VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

ANALIZA DEJAVNIKOV ODLOČANJA MED NOTRANJIM IN ZUNANJIM RAČUNOVODSTVOM

Kandidatka: Tjaša Jarc

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentorica predavateljica: Lucija Klampfer, univ. dipl. ekon.

Lektorica: mag. Zorica Zaklan, dipl. slov. (UN), mag. MM

Maribor, 2026

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Tjaša Jarc, sem avtorica diplomskega dela z naslovom »Analiza dejavnikov odločanja med notranjim in zunanjim računovodstvom«, ki sem ga napisala pod mentorstvom Lucije Klampfer.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Kranj, september 2026 Podpis študenta:

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici Luciji Klampfer, univ. dipl. ekon. za strokovno vodenje in usmeritve pri nastajanju diplomske naloge.

Posebna zahvala gre moji družini, ki je ves čas verjela vame, me spodbujala in mi stala ob strani.

Hvala intervjuvancem kot tudi vsem, ki ste me spodbujali in pomagali v času študija.

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava ključne dejavnike, ki vplivajo na odločitev podjetij med notranjim in zunanjim izvajanjem računovodskih storitev (outsourcing) ter vpliv sodobne digitalizacije in oblačnih tehnologij na organizacijo računovodske funkcije. Računovodstvo predstavlja temeljni informacijski sistem vsake organizacije, saj zagotavlja zanesljive in pravočasne podatke za poslovno odločanje ter izpolnjevanje zakonskih obveznosti. V teoretičnem delu naloge so podrobno predstavljene značilnosti, prednosti ter slabosti notranjega in zunanjega računovodstva, struktura temeljnih računovodskih izkazov (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov, izkaz gibanja kapitala ter pojasnila) in stroškovni vidiki obeh modelov. Empirični del raziskave temelji na kvalitativni metodologiji (polstrukturirani intervjuji), izvedeni med petimi strokovnjaki s področja računovodstva in menedžmenta iz različno velikih podjetij (dveh večjih, enega srednje velikega in dveh manjših). Zbrani podatki so analizirani z metodo kvalitativnega kodiranja. Raziskava ugotavlja, da se večja podjetja zaradi kompleksnosti poslovanja, višjega obsega dnevnih transakcij ter potrebe po stalni razpoložljivosti podatkov in večjem nadzoru primarno odločajo za notranje računovodstvo. Po drugi strani manjša podjetja pogosteje izbirajo zunanje računovodske servise, saj jim to omogoča stroškovno fleksibilnost, zmanjšanje fiksnih izdatkov zaposlovanja ter neposreden dostop do širšega nabora specialističnih znanj. Rezultati prav tako potrjujejo, da digitalizacija računovodskih procesov in uvedba računovodstva v oblaku bistveno zmanjšujeta obseg ročnega vnosa podatkov, skrajšujeta čas obdelave opravil ter zvišujeta produktivnost in natančnost poslovanja. Sodobne oblačne rešitve omogočajo varen in neprekinjen dostop do podatkov v realnem času, kar spreminja tradicionalne oblike organizacije dela ter spodbuja hibridne modele sodelovanja med notranjimi službami in zunanjimi izvajalci. Digitalna tehnologija je radikalno spremenila vlogo računovodij, in sicer iz tradicionalnih vnašalcev podatkov v strateške poslovne svetovalce. Prav tako je digitalizacija omogočila sprotno izmenjavo podatkov in zmanjšala potrebo po fizični prisotnosti računovodstva v podjetju. V prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, ki bodo znala ustrezno uskladiti velikost svojih operacij z ustreznim modelom organizacije računovodstva.

Ključne besede: *notranje računovodstvo, zunanje računovodstvo, outsourcing, digitalizacija, računovodstvo v oblaku.*

