natančneje, pri storitvah, katerih izidi so »vidni« v delovanju

neposredno fizično otipljivih predmetov. Podobno kot katerikoli izdelki so storitve iz zornega kota uporabnikov lahko neobstoje, še zlasti če uporabniki pozabijo njihovo vsebino – v tem primeru jih pravzaprav na nek način porabijo. Storitve v nasprotju s fizičnimi izdelki, ki so obstojni, ker so otipljivi, niso obstojne, razen v času njihovega izvajanja oziroma uporabe. Številni strokovnjaki menijo, da storitve prenehajo obstajati v trenutku, ko so izvedene – kar pa ne velja za fizične izdelke.

Ker so storitve neobstoje, jih nezadovoljni uporabniki ne morejo vrniti ponudniku oziroma izvajalcu. Večine storitev tudi ni mogoče izvesti na enem mestu in jih nato prenesti drugam – govorimo o nezmožnosti prenosa storitev. Odločanje o mestu ponudbe ali izvajanja storitev je pogosto edina distribucijska odločitev, nanašajoča se na storitve, pogosto pa je tudi geografsko območje, na katerem deluje ponudnik oziroma izvajalec storitev, omejeno. Najpomembnejša zaščita za ponudnika storitev je doseganje konkurenčne prednosti z nenehnim inovacijami⁷ in posledično ustvarjanje ustrezne zunanje podobe (Snoj 1998: 39–41).

2.3.4 Spremenljivost

Neizogibna posledica hkratne izvedbe in porabe storitve je spremenljivost storitve. Kakovost storitev se spreminja, odvisno od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj so izvajane. Storitvena podjetja imajo tri možnosti za nadzorovanje kakovosti storitev (Potočnik 2000: 21–22):

- ustrezna izbira strokovnih sodelavcev in njihovo usposabljanje,
- poenotenje izvedbe storitev – standardiziranje storitev,
- spremljanje zadovoljstva uporabnikov storitev s pomočjo sistema izražanja mnenj, predlogov, pritožb, opravljanja anket in primerjalnih nakupov, ki pomagajo odkriti in popraviti slabo opravljano storitev.

⁷ Inovacija je vsaka novost, ki se bistveno razlikuje od obstoječe prakse. Ne nanaša se le na nove izdelke, ampak na vsa področja življenja. V poslovnem svetu inovacije predstavljajo novosti v vseh segmentih delovanja podjetja, to so novi tržni pristopi, novosti v administraciji, načinu razdeljevanja interne pošte, v organizaciji izobraževalnih procesov ipd.

Ker se kupci storitev zavedajo visoke stopnje spremenljivosti, se pogosto posvetujejo z drugimi, preden se odločijo za ponudnika storitve, zato sta ugled in sloves na trgu zelo pomembna za podjetje, saj močno vplivata na poslovne rezultate. Skratka, nenehna čuječnost managementa, možnost hitrega prilagajanja in odzivanja na spremembe na trgu so zaradi spremenljivosti storitev eni ključnih oporišč poslovanja s storitvenimi dejavnostmi.

3 STRATEŠKI MANAGEMENT V RAČUNOVODSKIH SERVISIH

Računovodski servisi v Sloveniji nimajo dolge zgodovine. V socialističnem sistemu so prevladovala večje organizacije, ki so imele računovodstvo organizirano znotraj podjetja. Namenjeno je bilo predvsem nadzoru nad družbeno lastnino. Zato povpraševanja po računovodskih storitvah v predosamosvojitvenem obdobju države skoraj ni bilo. Po osamosvojitvi Slovenije število ponudnikov računovodskih storitev stalno narašča, kar za posameznega ponudnika storitev pomeni tudi, da narašča konkurenca, saj se sorazmerno s tem večja tudi število tekmecev, ki nenehno iščejo tržne niše in konkurenčne prednosti (Snoj 2000: 38).

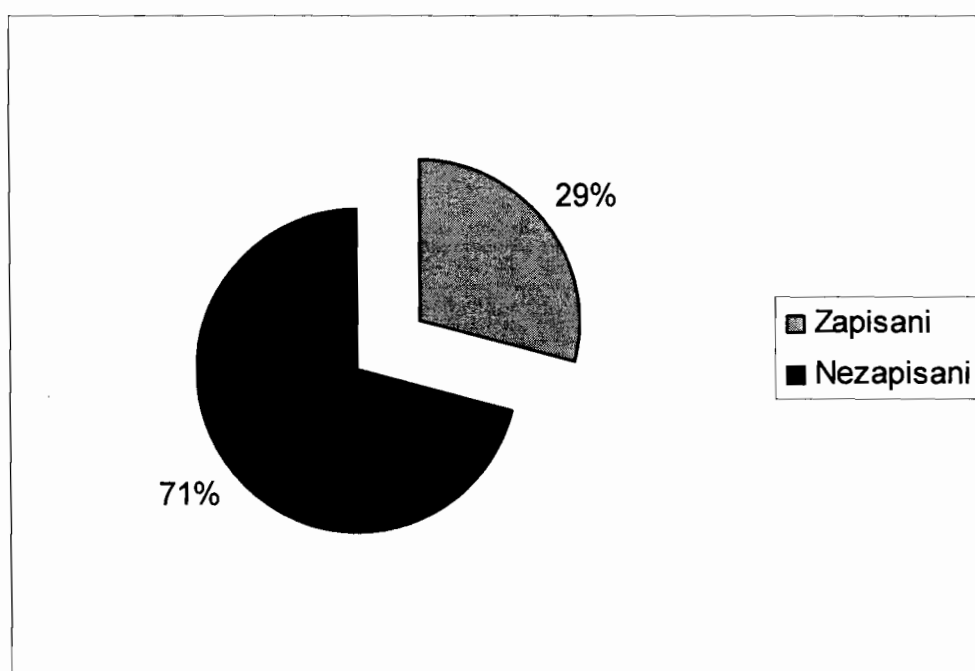
Največ računovodskih servisov je nastalo v prvih letih po osamosvojitvi. Razlog za to je bil propad velikih podjetij, ki so imela svoje računovodske oddelke. Zaposleni v teh oddelkih, med drugim tudi posamezniki, ki so v podjetju opravljali ozko specializirana dela, kot je na primer vodenje saldakontov kupcev, so tako ustanovili svoja podjetja, saj za ustanovitev ni bilo potrebno nič drugega kot minimalni kapital, v primeru samostojnih podjetnikov pa niti ta ne.⁸ Po letu 1990 je v Sloveniji tako nastalo preko 3.000 računovodskih servisov. Leta 2003 je bilo pri Združenju računovodskih servisov pri Gospodarski zbornici uradno registriranih 3.081 podjetji, od teh jih je bilo kar 1.700 registriranih kot s. p. (Hrovat 2003: 73).

Računovodski servisi v Sloveniji so torej v veliki večini manjša podjetja, ki jih vodijo managerji, ki so ponavadi direktorji, računovodje in lastniki podjetja hkrati. Pri tako majhnih podjetjih se poraja vprašanje, če je v takem podjetju sploh primerno izvajati strateški management. Odgovor je seveda jasen: strateški management bo podjetju zagotovil dolgoročni obstoj, uspeh in razvoj – vse to pa je odvisno od interesov lastnikov in drugih udeležencev v podjetju.

3.1 Vidik snovanja strategij in ciljev

Majhne organizacije, vključno z računovodskimi servisi, svojih ciljev in strategij navadno nimajo zapisanih (Slika 3.1), kar pa lahko predstavlja problem v organizaciji, saj se cilji in strategije obnesejo le v enostavnih ter preglednih podjetjih oziroma okoliščinah. Zato je priporočljivo, da vodstvo manjših organizacij cilje in strategije snuje v mislih, zapiše pa toliko, da s tem zagotovi pomnjenje teh ciljev in strategij ter da se z njimi seznanijo vsi sodelujoči v organizaciji.