ABSTRACT

ANALYSIS OF DECISION-MAKING FACTORS BETWEEN INTERNAL AND EXTERNAL ACCOUNTING

This diploma thesis examines the key factors influencing companies' decisions between internal and external accounting services (outsourcing), as well as the impact of modern digitalization and cloud technologies on the organization of the accounting function. Accounting represents the fundamental information system of any organization, providing reliable and timely data for business decision-making and regulatory compliance. The theoretical framework details the characteristics, advantages, and disadvantages of internal and external accounting, the structure of core financial statements (balance sheet, income statem., cash flow statem., statem. of changes in equity, and notes), and the cost aspects associated with both operational models. The empirical research is based on a qualitat. method. utilizing semi-structured interviews conducted with five accounting and management professionals across companies of varying sizes (two large, one medium, and two small enterprises). Collected data were analyzed using qualitative coding methods. The findings indicate that larger enterprises primarily opt for internal accounting due to business complexity, higher daily transaction volumes, the need for continuous data availability, and greater internal control. Conversely, smaller companies more frequently select external accounting service providers, as this structure delivers cost flexibility, lowers fixed payroll overheads, and provides direct access to broad specialized expertise. Furthermore, the results confirm that process digitalization and cloud accounting implement. on significantly reduce manual data entry, shorten proc. times, and increase overall oper. productivity and accuracy. Modern cloud solutions facilitate secure, real-time data access, thereby transforming traditional work organization models and fostering hybrid collaborative approaches between internal accounting departments and external service providers. Digital techn. has radically transformed the role of accountants, shifting it from that of traditional data entry personnel to that of strategic business advisors. Digitalization has also enabled the real-time exchange of data and reduced the need for accounting staff to be physically present within the company. In the future, successful companies will be those that are able to appropriately align the scale of their operations with a suitable accounting organizational model.

Keywords: *internal accounting, external accounting, outsourcing, digitalization, cloud accounting.*

KAZALO VSEBINE

1 UVOD 8

1.1 Opis področja in opredelitev problema 10
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve 10
1.3 Predpostavke in omejitve 11
1.4 Uporabljene raziskovalne metode 11

2 RAČUNOVODSKA DEJAVNOST 13

2.1 Notranje računovodstvo 14
2.2 Računovodsko poročanje 15
2.2.1 Bilanca stanja 16
2.2.2 Izkaz poslovnega izida 17
2.2.3 Izkaz denarnega toka 18
2.2.4 Izkaz gibanja kapitala 19
2.2.5 Pojasnila in razkritja 19
2.3 Računovodska funkcija v podjetjih 19

3 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA 21

3.1 Opredelitev zunanjega računovodstva 21
3.2 Značilnosti zunanjega računovodstva 22
3.3 Primerjava notranjega in zunanjega računovodstva 23
3.4 Stroškovni vidiki notranjega in zunanjega računovodstva 24
3.5 Dejavniki odločanja med notranjim in zunanjim računovodstvom 25

4 EMPIRIČNI DEL 28

4.1 Hipoteze 28
4.2 Analiza odgovorov 30

5 SKLEP 45

6 VIRI, LITERATURA 48

KAZALO TABEL

TABELA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV O IZBIRI RAČUNOVODSTVA 31
TABELA 2: PRIMERNA OBLIKA RAČUNOVODSTVA 32
TABELA 3: IZBIRA RAČUNOVODSTVA IN STROŠKI POSLOVANJA 33
TABELA 4: VLOGA DIGITALNIH (OBLAČNIH) TEHNOLOGIJ 34
TABELA 5: DIGITALIZACIJA RAČUNOVODSKIH PROCESOV V VAŠEM PODJETJU 35
TABELA 6: ZMANJŠANJE OBSEGA ROČNEGA DELA V VAŠEM PODJETJU 36
TABELA 7: UČINKOVITOST 37
TABELA 8: UPORABA RAČUNOVODSTVA V OBLAKU 38
TABELA 9: DOSTOPNOST PODATKOV 39
TABELA 10: STROŠKI (LICENCE, IT OPREMA, ARHIVIRANJE, TISK IPD.) V PRIMERJAVI S PREJŠNJIMI REŠITVAMI 40
TABELA 11: MNENJE GLEDE IZBIRE RAČUNOVODSTVA 42
TABELA 12: VPRAŠANJE GLEDE ODLOČITVE ZA MANJŠA PODJETJA 43
TABELA 13: STRINJANJE S TRDITVIJO GLEDE STOPNJE PREOBRAZBE DELOVNEGA MESTA 44

1 UVOD

Računovodstvo predstavlja eno ključnih podpornih funkcij sodobnih podjetij, saj omogoča sistematično zbiranje, obdelavo in interpretacijo finančnih podatkov, ki so nujni za učinkovito odločanje (Horngren et al., 2021). Poleg tega ima pomembno vlogo pri zagotavljanju transparentnosti poslovanja in zaupanja deležnikov (Slovenski inštitut za revizijo, 2023). V praksi podjetja sprejemajo strateško odločitev, ali bodo računovodsko funkcijo izvajala znotraj organizacije (notranje računovodstvo) ali jo bodo zaupala zunanjim izvajalcem (zunanje računovodstvo). Ta odločitev postaja vse bolj kompleksna zaradi digitalizacije poslovanja, razvoja oblačnih rešitev in globalizacije trga storitev (Appelbaum et al., 2022).

Računovodska dejavnost predstavlja temeljni informacijski sistem podjetja, ki omogoča zbiranje, obdelavo in interpretacijo finančnih ter nefinančnih podatkov za potrebe odločanja. Njena osnovna naloga je zagotavljanje zanesljivih, pravočasnih in primerljivih informacij za notranje in zunanje uporabnike (Horngren et al., 2021).

Računovodstvo ima tudi pomembno vlogo pri zagotavljanju transparentnosti poslovanja, kar je ključno za zaupanje investitorjev, regulatorjev in drugih deležnikov. Mednarodni standardi, kot so MSRP (IFRS), ter nacionalni standardi, kot so Slovenski računovodski standardi, zagotavljajo enotno osnovo za poročanje (IFRS Foundation, 2024; Slovenski inštitut za revizijo, 2023).

V zadnjih letih se je povečala uporaba računovodstva v oblaku, ki omogoča dostop do podatkov v realnem času, avtomatizacijo procesov in zmanjšanje administrativnih bremen (Dimitriu & Matei, 2021). Hkrati pa se podjetja soočajo z vprašanji varnosti podatkov, nadzora nad informacijami ter kakovosti storitev zunanjih izvajalcev (OECD, 2023).

Notranje računovodstvo (interno računovodstvo) se nanaša na izvajanje računovodskih funkcij znotraj podjetja. To pomeni, da podjetje zaposluje lastne računovodje ali vzpostavi računovodski oddelek, ki skrbi za vse računovodske naloge. Notranje računovodstvo pomeni izvajanje računovodskih funkcij znotraj podjetja, pri čemer organizacija zaposluje lastne strokovnjake ali vzpostavi računovodski oddelek (Turk et al., 2021).

Zunanje računovodstvo (outsourcing) pomeni, da podjetje računovodske naloge prenese na zunanjega izvajalca, običajno računovodski servis. Gre za pogosto prakso, zlasti med malimi in srednje velikimi podjetji (Marriott & Marriott, 2020).

Zunanje računovodstvo omogoča dostop do strokovnega znanja brez potrebe po zaposlovanju lastnega kadra. Poleg tega lahko podjetje prilagaja obseg storitev svojim potrebam, kar povečuje fleksibilnost. Vendar pa zunanje izvajanje prinaša tudi tveganja, kot so manjši nadzor nad podatki, odvisnost od izvajalca ter potencialni problemi z varnostjo informacij (OECD, 2023).

Primerjava obeh pristopov (notranjega in zunanjega računovodstva) kaže, da ima vsak svoje prednosti in slabosti. Notranje računovodstvo omogoča večji nadzor in prilagodljivost, medtem ko zunanje računovodstvo prinaša nižje stroške in dostop do specializiranega znanja. Izbira med obema pristopoma je odvisna od več dejavnikov, kot so velikost podjetja, kompleksnost poslovanja, razpoložljivi viri in strateški cilji (Soudani, 2020).

Stroški so eden ključnih dejavnikov pri odločitvi o načinu izvajanja računovodstva. Notranje računovodstvo vključuje stroške plač, izobraževanja, programske opreme in infrastrukture, medtem ko zunanje računovodstvo običajno pomeni fiksne ali variabilne stroške storitev. Raziskave kažejo, da so za manjša podjetja pogosto stroškovno ugodnejše zunanje rešitve, medtem ko se večja podjetja pogosteje odločajo za notranje računovodstvo zaradi večje kompleksnosti poslovanja (Eurostat, 2024).

Na odločitev o izbiri računovodstva vplivajo številni dejavniki (Eurostat, 2024):

- velikost podjetja,
- kompleksnost poslovanja,
- stroški,
- dostop do strokovnega znanja,
- digitalizacija,
- varnost podatkov.

Digitalne tehnologije imajo vse večji vpliv, saj omogočajo nove oblike sodelovanja med podjetji in zunanjimi izvajalci (Appelbaum et al., 2022). Digitalna transformacija pomembno vpliva na odločanje, saj omogoča nove oblike organizacije dela (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021; Zaman Groff & Tekavčič, 2022).

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Raziskovalni problem diplomskega dela izhaja iz potrebe po razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetja med notranjim in zunanjim računovodstvom. Čeprav literatura obravnava posamezne vidike (stroški, učinkovitost, digitalizacija), je manj raziskav, ki bi celostno analizirale te dejavnike v kontekstu konkretnega podjetja, zlasti v slovenskem poslovnem okolju (Kosi & Rebernik, 2022).

Zato bo poseben poudarek v diplomski nalogi namenjen raziskovanju vplivu dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetja med notranjim in zunanjim računovodstvom, pri tem moderne, digitalne tehnologije spreminjajo tradicionalne modele izvajanja računovodskih storitev. Digitalna transformacija namreč omogoča večjo fleksibilnost, vendar hkrati zahteva nova znanja in prilagoditve organizacijskih procesov (Brynjolfsson & McAfee, 2022).