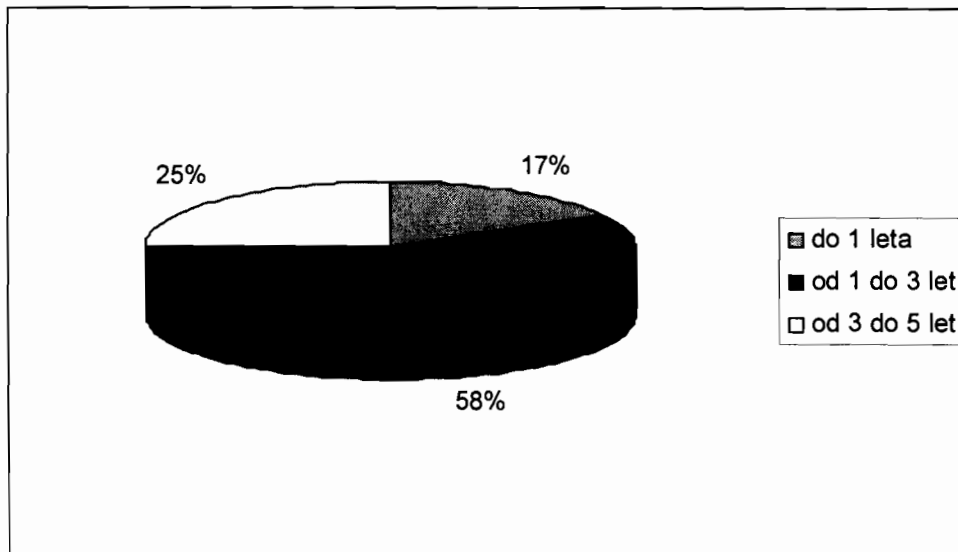
Slika 3.1 Delež zapisanih razvojnih ciljev v računovodskih servisih



Znano je, da je uspešno strategijo nemogoče zasnovati brez vnaprej določenih ciljev. Cilji so lahko kratkoročni (do 1 leta), srednjeročni (do 5 let) ter dolgoročni (nad 5 let). Izmed 29 % računovodskih servisov v Sloveniji, ki zapišejo svoje cilje, jih kar 83 % zastavi srednjeročne cilje (Slika 3.2).

⁸ Tudi danes za ustanovitev računovodskega servisa ni treba izpolnjevati nikakršnih strokovnih pogojev. Zato se večina kakovostnejših ponudnikov računovodskih storitev zavzema, da bi se določilo pogoje za opravljanje računovodskih storitev.

Slika 3.2 Časovna opredelitev zapisanih ciljev v računovodskih podjetjih



Za uspešno strategijo si moramo najprej zastaviti tako kratkoročne kot tudi srednjeročne in dolgoročne cilje. Cilji so osnova, na kateri temelji strategija, zato morajo biti dobro določeni, merljivi in uresničljivi. Ko smo zastavili cilje, moramo zasnovati strategijo, ki nas bo vodila, do uresničevanja teh ciljev. Dobra strategija je strategija, ki se čim lažje prilagaja spremembam znotraj in zunaj podjetja – in za dolgoročni strateško določeni uspeh moramo svoje cilje in strategije ves čas prilagajati spremembam v okolju, kar sem že večkrat omenil. Seveda pa samo načrtovanje strategij ne bo prineslo nikakršnih uspehov, če teh strategij ne bomo mogli izvesti, zato si je pri oblikovanju strategij priporočljivo najprej zastaviti nekaj vprašanj, na primer:

1. Kakšna je naša strategija?
2. Kaj si želimo z njo doseči?
3. Zakaj je ta strategija primerna za nas?
4. Ali bo naše delo zadovoljilo potrebe in pričakovanja naših strank?
5. Kako, na kakšen način smo prišli do te namere?
6. V kakšen položaj nas naše delo postavi v primerjavi s konkurenco?
7. Ali bi enake rezultate lahko dosegli tudi drugače, na kakšen drug način?
8. Zakaj se nismo odločili za katerega od drugih načinov?
9. Kako naše delo pripomore k našemu uspehu?
10. Kako naše delo vpliva na našo vizijo?

Odgovori na našeta vprašanja nam bodo pomagali zasnovati ustrezno strategijo, strategijo, ki nam bo koristila in nas bo pripeljala do uresničenja zastavljenih ciljev. Postavljanje vprašanj in iskanje jasnih odgovorov nanje pa nam pomagata ozavestiti miselni proces, s katerim smo oblikovali strategijo, hkrati pa nam to dejanje omogoča tudi pravočasno odpravljanje šibkosti ali celo napak.

Če smo pri snovanju strategije pomislili na »vse« možne vplive, dejavnike, potem ne bi smeli imeti problemov pri izvedbi strategije. Ker pa se okolje spreminja in je nepredvidljivo ter ker vsak človek strategijo razume na svoj lasten način, obstaja velika verjetnost, da se strategija ne bo izvajala natančno tako, kot smo jo zastavili, zato moramo del svojega časa nujno nameniti tudi nadziranju in analiziranju izvajanja določene strategije. Le tako bomo lahko prepričani, da nam bo strategija res koristila.

Zelo je pomembno, da vodstvo spodbuja zaposlene, naj sodelujejo v procesu odločanja, saj se to obrestuje ker bo:

- pridobilo več informacij in idej za strateške odločitve,
- povečalo lojalnost zaposlenih,
- povečalo možnosti za uspešno izvedbo strategije.

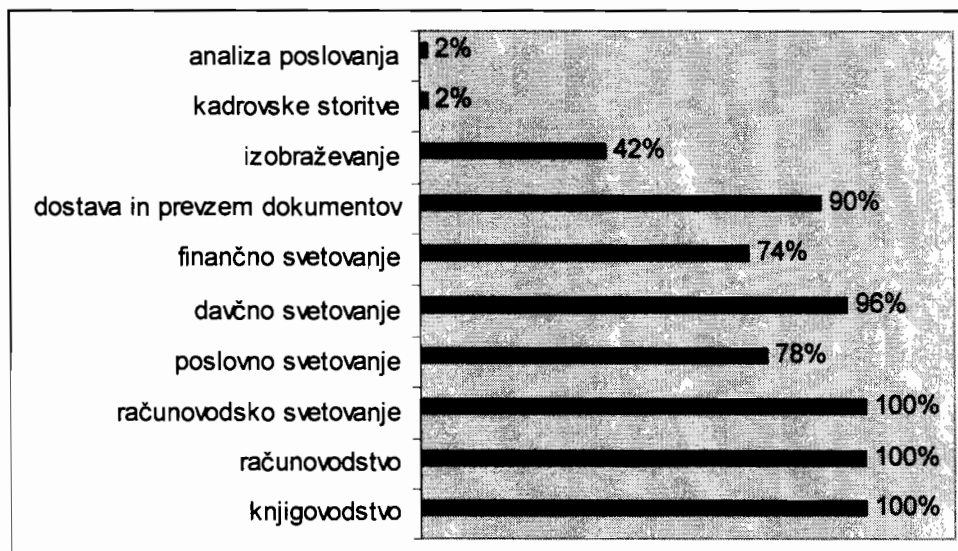
To seveda ne pomeni, da mora vodstvenik upoštevati vse ideje, ki mu jih zaupajo zaposleni, pomeni le, da mora med danimi idejami izbrati tiste, ki bodo kar najbolj pripomogle k uresničitvi temeljnih ciljev podjetja. Kot pri drugih poslovnih dejanjih je tudi pri snovanju in izvajanju strategij zelo pomembno, da je vodja računovodskega servisa preudaren človek.

3.2 Vidik dejavnosti podjetja

Ne le da računovodski servisi proizvajajo samo storitve, ampak se je treba zavedati tudi tega, da računovodski servisi ponujajo bolj ali manj podobne storitve (Slika 3.3). Vloga izvajalcev storitev je zato ključnega pomena. Večina računovodskih servisov v Sloveniji

nudi zgolj storitve knjigovodenja in računovodskega nadziranja, ne pa tudi računovodskega načrtovanja in analiziranja.⁹

Slika 3.3 Storitve računovodskih servisov¹⁰



Pridobivanje strank je zelo odvisno od storitev, ki jih izvajamo. Če izvajamo samo preprosta knjigovodska dela, ne moremo pričakovati, da bomo z njimi pritegnili zahtevne stranke, pač pa moramo svojo strategijo prilagoditi na manjše in manj zahtevne stranke.

Trženje je eden od ključev do uspeha, vendar pa to za trg računovodskih servisov ne velja, saj sem z anketo, ki sem jo izvedel v več podjetjih, ugotovil, da se oglaševanje v računovodskih servisih zvečine ne uporablja: 64 % računovodskih servisov pravi, da svojih storitev ne oglašuje. Drugi pa so v odgovorih navedli, da so kljub oglaševanju večino svojih strank pridobili z referencami in prek poznanstev. To je za računovodski servis sicer zelo pohvalno, saj zadovoljstvo strank odraža kakovost opravljenih storitev, vendar pa je to premalo, saj ne omogoča pospešenega razvoja uspešnosti podjetja.

⁹ Knjigovodenje je del funkcije obravnavanja preteklih podatkov. Računovodsko nadziranje zadeva pravilnost obravnavanih podatkov. Računovodsko načrtovanje obravnava podatke o prihodnosti. Računovodsko analiziranje preučuje posamezne gospodarske kategorije z analizo zbranih podatkov.

¹⁰ Slika 3.3 kaže, da majhen del računovodskih servisov, med katerimi sem izvedel anketo, izvaja storitve analiziranja, medtem ko storitev računovodskega načrtovanja ne izvaja noben računovodski servis.