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je analizirati ključne dejavnike, ki vplivajo na odločitev pet izbranih podjetij (dva večja in tri manjša) med notranjim in zunanjim računovodstvom ter oceniti, katera oblika je z vidika učinkovitosti, stroškov in strateškega razvoja primernejša.

Za dosego tega namena bodo oblikovani naslednji cilji:

- preučiti vlogo in pomen računovodske funkcije v sodobnih podjetjih;
- analizirati značilnosti notranjega in zunanjega računovodstva;
- primerjati prednosti in slabosti obeh oblik izvajanja računovodstva;
- identificirati ključne dejavnike odločanja (stroški, velikost podjetja, digitalizacija, dostop do znanja);
- analizirati vpliv oblačnih tehnologij na organizacijo računovodstva;
- na primeru pet izbranih podjetij podati priporočila za optimalno izbiro računovodske funkcije.

Cilji so skladni z ugotovitvami sodobne literature, ki poudarja, da odločitev o načinu izvajanja računovodstva ni zgolj operativna, temveč strateška odločitev, ki vpliva na konkurenčnost podjetja (Grant, 2021).

Za raziskavo tega področja sem se odločila, ker tudi sama delam v računovodstvu in me je zanimalo, kateri vse dejavniki vplivajo in na kakšen način, da se podjetje odloči za zunanje ali notranje računovodstvo.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predvidevamo, da so ključne predpostavke in omejitve, da so informacije o dejavnikih, ki vplivajo na odločitev o izbiri računovodstva (notranjega ali zunanjega) poslovna skrivnost podjetja. Prav tako so lahko omejitve pomanjkanje novejše literature s tega področja in nepripravljenost anketirancev, da popolnoma odkrito odgovorijo na usmeritvena vprašanja. Prav tako vzorec anketirancev ni velik, tako da se izsledki raziskave ne bodo mogli posplošiti na celotno panogo.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Na podlagi opredeljenega problema so oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kateri dejavniki vplivajo na izbiro med notranjim in zunanjim računovodstvom?
- Katera oblika računovodstva je primernejša za vaše podjetje?
- Kako izbira računovodstva v vašem podjetju vpliva na stroške poslovanja?
- Kakšno vlogo imajo digitalne (oblačne) tehnologije pri tej odločitvi?

Na podlagi zgornjih vprašanj so oblikovane naslednje hipoteze:

- H1: Digitalizacija računovodskih procesov zmanjšuje obseg ročnega vnosa podatkov in skrajšuje čas obdelave računovodskih opravil.
- H2: Računovodstvo v oblaku omogoča večjo dostopnost podatkov in nižje stroške v primerjavi s tradicionalnimi pristopi.
- H3: Manjša podjetja se pogosteje odločajo za zunanje računovodstvo kot večja podjetja.
- H4: Stopnja preobrazbe delovnega mesta, ki vključuje digitalizacijo, avtomatizacijo in sodobne oblike organizacije dela, pomembno vpliva na odločitev podjetja med notranjim in zunanjim izvajanjem računovodskih storitev.

Te hipoteze temeljijo na sodobnih raziskavah, ki kažejo, da so velikost podjetja, stroški in dostop do tehnologije ključni dejavniki pri organizaciji računovodske funkcije (Soudani, 2020; Eurostat, 2024).

V teoretičnem delu naloge bomo uporabili deskriptivno in analitično metodo, pri čemer bomo izvedli sistematičen in kritičen pregled novejše domače in tuje literature s področja računovodstva, digitalizacije ter organizacijskih odločitev med notranjim in zunanjim izvajanjem računovodskih funkcij.

Empirični del raziskave bo temeljil na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, pri čemer bomo uporabili metodo polstrukturiranega intervjuja. Podatke bomo zbirali s pomočjo vnaprej pripravljenih usmeritvenih vprašanj.

Vzorec bo namenski in bo vključeval pet zaposlenih iz vodstvenega in računovodskega sektorja različnih podjetij (dva večja in tri manjša), ki sodelujejo pri odločanju ali izvajanju računovodskih funkcij.

Zbrani podatki bodo analizirani z uporabo metode kvalitativnega kodiranja, kjer bomo odgovore razvrstili v vsebinske kategorije (kodna tabela). Na podlagi identificiranih vzorcev, ponavljajočih se tem in razlik v odgovorih bomo interpretirali rezultate ter preverili postavljene hipoteze. Rezultati bodo predstavljeni opisno in interpretativno, na koncu pa bomo podali sklep ter predloge za izboljšave.

2 RAČUNOVODSKA DEJAVNOST

Računovodska dejavnost predstavlja pomemben del poslovnega sistema podjetja, saj omogoča zbiranje, evidentiranje, analiziranje in poročanje o poslovnih dogodkih. Sodobno računovodstvo presega zgolj knjiženje poslovnih sprememb, saj vključuje tudi podporo managementu pri odločanju, načrtovanju in nadzoru poslovanja. Digitalizacija poslovnih procesov, razvoj informacijskih sistemov ter vse večje zahteve po transparentnosti dodatno povečujejo pomen računovodske funkcije v podjetjih (Albuquerque & Dos Santos, 2023).

Sodobno računovodstvo presega zgolj evidentiranje poslovnih dogodkov in vključuje tudi analitične funkcije, kot so načrtovanje, nadzor in podpora strateškemu odločanju (Bhimani, 2021). V kontekstu globalizacije in digitalizacije postaja računovodska funkcija vse bolj kompleksna, saj mora podjetjem omogočiti prilagajanje hitrim spremembam na trgu. Računovodske informacije namreč omogočajo učinkovito načrtovanje, nadzor in vrednotenje poslovanja podjetja (Koletnik, 2020).

V slovenskem prostoru računovodska dejavnost temelji predvsem na določilih Slovenskih računovodskih standardov (SRS) ter Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1). Računovodstvo predstavlja informacijsko funkcijo podjetja, katere osnovni namen je zagotavljanje kakovostnih informacij za notranje in zunanje uporabnike. Slovenska strokovna literatura poudarja, da računovodska dejavnost ne vključuje zgolj evidentiranja poslovnih dogodkov, temveč tudi analiziranje, načrtovanje in nadziranje poslovanja podjetja (Koletnik & Kolar, 2021).

Po mnenju Turk in Melavc (2022) je sodobno računovodstvo vse bolj povezano s poslovnim odločanjem, saj management potrebuje pravočasne in zanesljive informacije za učinkovito upravljanje podjetja. Zaradi digitalizacije poslovanja se spreminja tudi vloga računovodij, ki postajajo pomembni svetovalci vodstvu podjetja pri sprejemanju poslovnih odločitev.

Pomemben razvojni trend predstavlja digitalizacija računovodstva, ki vključuje uporabo naprednih informacijskih sistemov, umetne inteligence in oblačnih rešitev. Te tehnologije omogočajo avtomatizacijo rutinskih opravil, zmanjšanje napak ter izboljšanje dostopnosti podatkov (Appelbaum et al., 2022; Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021). Po podatkih Statistični urad Republike Slovenije se stopnja digitalizacije slovenskih podjetij v zadnjih letih stalno povečuje, kar dodatno vpliva na razvoj računovodske funkcije).

Računovodska dejavnost je sestavljena iz finančnega in poslovodnega računovodstva. Finančno računovodstvo je usmerjeno predvsem v pripravo zunanjih računovodskih poročil za zunanje

uporabnike, medtem ko poslovodno oziroma notranje računovodstvo zagotavlja informacije za notranje odločanje managementa. Učinkovit računovodski sistem omogoča podjetju kakovostno spremljanje stroškov, prihodkov, uspešnosti poslovanja in finančnega položaja podjetja.

2.1 Notranje računovodstvo

Notranje računovodstvo je usmerjeno v pripravo informacij za potrebe managementa podjetja. Namenjeno je načrtovanju, spremljanju in nadzoru poslovnih procesov ter podpori pri sprejemanju poslovnih odločitev. Informacije notranjega računovodstva niso javno dostopne, saj predstavljajo pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja. Management jih uporablja pri analizah stroškov, oblikovanju cen, investicijskih odločitvah in ocenjevanju uspešnosti posameznih organizacijskih enot (Pires et al., 2023).

V zadnjih letih se notranje računovodstvo intenzivno povezuje z informacijskimi tehnologijami in digitalnimi sistemi, kar omogoča hitrejšo obdelavo podatkov ter boljšo analitično podporo poslovanju. Razvoj umetne inteligence in avtomatizacije pomembno vpliva tudi na računovodsko stroko, saj zmanjšuje rutinska opravila in povečuje pomen analitičnih kompetenc računovodij (Fedyk et al., 2022).

Ključna prednost notranjega računovodstva je večji nadzor nad podatki in procesi. Podjetje ima neposreden dostop do informacij, kar omogoča hitrejše odločanje in boljšo prilagodljivost poslovnim potrebam (Čadež & Hočevar, 2021). Poleg tega notranji računovodski oddelek bolje pozna specifičnosti podjetja, kar lahko prispeva k bolj kakovostnim analizam. To omogoča hitrejše odločanje in bolj kakovostno podporo menedžmentu (Bergant, 2021).