Verjetno je v zadnjem času prav zato moč opaziti vse več oglasov računovodskih storitev.

3.3 Vidik urejenosti podjetja

Delo v računovodskem servisu je pogosto organizirano tako, da morajo zaposleni znati opravljati vsa dela – to je v podjetju velja razporejanje dela po načelu *eden za vse*. Pri spreminjajoči se zakonodaji na področju računovodstva in ob zviševanju zahtev strank pa ta oblika urejenosti lahko povzroči neugoden konkurenčni in posledično nevaren finančni položaj servisa. Večji servisi se lahko lažje spopadajo s temi težavami, saj se knjigovodje in računovodje v večjih podjetjih lahko specializirajo za posamezna področja, tako je v podjetju na primer nekdo odgovoren za plače, drugi za DDV, tretji je svetovalc za davek od dohodka itn. – računovodski servis torej deluje po načelu *vsi za enega*. Manjši računovodski servisi pa si tega niti ne morejo privoščiti, saj bi bili stroški previsoki. Ena od možnih rešitev za servise, ki širijo svoje poslovanje, je najemanje študentov kot poceni delovne moči in s tem razbremenitev npr. knjigovodje na določenih področjih ter posledično možnost njegove specializacije za posamezno področje knjigovodstva. Specializacija zaposlenih je pomembna predvsem zato, ker za pravilno izvajanje računovodskih storitev ni odgovorna le ena oseba, saj če zaposlene specializiramo, lahko vsakemu posamezniku dodelimo tudi del odgovornosti za pravilno izvajanje računovodskih storitev. Pri tem pa se moramo vselej najprej vprašati:

1. Ali bo takšna delitev dela všeč našim strankam?
2. Kaj bomo s takšno delitvijo dela pridobili oziroma izgubili?

Obe obliki delitve dela imata tako svoje prednosti kot slabosti, pomembno je le, da odločitev managerja ustreza poslovni viziji.

3.3.1 Prednosti in slabosti delitve dela

Anketa je pokazala, da kar 96 % računovodskih servisov uporablja model eden za vse. To pa nikakor ne pomeni, da je drugi model delitve dela, tj. vsi za enega, slabši.

Tabela 3.1 Prednosti in slabosti delitve dela

EDEN ZA VSE	
prednosti	slabosti
<ul style="list-style-type: none"> – zaposleni ve vse detajle o poslovanju podjetja, zato lažje svetuje, ker predvidi več možnih nevarnosti in priložnosti; – zaradi visoke stopnje znanja zaposlenega ni treba nenehno nadzorovati; – razgibano delo, ki zaposlenega motivira oziroma primora k stalnemu izpopolnjevanju svojega znanja. 	<ul style="list-style-type: none"> – znanje zaposlenega mora biti odlično, saj izobraževanje prinaša visoke stroške; – računovodski servis je močno odvisen od svojih zaposlenih: odhod zaposlenega iz podjetja in njegova nadomestitev navadno pomenita tudi stroške, npr. uvajanje novega zaposlenega ipd.; – odlično znanje zaposlenih je za podjetje lahko tudi slabost, saj tako obstaja večja verjetnost, da nas bodo zaposleni zapustili.

VSI ZA ENEGA	
prednosti	slabosti
<ul style="list-style-type: none"> – zaposleni ne potrebuje vseobsežnega znanja, zato je njegovo usposabljanje veliko cenejše; – računovodski servis ni odvisen od zaposlenih; – zaposleni so bolj tesno odvisni od podjetja (če nas npr. zapustijo, jih ni težko nadomestiti). 	<ul style="list-style-type: none"> – nihče nima popolne slike o poslovanju podjetja; – potreben je večji nadzor nad delom zaposlenih; – zaradi enovitosti delo lahko postane dolgočasno, s čimer se zmanjša motivacija zaposlenega in posledično tudi storilnost.

Glede na omenjene slabosti in prednosti pri posameznem načelu delovanja podjetja menim, da je srednja pot najboljša. Ne glede na to, ali se vodja računovodskega servisa odloči za prvo obliko ali za drugo obliko delitve dela v podjetju, menim, da je knjigovodje in računovodje v podjetju treba specializirati: eden od knjigovodij naj se osredotoči na delo s plačami, drugi DDV-ju, eden od računovodij naj bo izvedenec za ZDDPO, drugi pa za ZDOH. Tako bomo minimalizirali stroške izobraževanja, hkrati pa

bomo imeli znotraj podjetja specialiste, ki bodo do potankosti obvladali posamezna področja računovodstva. Pri tej zasnovi dela moramo nujno poskrbeti za nenehno izvajanje notranjega izobraževanja, saj morajo biti zaposleni ažurno obveščeni o vseh spremembah na področju računovodstva.

3.4 Vidik sredstev podjetja

Ko govorimo o sredstvih računovodskega servisa, takoj pomislimo na osnovna sredstva podjetja. Vendar pa se sredstva računovodskega servisa ne končajo pri registru osnovnih sredstev – poleg računalniške in programske opreme moramo kot sredstva pojmovati tudi zaposlene oziroma sodelavce ter finančna sredstva, ki jih pridobimo s prodajo svojih storitev.

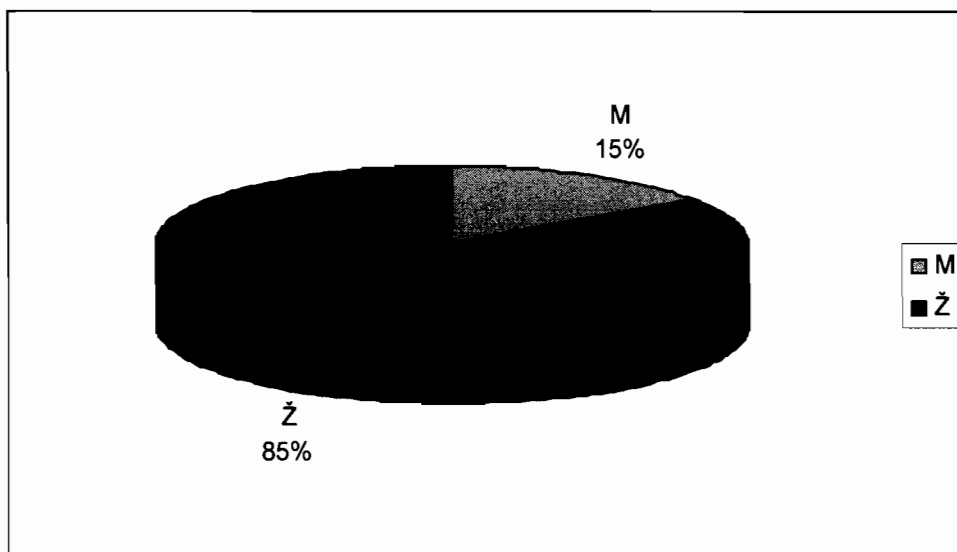
3.4.1 Zaposleni

Zavedati se moramo, da so sodelavci najpomembnejše in najdragocenejše sredstvo računovodskega servisa – čeprav jih ne vodimo kot sredstva v bilanci stanja. Zato je dobro, da se manager zelo dobro pouči o metodah upravljanja s človeškimi viri in kadre v svojem podjetju načrtuje, izbira in razvija glede na tovrstna pridobljena znanja.

3.4.1.1 Analiza ankete, izvedene z zaposlenimi v računovodskih servisih

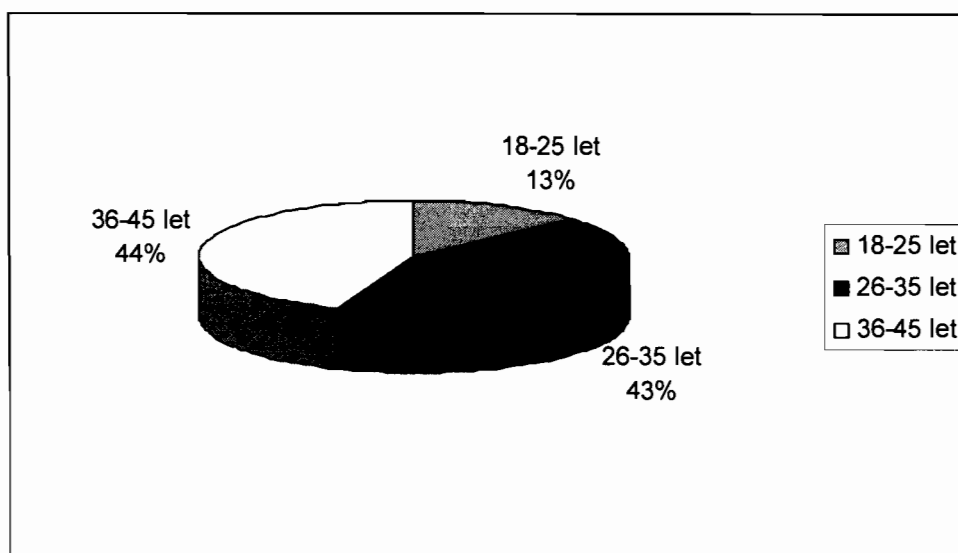
Anonimno anketo (Priloga 3) sem izvedel po internetu. Sodelovalo je 56 računovodij, 65 knjigovodij, 3 poslovni sekretarji in 6 drugih zaposlenih v računovodskih servisih v Sloveniji. Spodnje slike prikazujejo demografske podatke sodelujočih v anketi.