Vendar notranje računovodstvo prinaša tudi določene slabosti. Med najpomembnejšimi so višji stroški zaposlovanja, izobraževanja in vzdrževanja kadrov ter potreba po stalnem spremljanju zakonodajnih sprememb (Kosi & Rebernik, 2022). Manjša podjetja pogosto nimajo dovolj virov za vzpostavitev učinkovitega notranjega računovodskega sistema. To predstavlja poseben izziv za mala in srednje velika podjetja, ki pogosto nimajo zadostnih virov (Kavčič, 2022).

V sodobnem poslovnem okolju se notranje računovodstvo vse bolj povezuje z informacijskimi sistemi, kot so ERP rešitve, ki omogočajo integracijo različnih poslovnih funkcij. To povečuje učinkovitost, vendar zahteva tudi ustrezna znanja in investicije (Dimitriu & Matei, 2021).

Notranje računovodstvo je v slovenski literaturi opredeljeno kot del računovodskega sistema, ki je usmerjen predvsem v podporo poslovodstvu pri odločanju. Njegova naloga je priprava

informacij za načrtovanje, nadzor in analizo poslovanja podjetja. Horvat (2021) poudarja, da notranje računovodstvo omogoča spremljanje stroškov po stroškovnih mestih, analiziranje uspešnosti poslovnih enot ter pripravo podlag za strateške odločitve menedžmenta.

Pomembna značilnost notranjega računovodstva je njegova prilagodljivost potrebam posameznega podjetja. Za razliko od zunanjega računovodstva ni strogo zakonsko predpisano, zato lahko podjetja oblikujejo lastne modele spremljanja poslovanja glede na svoje potrebe (Hočevar et al., 2021).

2.2 Računovodsko poročanje

Računovodsko poročanje predstavlja proces priprave računovodskih izkazov in drugih informacij o poslovanju podjetja. Namen računovodskega poročanja je zagotoviti uporabnikom relevantne, primerljive in zanesljive informacije o finančnem položaju in uspešnosti podjetja (Jerman & Završnik, 2021).

V zadnjih letih se je pomen računovodskega poročanja dodatno povečal predvsem zaradi digitalizacije poslovanja, povečanih zahtev regulatorjev in večjih pričakovanj deležnikov glede transparentnosti poslovanja. Sodobno računovodsko poročanje ni več omejeno zgolj na pripravo zakonsko predpisanih računovodskih izkazov, temveč vključuje tudi nefinančna razkritja, informacije o trajnostnem poslovanju ter podatke o upravljanju tveganj. IFRS Foundation (2024) poudarja, da kakovostno poročanje izboljšuje primerljivost med podjetji ter povečuje zaupanje vlagateljev in drugih uporabnikov informacij.

Na področju slovenskega gospodarstva računovodsko poročanje pomembno vpliva tudi na odnose med podjetji, bankami in državnimi institucijami. Kakovostni računovodski izkazi predstavljajo pomembno podlago za pridobivanje financiranja, bonitetne ocene ter presojo poslovne uspešnosti podjetja. Bergant (2022) poudarja, da transparentno računovodsko poročanje zmanjšuje tveganje napačnih poslovnih odločitev ter izboljšuje konkurenčnost podjetja na trgu.

Računovodsko poročanje v Sloveniji urejajo Slovenski računovodski standardi in Mednarodni standardi računovodskega poročanja. Namen računovodskega poročanja je uporabnikom zagotoviti resničen in pošten prikaz finančnega položaja ter uspešnosti poslovanja podjetja. Bergant (2022) poudarja, da kakovostno računovodsko poročanje zmanjšuje informacijsko asimetrijo med podjetjem in deležniki ter povečuje zaupanje v poslovanje podjetja.

Pomemben dejavnik razvoja računovodskega poročanja predstavlja tudi digitalna transformacija računovodskih procesov. Uporaba ERP-sistemov, avtomatizacije knjiženja in umetne inteligence omogoča hitrejšo pripravo poročil ter zmanjšuje možnost napak. Horngren et al. (2021) ugotavljajo, da sodobni informacijski sistemi omogočajo pravočasnejše spremljanje poslovanja in izboljšujejo kakovost odločanja managementa. Digitalizacija hkrati povečuje potrebo po ustreznem notranjem nadzoru in zaščiti računovodskih podatkov

Med ključne računovodske izkaze sodijo bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov, izkaz gibanja kapitala ter pojasnila in razkritja. Računovodsko poročanje je proces priprave in predstavitve finančnih informacij, ki omogočajo vpogled v poslovanje podjetja. Ključni cilj poročanja je zagotavljanje uporabnih informacij za odločanje različnih deležnikov (Horngren et al., 2021).