Slika 3.4 Spol sodelujočih v anketi



Računovodski servisi zvečine zaposlujejo ženske, vendar je v zadnjem času v računovodstvu zaznati porast zaposlovanja pripadnikov moškega spola.

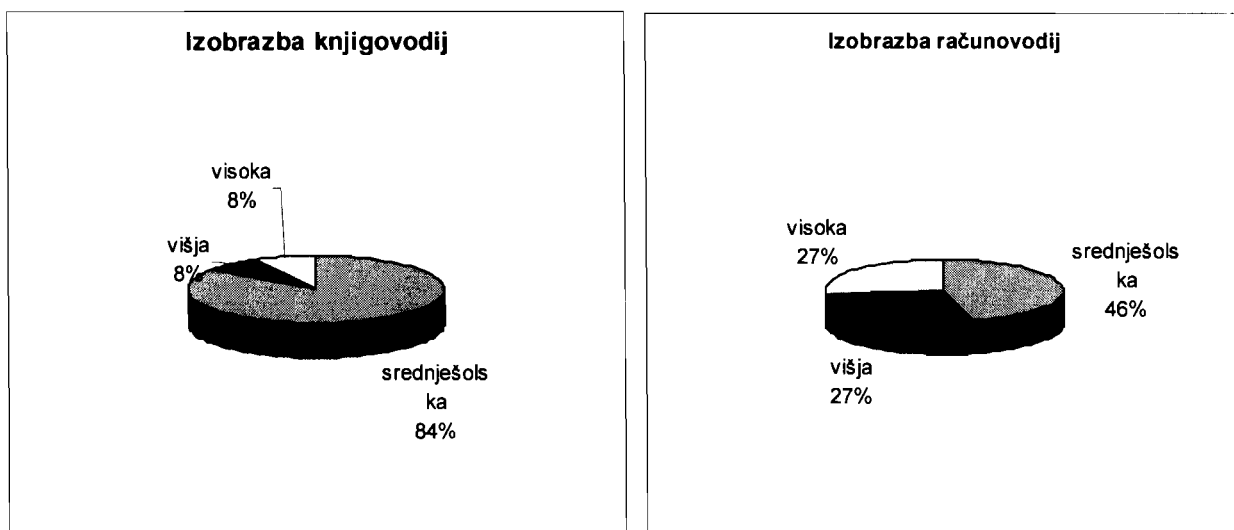
Slika 3.5 Starost sodelujočih v anketi



Starost sodelujočih v anketi je od 18 do 45 let. Da so pri anketi sodelovali zlasti mlajši, je pomanjkljivost raziskovalnega vzorca, ki rezultira v tem, da internet v povprečju še vedno uporabljajo predvsem mlajši ljudje. Anketa, izvedena 13. 4. 2005 na spletnem

portalu Najdi.si, navaja, da je le 12 % od 10.925 uporabnikov interneta starejših od 45 let.¹¹ Čeprav je zato kredibilnost rezultatov ankete manjša in dobljeni podatki ne odražajo povsem resničnega stanja v računovodskih servisih, menim, da so rezultati raziskave dovolj relevantni oziroma uporabni.

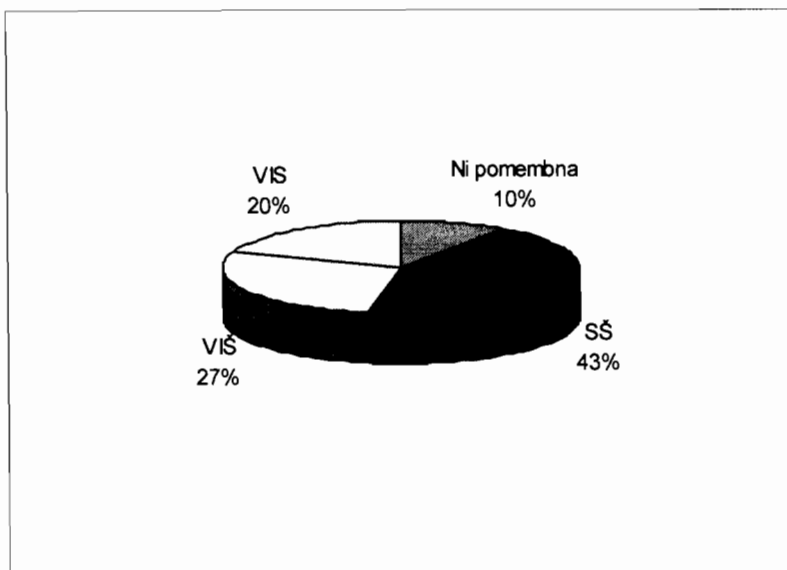
Slika 3.6 Izobrazba sodelujočih



Kar 47,4 % vseh sodelujočih ima srednješolsko izobrazbo. Pri računovodjih je odstotek višje in visokošolske izobraženosti seveda višji, pri knjigovodjih pa prevladujejo zaposleni z srednješolsko izobrazbo. Ta struktura se popolnoma ujema z željami vodij računovodskih servisov, saj kar 53 % managerjev na delovnem mestu knjigovodje ne pričakuje višje izobrazbe od srednješolske.

¹¹ Vir: http://www.najdi.si/ankete/arhiv_anket.jsp?pollId=851

Slika 3.7 Želena izobrazba knjigovodje



Napotki za izbiro samostojnega knjigovodje

Anketa, ki sem jo izvedel v računovodskih servisih, je pokazala, da odločevalci v računovodskih servisih ne dajejo prednosti niti spolu niti stanu kandidatov za zaposlitev, pomembni so izobrazba (Slika 3.7) ter izkušnje. Pravega kandidata za zaposlitev izberemo s pomočjo pogovorov, intervjujev, vprašalnikov, preizkusov in seveda glede na poskusno delo. Prvi pogoj, ki ga moramo kot odločevalec izpolniti, je ta, da vnaprej vemo, koga iščemo. Za določitev profila čim večjega približka idealnega zaposlenega si lahko pomagamo z odgovori na zastavljena vprašanja, na primer:

1. Kakšna znanja oseba potrebuje za opravljanje svojega dela (knjigovodska znanja, računalniška znanja, znanja jezikov ipd.)?
2. Koliko izkušenj mora oseba imeti in iz katerih ali iz kakšnih organizacij naj bodo te izkušnje?
3. Kakšne osebnostne lastnosti mora imeti (prijaznost, sposobnost dela v timu, organiziranost, marljivost, disciplina, iniciativnost ...)?
4. Kaj smo potencialnemu zaposlenemu pripravljene nuditi (izobraževanje, plača, nagrade ...)?

Iz odgovorov na zastavljena vprašanja se nam izriše približen profil potencialnega sodelavca, ki ga moramo upoštevati pri oblikovanju oglasa za prosto delovno mesto, pri

določanju meril, po katerih bomo izbrali novega sodelavca, ter pri izbiri in izdelavi orodij, ki nam bodo pomagala izbrati ustreznega sodelavca (vprašalnik ipd.).

Pri zaposlovanju se moramo zavedati, da delo zaposlenega odraža njegovo zadovoljstvo z delom, delovnim mestom oziroma z delovnimi pogoji, z vzdušjem v podjetju, s plačilom, sistemom nagrajevanja ... Anketa, izvedena med zaposlenimi, je pokazala, da je 50 % zaposlenih v računovodskih servisih zadovoljnih s svojim delom, 33,36 % zaposlenih s svojim ni ne nezadovoljnih ne zadovoljnih, drugi pa so z delom nezadovoljni. V večini primerov nezadovoljstvo ni odvisno od višine plače, pač pa predvsem od delovnih pogojev. Delo v računovodskem servisu je vsekakor zelo napeto in povezano z velikimi psihičnimi pritiski oziroma s stresom, predvsem pa »zagori« v času bilanc. Moram poudariti, da z ustrežno organizacijo dela lahko precej omilimo ali celo preprečimo nezadovoljstvo zaposlenih in izboljšamo splošno delovno vzdušje.

3.4.1.2 Problematika visoko usposobljenih zaposlenih

Eden večjih problemov, s katerim se morajo spopasti managerji računovodskih servisov, je kadrovanje, pa tudi problemi, povezani z njim. Če imamo sodelavce, ki so usposobljeni za samostojno delo, potem nam grozi možnost, da nas bodo ti zaposleni zapustili in nam s tem povzročili veliko škodo. Odhod zaposlenega prinaša več stroškov, ki izhajajo iz pridobivanja, usposabljanja in uvajanja novega zaposlenega, skratka potratimo tako svoj čas kot denar. Zato se je v podjetju pametno zavarovati z ustrežno pripravljeno pogodbo o delu, ki naj zaposlenemu natančno določi pogoje prekinitve delovnega razmerja z njegove strani. (Predlagam minimalno 3-mesečni odpovedni rok,¹² ki omogoča normalen potek uvajanja novega zaposlenega.)

Ko govorimo o pogodbi o delu, večina ljudi pomisli na konkurenčno klavzulo, s katero zaposlenemu prepovemo opravljanje del v konkurenčnem podjetju. Čeprav večina pogodb to klavzulo vsebuje, pa je v resničnosti uveljavljena le redkoma, saj moramo

¹² Z Zakonom o delovnih razmerjih je določen minimalni (30 dni) in maksimalni (150 dni) odpovedni rok s strani delojemalca.

zaposlenemu izplačati denarno nadomestilo za čas, ki ga določa klavzula. Ta znesek je ponavadi tako visok, da se managerjem klavzule sploh ne izplača uveljavljati. Anketa, ki sem jo izvedel z zaposlenimi v računovodskih servisih, je pokazala, da v nobenem primeru prekinitve pogodbe o delu konkurenčna klavzula ni bila uveljavljena. Razlogi za to so bili različni, na primer slabo pripravljena pogodba o delu, prezapleteno uveljavljanje te klavzule, delavec ni odšel na enako delovno mesto ipd. Kljub temu pa menim, da mora biti konkurenčna klavzula prisotna v pogodbi, saj zaposlenega seznanim z našimi pričakovanji – da je zaposleni zvesto zavezan podjetju.

3.4.2 Programska oprema

Programska oprema je eno od temeljnih sredstev računovodskega servisa – časi ročnega vodenja knjig so že zdavnaj za nami. Računalniška tehnologija napreduje izjemno hitro, sorazmerno s tem pa se izboljšujejo tudi računovodski programi, ki iz dneva v dan postajajo kompleksnejši, obsežnejši in imajo več funkcij, ki nam omogočajo doseganje vse celovitejših in natančnejših rešitev. Po večini je predvsem od nas odvisno, kako bomo tehnologijo uporabili.

Računovodski programi so že toliko napredovali, da ob pravih nastavitvah lahko sami poknjižijo izračunane plače, avtorske honorarje ter izpiske transakcijskega računa. V prihodnosti se bo avtomatizacija računovodskih programov še povečala in pričakujemo lahko, da se bodo delovne naloge knjigovodij v 10 letih skrčile na nadziranje in popraviljanje ter programiranje računovodskih programov. Kljub temu pa ne pričakujem, da bo poklic knjigovodje izumrl. Vendar pa se moramo zavedati, da mora dober knjigovodja obvladati računalnik, in zato je smiselno svojim zaposlenim omogočiti izobraževanje v računalništvu, saj Word in Excel kmalu ne bosta zadostovala več.

Pri izbiranju računovodske programske opreme moramo upoštevati predvsem kakovost, saj gre za dolgotrajno naložbo; odločitev o izbiri moramo dobro premisliti. Novoustanovljeni računovodski servisi po večini preveč upoštevajo ceno programske opreme, saj denarja na začetku pogosto primanjkuje, vendar pa je bolje, da se managerji, ki ne nameravajo kupiti kakovostne programske opreme za svoje podjetje, raje ne bi

ukvarjali z računovodstvom. V Sloveniji je veliko ponudnikov programske opreme, namenjene računovodskim servisom, zato svetujem, da odločitvenik ob nakupu preveri, če so programi usklajeni z davčno zakonodajo, če omogočajo pomoč uporabnikom in podobno.

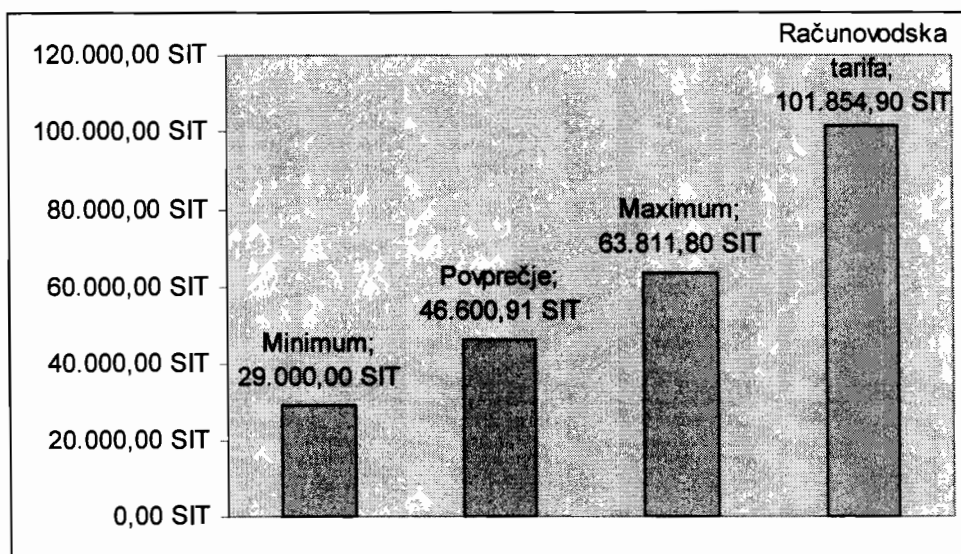
Anketa, ki sem jo izvedel z zaposlenimi v računovodskih servisih, je pokazala, da je najbolj priljubljen programski paket VASCO, ki ga proizvaja podjetje, ki ima sedež svojega poslovanja v Kranju: VASCO uporablja kar 38 % v anketo vključenih podjetij; program je verjetno najbolj priljubljen zato, ker podjetje omogoča vrhunsko podporo svojemu izdelku – programski opremi, hkrati pa programi omogočajo uporabo široke palete funkcij. Po priljubljenosti računovodske programske opreme sledijo programi SAOP podjetja, ki domuje v Novi Gorici, program Opal, Norma Soft, Datalab Phanteon, Birokrat itn. Izbira programskega paketa je odvisna od posameznega managerja oziroma vodje računovodskega servisa. Vsekakor se moramo zavedati, da nam dober programski paket ob uporabi vseh njegovih funkcij lahko prinese strateško prednost pred konkurenco, saj nam omogoča kakovostno izvajanje naših storitev.

3.4.3 Cena računovodskih storitev

Kadar govorimo o ceni računovodskih storitev in o medsebojni konkurenci računovodskih servisov, lahko računovodske servise razdelimo v dve skupini: v prvo uvrščamo računovodske servise, ki na trgu slovijo po nizkih cenah svojih storitev, v drugi skupini so računovodski servisi, ki poudarjajo zagotovljeno kakovost svojih storitev. Pravkar omenjeni so večinoma uspešnejši od prvih. Kljub velikem posploševanju pa je dobro, da pri izbiri ponudnika oziroma izvajalca storitev upoštevamo tudi nenapisano pravilo, in sicer da v Sloveniji za malo denarja ne dobiš dobrih računovodskih storitev, hkrati pa tudi to, da če nakupu storitev nameniš veliko denarja, to še ne zagotavlja, da bo kakovost teh storitev boljša od cenejših. Če konkuriramo s ceno, bomo v računovodstvo privabili majhne in manj zahtevne stranke. V nasprotnem primeru, ko konkuriramo s kakovostjo storitev, pa bomo v računovodstvo privabili večje, bolj zahtevne stranke, ki bodo znale ceniti naše znanje in trud, vložen v delo.

V Sloveniji veliko težavo pri postavitvi cene predstavlja zakonska neurejenost na področju računovodskih servisov. Ker ima lahko že vsak 18-letnik svoj računovodski servis, je konkurenca na slovenskem trgu tako močna, da tudi najboljši računovodski servis pri vrednotenju svojih storitev na trgu ne more upoštevati računovodske tarife (Priloga 3), ki jo je predlagalo Združenje računovodskih servisov.

Slika 3.8 Rezultati metode navideznega kupca



Slika 3.8 prikazuje rezultate podatkov, ki sem jih dobil s t. i. metodo navideznega kupca. Računovodskim servisom sem po elektronski pošti poslal povpraševanje po storitvah: prosil sem za okvirno ceno računovodskih storitev glede na določeno število dokumentacije in zaposlenih; izrazil sem tudi željo, naj bo v ceno vključen tudi zaključni račun (letne bilance za AJPES in DURS ter obračun davka od dohodkov pravnih oseb). Glede na podatke, navedene v mojem poslanem pismu, bi bila cena storitev po računovodski tarifi 101.854,90 SIT. Najvišja cena ponudbe storitev je bila 63.811,80 SIT, najnižja pa le 29.000,00 SIT. Računovodski servisi skratka v povprečju upoštevajo slabo polovico cene, ki jo predlaga računovodska tarifa ZRS. Ni treba poudarjati, da tako vrednotenje svojih storitev ne omogoča dolgoročnega razvoja oziroma obstoja računovodskega servisa.