2.2.1 Bilanca stanja

Bilanca stanja prikazuje finančni položaj podjetja na določen dan. Sestavljena je iz aktive in pasive, pri čemer aktiva predstavlja sredstva podjetja, pasiva pa vire financiranja teh sredstev. Bilanca stanja omogoča presojo likvidnosti, solventnosti in finančne stabilnosti podjetja. Uporabniki računovodskih informacij lahko na podlagi bilance stanja ocenjujejo sposobnost podjetja za poravnavanje obveznosti ter učinkovitost upravljanja sredstev (Slovenski inštitut za revizijo, 2023).

Prav tako bilanca stanja ima pomembno vlogo pri ocenjevanju dolgoročne finančne stabilnosti podjetja. Na podlagi strukture aktive in pasive lahko uporabniki ocenjujejo stopnjo zadolženosti, kapitalsko ustreznost ter sposobnost podjetja za financiranje prihodnjega razvoja. Analiza kazalnikov, kot so koeficient tekoče likvidnosti, stopnja lastniškega financiranja in kazalnik zadolženosti, managementu omogoča pravočasno prepoznavanje finančnih tveganj (SRS, 2024).

V sodobnem poslovnem okolju se pomen bilance stanja povečuje tudi zaradi nestabilnih gospodarskih razmer in hitrih sprememb na trgih. Podjetja morajo namenjati več pozornosti upravljanju obratnega kapitala, saj lahko nepravilna struktura sredstev povzroči likvidnostne težave. Slovenski inštitut za revizijo (2023) poudarja, da kakovostna analiza bilance stanja omogoča učinkovitejše načrtovanje financiranja in investicijskih odločitev.

Enako bilanca stanja je pomembna tudi pri zunanjem vrednotenju podjetij. Investitorji, banke in poslovni partnerji na njeni podlagi ocenjujejo kreditno sposobnost podjetja in stopnjo finančnega tveganja. Poleg tega predstavlja pomembno osnovo za revizijske postopke, saj omogoča preverjanje pravilnosti evidentiranja sredstev in obveznosti ter skladnosti poslovanja z računovodskimi standardi (Odar, 2021).

To je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev podjetja. Slovenska literatura poudarja njen pomen pri presoji finančne stabilnosti, likvidnosti in zadolženosti podjetja. Analiza bilance stanja omogoča managementu in zunanjim uporabnikom ocenjevanje dolgoročne finančne varnosti podjetja (Bergant, 2022).

Prav tako bilanca stanja prikazuje premoženje podjetja (aktiva) ter vire financiranja (pasiva) na določen dan. Gre za statični prikaz finančnega položaja podjetja, ki omogoča analizo likvidnosti, solventnosti in kapitalske strukture. Izkaz poslovnega izida prikazuje prihodke, odhodke in poslovni rezultat podjetja v določenem obdobju Je ključni pokazatelj uspešnosti poslovanja in osnova za analizo dobičkonosnosti (Slovenski inštitut za revizijo, 2023).

2.2.2 Izkaz poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida prikazuje prihodke, odhodke in poslovni rezultat podjetja v določenem obdobju. Njegov osnovni namen je prikaz uspešnosti poslovanja podjetja. Management uporablja podatke iz izkaza poslovnega izida za spremljanje dobičkonosnosti, učinkovitosti poslovanja in načrtovanje prihodnjih aktivnosti (Slovenski inštitut za revizijo, 2023).

Izkaz poslovnega izida prikazuje uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju. Po navedbah Majcen (2021) je izkaz poslovnega izida ključni vir informacij za ocenjevanje dobičkonosnosti podjetja, saj prikazuje razliko med prihodki in odhodki ter končni poslovni rezultat.

Izkaz poslovnega izida predstavlja enega najpomembnejših virov informacij za presojo uspešnosti poslovanja podjetja. Poleg prikaza prihodkov in odhodkov omogoča analizo stroškovne učinkovitosti, donosnosti poslovanja ter uspešnosti posameznih poslovnih aktivnosti. Management lahko na podlagi podatkov iz izkaza poslovnega izida spremlja doseganje poslovnih ciljev ter sprejema ukrepe za izboljšanje poslovne uspešnosti (Horngren et al., 2021).

V zadnjih letih se povečuje pomen analize strukture prihodkov in odhodkov zaradi večje negotovosti poslovnega okolja. Podjetja morajo hitro prilagajati stroške spremembam na trgu, pri čemer ima izkaz poslovnega izida pomembno informacijsko funkcijo. Majcen (2021) poudarja, da analiza dobičkonosnosti omogoča učinkovitejše načrtovanje poslovanja in lažje obvladovanje finančnih tveganj.