Večina računovodskih servisov pri postavitvi cene sicer izhaja iz cene računovodske tarife ZRS, vendar pa višine cene ne upoštevajo, saj priporočeno ceno znižajo vsaj za 30 %. Rezultati ankete so pokazali, da kar 54 % managerjev v računovodskih servisih meni, da so cene, ki jih postavlja računovodska tarifa ZRS, previsoke. Po lastnih izkušnjah dela v računovodstvu lahko zapišem, da so nekatere postavke res previsoke, zato bi bilo prav gotovo zelo smiselno, da bi standardne računovodske storitve ponovno ovrednotili. Problematike cen pa ne bomo mogli razrešiti še toliko časa, dokler ne bomo uredili razmer na trgu – to pomeni, da se moramo družno zavzemati za uvedbo ustrezne zakonodaje, ki bi zakonsko uredila področje dela računovodskih servisov. Le tako bodo uporabnikom ponujene kakovostne računovodske storitve, za primerno ceno, na drugi strani pa bodo računovodski servisi lažje razvijali kakovost svojega dela, saj bodo cene na trgu enotnejše.

4 Sklep

Na vse konkurenčnejšem trgu računovodskih servisov ni težko postati manager računovodskega servisa – to dosežemo takole: ustanovimo d. o. o. ali s. p., ga registriramo za računovodsko in knjigovodsko dejavnost in že smo postali managerji računovodskega servisa. Če pa želimo postati managerji uspešnega računovodskega servisa, pa se moramo prej posvetiti še marsičemu.

Prav gotovo nas nič ne ovira, da uporabimo prvo formulo: odpremo podjetje in ga vodimo po občutku. Verjetnost, da nam bo uspelo, sicer obstaja, vendar pa ni velika – upam si trditi, da bo tak uspeh le kratkoročne narave. Če pa podjetju želimo zagotoviti nenehen razvoj in s tem dolgoročen uspeh, moramo del svojega delavnika nameniti strateškemu managementu, ki smo ga vpeljali v naše podjetje. Ne glede na to, kaj si želimo, ali voditi majhno družinsko podjetje ali pa biti manager v velikem mednarodnem podjetju, nam bo strateški management vsekakor pomagal doseči zastavljene smotre. Seveda nič ne bo prišlo samo po sebi – če želimo uspeti, moramo vase vložiti znanje, s katerim bomo dobro pripravljeni za premagovanje marsikaterih poslovnih nevšečnosti.

V Sloveniji je veliko računovodskih servisov, in če želimo biti konkurenčni, moramo nuditi kakovostne storitve, in to za ceno, ki bo privabila stranke. Zato je dobro, da nekaj svojega dragocenega časa namenimo analizi trga in iskanju profila zelenih strank. Z raziskovalnimi metodami, ki sem jih uporabil pri nastajanju pričujoče naloge, sem ugotovil, da računovodski servisi v Sloveniji zvečine ne dosegajo svojih zmožnosti, saj managerji premalo časa namenjajo zastavljanju ciljev, razvijanju strategij in trženju. K izboljšanju kakovosti na področju računovodskih storitev pa brez dvoma premalo prispeva slovenska zakonodaja, ki dejavnosti računovodskih servisov ne določa z zakonom, ampak jo prepušča naključjem – saj računovodski servis v Sloveniji lahko odpre vsakdo, tudi tisti, ki nima nikakršnega ustreznega znanja. In podobno.

Za dobro poslovanje računovodskega servisa in za zagotavljanje kakovostne ponudbe računovodskih storitev je izjemno pomembna notranja organiziranost podjetja, ki mora omogočati dobro, učinkovito delo; pri razdelitvi dela ne smemo pozabiti na neformalne povezave med zaposlenimi. Večje kot je podjetje, več lahko pridobimo z optimizacijo notranje organiziranosti. To moramo dobro ozavestiti, ker nam veliko pomaga tako pri pridobivanju novih sodelavcev kot pri nadziranju kakovosti dela zaposlenih. Pomembno je, da si manager prizadeva čim bolj predvideti okolje svojih poslovnih odločitev, da se nenehno izobražuje in se seznanja z novostmi na področju knjigovodstva in računovodstva pa tudi managementa ter si glede na svoja spoznanja zastavi cilje in oblikuje strategije, ki bodo podjetju zagotovile dolgoročen uspeh. Ob tem pa naj za konec izpostavim še staro modrost, da so za vsak poslovni uspeh, tudi za uspeh računovodskega podjetja, vselej najbolj odločilni ljudje – zaposleni v podjetju s svojim znanjem. Vendar pa je ta temelj podjetja brez kakovostnega managementa, ki pravilno razporeja sredstva in skrbi za njihov stalni razvoj in nenehno rast, tako rekoč prešibak za kruto bojišče poslovnega sveta.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2001². *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Finlay, Paul. 2000. *Strategic management: An introduction to business and corporate strategy*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Hannagan, Tim. 2002. *Mastering strategic management*. New York: Palgrave.
- Horvat, Robert. 2003. *Računovodski servisi v Sloveniji*. Zbornik referatov, 5. kongres računovodskih servisov. Portorož: Gospodarska zbornica Slovenije. 69–86.
- Hussey, David. 2000. *Strategy and planning: A manager's guide*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hussey, David. 1998⁴. *Strategic Management: From theory to implementation*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Kotler, Phillip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lowendahl, Bente R. 2000². *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 2000. *Zadovoljstvo odjemalcev in njegovo merjenje v računovodskih servisih*. Zbornik referatov, 2. kongres računovodskih servisov. Portorož: Gospodarska zbornica Slovenije. 25–40.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management: Učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

www.najdi.si/ankete/arhiv_anket.jsp?pollId=851 (15.5.2006)

www.sigov.si/durs (4.1.2006)

www.racunovodja.net (30.11.2005)

www.stat.si (20.4.06)

www.gzs.si (20.4.06)

www.rfr.si (12.3.2006)

www.najdi.si (15.4.2006)

www.bonitete.si (30.5.2006)

PRILOGE

Priloga 1 Anketa za direktorje

Priloga 2 Anketa za zaposlene

Priloga 3 Računovodska tarifa

Priloga 4 Primer miselne mreže podjetja

MANAGEMENT

1. Ali so razvojni cilji podjetja zapisani?
 - Da, so zapisani.
 - Ne, niso zapisani.

- 1.1. Za koliko let vnaprej imate postavljene razvojne cilje podjetja?
 - 1 leto
 - 1–3 let
 - 3–5 let
 - več kot 5 let

2. Kaj je po vašem mnenju vaša edinstvena prednost, v primerjavi z drugimi računovodskimi servisi?

3. Kakšen je odnos vašega podjetja do uvedbe evra? Izberite najustreznejši odgovor.
 - Na uvedbo evra nestrpno čakamo.
 - Na uvedbo nove valute smo pripravljeni.
 - O poslovanju v evrih še nismo razmišljali.

STRATEŠKI VIDIK DEJAVNOSTI PODJETJA

DEJAVNOST

1. Katere od naštetih storitev nudite v vašem računovodskem servisu?
 - knjigovodstvo
 - računovodsko svetovanje
 - davčno svetovanje
 - poslovno svetovanje
 - finančno svetovanje
 - dostava in prevzem dokumentov
 - izobraževanje (seminarji ipd.)
 - drugo

2. Kdaj je bilo ustanovljeno vaše podjetje? _____

3. Ali je odgovornost vašega računovodskega servisa zavarovana pri zavarovalnici?

DA

NE

TRŽENJE

1. Pridobivanje strank:

Kdo je v podjetju zadolžen za pridobivanje strank?

- direktor
- računovodja
- knjigovodja
- poslovni sekretar
- vsi zaposleni
- drugo

2. Večino strank ste pridobili z:

- oglaševanjem
- neposrednim trženjem (ponudba podjetjem)
- referencami in poznanstvi
- drugo

3. Podjetje oglašujete s pomočjo:

- TV-oglasov
- radijskih oglasov
- časopisnih oglasov
- plakatov
- letakov
- interneta
- drugo

3.1. S katero vrsto oglaševanja ste pridobili največ strank?

4. Kolikim strankam nudite vaše računovodske storitve?

- manj kot 5
- od 5 do 20

- od 20 do 50
- od 50 do 100
- od 100 do 150
- več kot 150

5. Večina vaših strank so (razvrstite po pomembnosti od 1 (najpomembnejše) do 4):

- mala podjetja
- srednje velika podjetja
- samostojni podjetnik
- fizične osebe

RAZVIJANJE PROGRAMOV

1. Ali v prihodnosti nameravate vašim strankam ponuditi še kakšno dodatno storitev?

DA

NE

1.1 Če je odgovor *da*, katero?

1. Kdo je v vašem podjetju zadolžen za navedene naloge:

NALOGE	DIREKTOR	RAČUNOVODJA	KNJIGOVODJA	DRUGI (navedite natančneje)
kontiranje				
knjiženje				
obračuni plač				
temeljnice				
vnos OD				
obračun amortizacije				
obračun DDV				
zaključni računi				
računovodsko svetovanje				
davčno svetovanje				
spremljanje zakonodaje				
urejanje arhiva strank				
izdelava ponudb za nove stranke				
kontakt s strankami v primeru neplačevanja računov				
kontakt s strankami v primeru nepravočasne dostave dokumentov (zamuda)				

2. Knjigovodje so zadolženi za:

- opravljanje vseh knjigovodskih del za posamezno podjetje ali za več dodeljenih podjetij
- knjiženje posameznih kontov za vsa podjetja ali za določeno število podjetij

3. Dnevni kontakt s strankami vzdržuje:

- knjigovodja
- računovodja
- direktor
- drugo

3.1. Kako?

- telefonsko
- po internetu
- osebno

CENA

1. Cena, ki jo predlaga računovodska tarifa, se vam zdi:
 - ustrezna
 - previsoka
 - prenizka

2. Ali pri vrednotenju svojih računovodskih storitev upoštevate predlagane računovodske tarife? DA DELNO NE

3. Kako ovrednotite svoje knjigovodske in računovodske storitve?
 - po količini vloženega dela
 - pavšalno (po prometu stranke)
 - po lastnem ceniku
 - drugo

4. Ali vaše podjetje nudi tudi svetovalne storitve? DA NE
 - 4.1. Če je odgovor pritrdilen, označite, kako ovrednotite svoje svetovalne storitve?
 - glede na količino porabljenega časa (svetovalna ura je))
 - po lastnem ceniku
 - drugo

5. Koliko dni v povprečju vaše stranke zamujajo s plačilom?
 - 0 dni
 - do 15 dni
 - do 30 dni
 - do 60 dni
 - več kot 60 dni

SODELAVCI

1. Koliko zaposlenih imate?
 - računovodij

- knjigovodij
- poslovnih sekretarjev
- drugo

2. Ali občasno dodatno opravljate še kakšno drugo delo?

DA NE

3. Ali je odgovornost vašega računovodskega servisa zavarovana pri zavarovalnici?

DA NE

4. Zaposleni za svoje delo prejemajo:

- fiksno plačo
- variabilno plačo oziroma plačilo, odvisno od nagrajevanja, izračunanega glede na:
 - % od skupnega prometa podjetja (računovodskega servisa)
 - % od opravljenega dela posameznika
 - kakovost opravljenega dela

5. Pri izbiri novega sodelavca je pomemben:

spol		M	Ž	
izobrazba		SŠ	VIŠ	VIS
delovne izkušnje		v računovodskem servisu	v računovodstvu	študent
stan		samski	poročen	življenje s partner. v izvenzakonski skupnosti
drugo:				

5. Katere metode uporabljate pri izboru kandidatov?

- anketiranje
- testiranje

- preizkus delovnih sposobnosti
- pogovor
- drugo: _____

TEHNOLOGIJA

1. Kateri program uporabljate?

- Vasco
- Oracle
- Birokrat
- Datallab
- drugo: _____

2. Ali ste z njim zadovoljni? DA NE

3. Koliko denarja ste lani vložili v tehnologijo?

- nič
- manj kot 500.000 SIT
- 500.000–1.000.000 SIT
- 1.000.000–2.000.000 SIT
- več kot 2.000.000 SIT

IZOBRAŽEVANJE

1. Kdo je v vašem računovodskem servisu odgovoren za interno izobraževanje?

2. Koliko denarja ste v letu 2004 vložili v izobraževanje zaposlenih?

(NE BERI ODGOVOROV):

- do 100.000,00 SIT
- od 100.000,00–250.000,00 SIT
- od 250.000,00–500.000 SIT
- več kot 500.000,00 SIT

3. Ali si pri izobraževanju pomagata s posvetovanjem z drugimi računovodskimi servisi? DA NE

4. Ali se vam je že zgodilo, da bi vas zaposleni po tem, ko ste ga usposobili za dela v računovodstvu, zapustil? DA NE

4.1. Če je odgovor *da*: – Kolikokrat? _____

– Ali ste v teh primerih uveljavljali konkurenčno klavzulo?

DA

NE

uspešno

neuspešno

Če je odgovor *ne*, prosim, pojasnite, zakaj niste uveljavljali konkurenčne klavzule?

Anketa

1. Delovno mesto:

- A računovodja
- B knjigovodja
- C poslovni sekretar
- Č drugo: _____

2. Spol:

- A moški
- B ženski

3. Starost:

- A 18–25
- B 26–35
- C 36–45
- Č nad 45

4. Izobrazba:

- A osnovnošolska
- B srednješolska
- C višja
- Č visoka
- D magisterij

5. Delo v računovodstvu opravljam: ____ let

6. Z oceno od 1 do 5 ocenite svoje zadovoljstvo z delom v računovodskem servisu (1 pomeni nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen). _____

7. Mesečni prejemki (skupaj s prejemki plačil potnih stroškov, prevoza na delo in malice) so:

- A nižji od 100.000,00 SIT
- B 100.000,00–150.000,00 SIT
- C 150.000,00–200.000,00 SIT
- Č 200.000,00–250.000,00 SIT
- D 250.000,00–350.000,00 SIT
- E višji kot 350.000,00 SIT

RAČUNOVODSKA TARIFA

Upravni odbor Združenja računovodskih servisov je na 9. seji, ki je potekala 10. 6. 2004, sprejel to

RAČUNOVODSKO TARIFO

A) SPLOŠNI DEL

1. člen

Ta tarifa določa priporočljiv način vrednotenja in obračunavanja računovodskih storitev.

2. člen

Računovodske storitve po tej tarifi so storitve, ki jih opravljajo računovodski servisi za uporabnike teh storitev (v nadaljnjem besedilu: stranke).

3. člen

Vrednost storitev je v tej tarifi določena s številom točk, ki se pomnožijo z vrednostjo točke.

4. člen

Računovodske storitve se vrednotijo predvsem po naslednjih elementih:

- odgovornost za storitev in stopnjo strokovne zahtevnosti,
- posebna strokovna znanja izven računovodske stroke, kot tudi znanje in uporaba tujih jezikov ter mednarodnih računovodskih standardov,
- specialistična znanja,
- čas, ki je potreben za storitev,
- količina opravljenih storitev.

5. člen

Po elementih porabljenega časa se vrednotijo predvsem naslednje storitve:

- urejanje knjigovodskih listin,
- čas odsotnosti med potovanjem k stranki,
- svetovanje.

6. člen

Pri storitvah, ki zahtevajo poznavanje mednarodnih računovodskih standardov in uporabo tujega jezika, se tarifne postavke zvišajo za 50 %.

7. člen

Vrednost točke se mesečno spreminja z rastjo cen življenjskih potrebščin v Republiki Sloveniji. Izračun vrednosti točke se vsak mesec objavlja v reviji *Glas gospodarstva* in na spletnih straneh Združenja računovodskih servisov (www.gzs.si/racunovodski_servisi).

8. člen

Pri storitvah, ki jih na zahtevo stranke ali državnega organa računovodski servis opravi ob sobotah, nedeljah, praznikih ali dela prostih dnevih, se tarifne postavke zvišajo za 100 %.

Pri storitvah, ki jih računovodski servis opravi izven rednega delovnega časa zaradi nepravočasno dostavljene dokumentacije, se cena poveča za 50 %.

9. člen

Računovodski servis ima pravico do povračila stroškov, povezanih z delom, v višini stroškov, ki so priznani kot davčno priznani odhodki.

Višina stroškov iz prejšnjega odstavka je določena z Uredbo o višini povračil stroškov, povezanih z delom, in drugih prejemkov, ki se pri ugotavljanju davčne osnove priznavajo kot odhodek, in z Uredbo o povračilu stroškov za službena potovanja v tujino, pri čemer se upošteva višina povračil, določena za poslovodstvo.

10. člen

Ta tarifa začne veljati naslednji dan po objavi na spletnih straneh Združenja računovodskih servisov (http://www.gzs.si/racunovodski_servisi), uporablja pa se od 1. 9. 2004. Vrednost točke na dan sprejetja te tarife je 146,44 SIT.

Alojz Rejc l.r.
(predsednik ZRS)

B) TARIFA

Posamezne storitve se točkujejo po teh tarifnih postavkah:

TARIFA ŠT. 1 – KNJIŽENJE

1.1. knjiženje v glavno knjigo – minimalni pavšal:

- dvostavno knjigovodstvo (do 110 knjižb) 160 točk
- enostavno knjigovodstvo (do 55 knjižb) 80 točk

1.2. vknjižba v glavno knjigo po preseženem pavšalu 1,45 točk

1.3. vknjižba v pomožne poslovne knjige 1 točka

1.4. urna postavka za knjiženje v glavno knjigo 60 točk

1.5. urna postavka za knjiženje v pomožne poslovne knjige 45 točk

TARIFA ŠT. 2 – OBRAČUN PLAČ IN DRUGIH IZPLAČIL FIZIČNIM OSEBAM TER PRISPEVKOV ZA ZASEBNIKE

2.1. obračun plače za zaposlenca 50 točk

2.2. mesečni obračun prispevkov za zasebnika 50 točk

2.3. obračun drugih izplačil fizičnim osebam 50 točk

TARIFA ŠT. 3 – OBRAČUN DAVKA NA DODANO VREDNOST IN KNJIGOVODSTVO ZA POTREBE OBRAČUNAVANJA DDV

3.1. vpis računa v knjige I-RAČ in P-RAČ 0,4 točke

3.2. vpis računa v knjige P-RAČ-P, I-RAČ-D, P-RAČ (samoobdavčitev), E-UVOZ 1 točka

3.3. mesečni obračun DDV-O 70 točk

3.4. trimesečni obračun DDV-O 120 točk

3.5. polletni obračun DDV-O 180 točk

3.6. kvartalno poročilo KPO 50 točk

3.7. urna postavka 150 točk

TARIFA ŠT. 4 – POROČANJE

4.1. prijava podatkov ZPIZ na obrazcu M4-M8 (postavka) 20 točk

4.2. poročilo Davčni upravi RS o prejemkih fizičnih oseb
za napoved dohodnine (postavka) 30 točk

4.3. poročilo za namene statistike finančnih računov 200 točk

4.4. poročilo Banki Slovenije o stanju terjatev in obveznosti (obrazci SKV)	100 točk
4.5. poročilo Banki Slovenije o tujih naložbah (obrazci SN)	150 točk
4.6. poročilo Banki Slovenije o tujih kreditih	100 točk
4.7. poročilo Banki Slovenije (obrazec C)	50 točk
4.8. urna postavka	100 točk

TARIFA ŠT. 5 – OBRAČUN OSNOVNIH SREDSTEV

5.1. vnos v register osnovnih sredstev	10 točk
5.2. izločitev iz registra osnovnih sredstev	10 točk
5.3. letni obračun amortizacije osnovnih sredstev	najmanj 100 točk
5.4. urna postavka	60 točk

TARIFA ŠT. 6 – IZDELAVA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV IN DAVČNIH OBRAČUNOV

6.1. RAČUNOVODSKI IZKAZI IN OBRAČUN DAVKA OD DOBIČKA ZA GOSPODARSKE DRUŽBE:

6.1.1. medletna bilanca stanja za družbe	najmanj	300 točk
6.1.2. medletni izkaz poslovnega izida za družbe	najmanj	300 točk
6.1.3. letna bilanca stanja za družbe	najmanj	500 točk
6.1.4. letni izkaz poslovnega izida za družbe	najmanj	500 točk
6.1.5. izkaz gibanja kapitala	najmanj	100 točk
6.1.6. izkaz finančnega izida	najmanj	400 točk
6.1.7. obračun davka od dobička pravnih oseb	najmanj	500 točk
6.1.8. uskupinjevanje računovodskih izkazov	najmanj	600 točk
6.1.9. pojasnila in razkritja k izkazom (urna postavka)		150 točk

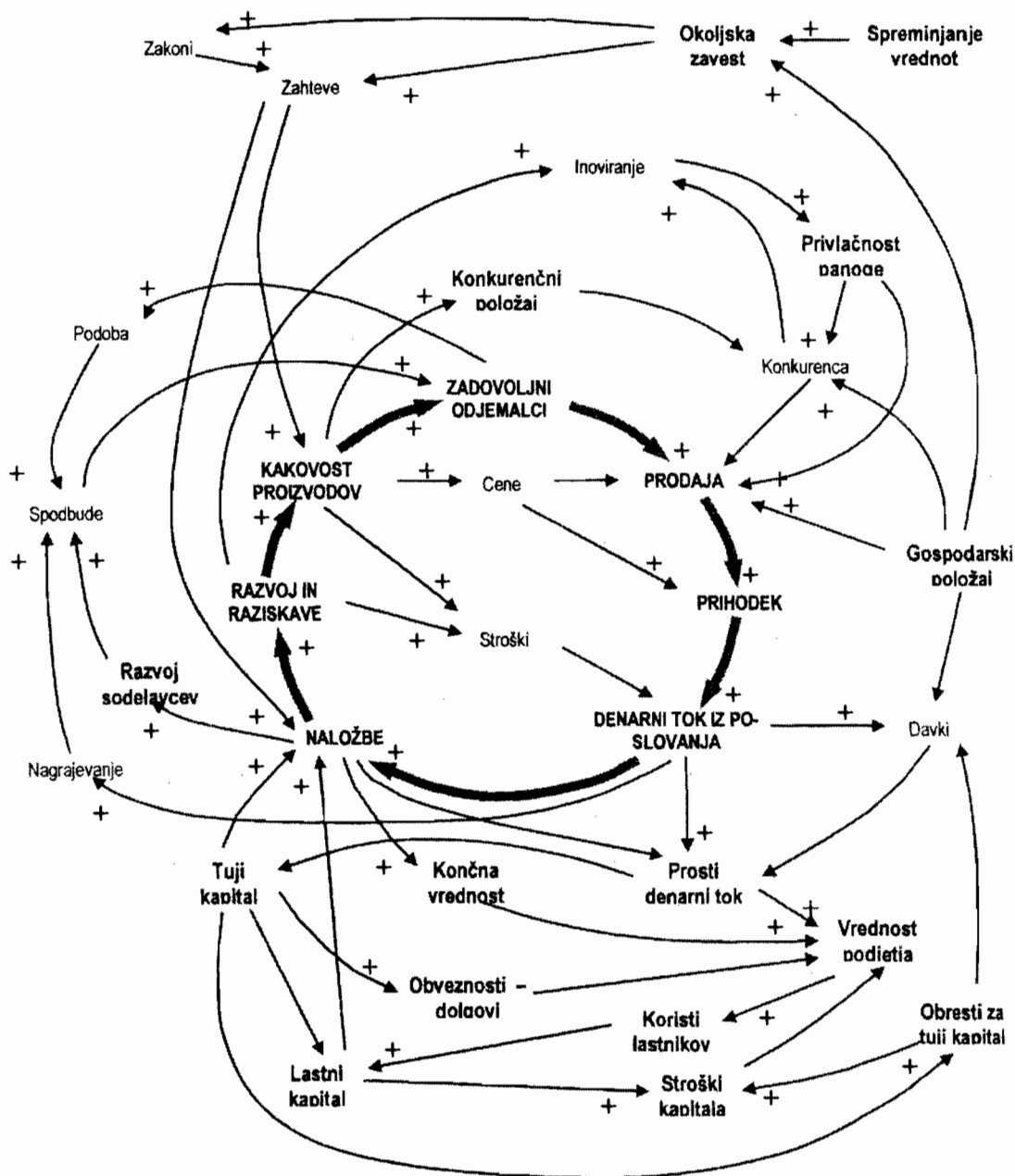
6.2. RAČUNOVODSKI IZKAZI IN IZDELAVA NAPOVEDI DAVKA OD DOHODKOV IZ DEJAVNOSTI ZA ZASEBNIKE:

6.2.1. medletna bilanca stanja za zasebnika	najmanj	60 točk
6.2.2. medletni izkaz poslovnega izida za zasebnika	najmanj	100 točk
6.2.3. letna bilanca stanja za zasebnika	najmanj	100 točk
6.2.4. letni izkaz poslovnega izida za zasebnika	najmanj	100 točk
6.2.5. napoved davka od dohodkov iz dejavnosti	najmanj	300 točk

6.3. RAČUNOVODSKI IZKAZI IN OBRAČUN DAVKA OD DOBIČKA ZA POSREDNE PRORAČUNSKÉ UPORABNIKE:

6.3.1. bilanca stanja	najmanj	500 točk
6.3.2. izkaz prihodkov in odhodkov	najmanj	500 točk

VSEOBSEGAJOČA MISELNA MREŽA



Vir: Tavčar 2005: 412.