Pomembna prednost izkaza poslovnega izida je tudi možnost primerjave poslovne uspešnosti med različnimi obračunskimi obdobji. Takšne primerjave managementu omogočajo ugotavljanje trendov rasti prihodkov, sprememb stroškovne strukture ter uspešnosti poslovnih strategij. Pri tem je pomembno, da so računovodske usmeritve dosledno uporabljene, saj le tako podatki ostanejo primerljivi in uporabni za dolgoročno analizo poslovanja (IFRS Foundation, 2024).

2.2.3 Izkaz denarnega toka

Izkaz denarnega toka prikazuje pritoke in odtoke denarnih sredstev podjetja. Razdeljen je na denarne tokove iz poslovanja, investiranja in financiranja. Ta izkaz omogoča oceno sposobnosti podjetja za ustvarjanje denarnih sredstev ter zagotavljanje likvidnosti podjetja. Posebej pomemben je za investitorje in kreditodajalce, saj prikazuje dejansko denarno sposobnost podjetja (Slovenski inštitut za revizijo, 2023).

Izkaz denarnega toka prikazuje prilive in odlive denarnih sredstev ter omogoča oceno likvidnosti podjetja. Pomemben je za razumevanje sposobnosti podjetja za poravnavanje obveznosti. Izkaz gibanja kapitala prikazuje spremembe v kapitalu podjetja v določenem obdobju, vključno z dobičkom, dividendami in drugimi transakcijami. Pojasnila in razkritja dopolnjujejo računovodske izkaze in zagotavljajo dodatne informacije, ki so potrebne za pravilno razumevanje podatkov (IFRS Foundation, 2024).

Izkaz denarnega toka je pomemben predvsem za spremljanje likvidnosti podjetja. Kot poudarja Odar (2021), podjetje lahko izkazuje dobiček, vendar kljub temu nima dovolj denarnih sredstev za poravnavanje obveznosti. Zato je spremljanje denarnih tokov ključnega pomena za finančno stabilnost podjetja.

2.2.4 Izkaz gibanja kapitala

Izkaz gibanja kapitala prikazuje spremembe posameznih sestavin kapitala v obračunskem obdobju. Vključuje spremembe zaradi ustvarjenega poslovnega izida, izplačil dividend, dokapitalizacij in drugih sprememb kapitala. Namen izkaza je prikazati gibanje lastniškega kapitala podjetja ter vpliv poslovanja na finančno strukturo podjetja (Slovenski inštitut za revizijo, 2023).

Izkaz gibanja kapitala prikazuje spremembe lastniškega kapitala v obračunskem obdobju. V slovenski praksi je pomemben predvsem za delničarje in investitorje, saj omogoča vpogled v spremembe kapitala zaradi poslovanja podjetja, dividendne politike in drugih kapitalskih sprememb (Turk & Melavc, 2022).

2.2.5 Pojasnila in razkritja

Pojasnila in razkritja predstavljajo dopolnitev računovodskih izkazov. Vključujejo dodatne informacije o uporabljenih računovodskih usmeritvah, pomembnih poslovnih dogodkih, tveganjih in drugih okoliščinah, ki vplivajo na razumevanje računovodskih izkazov. Kakovostna razkritja povečujejo transparentnost poslovanja in zmanjšujejo informacijsko asimetrijo med podjetjem in uporabniki informacij (Slovenski inštitut za revizijo, 2023).

Pojasnila in razkritja dopolnjujejo računovodske izkaze ter omogočajo boljše razumevanje poslovanja podjetja. Slovenski računovodski standardi zahtevajo razkritje pomembnih računovodskih usmeritev, tveganj in drugih pomembnih informacij, ki vplivajo na interpretacijo računovodskih izkazov (SRS, 2024).

2.3 Računovodska funkcija v podjetjih

Računovodska funkcija ima v podjetjih pomembno podporno in nadzorno vlogo. Poleg priprave računovodskih izkazov sodeluje pri načrtovanju poslovanja, spremljanju stroškov, pripravi analiz in zagotavljanju informacij za odločanje managementa. V sodobnem poslovnem okolju postaja računovodska funkcija vse bolj strateško usmerjena, saj managementu omogoča hitro in kakovostno odločanje na podlagi (Turk & Melavc, 2022).

Računovodska funkcija v slovenskih podjetjih predstavlja pomemben del poslovnega informacijskega sistema. Njena naloga ni zgolj priprava računovodskih izkazov, temveč tudi

zagotavljanje informacij za poslovno odločanje, davčno načrtovanje in nadzor poslovanja. Koletnik in Kolar (2021) poudarjata, da sodobna računovodska funkcija postaja vse bolj strateško usmerjena, saj sodeluje pri oblikovanju poslovnih strategij podjetja.

Prav tako računovodska funkcija v sodobnih podjetjih postaja vse bolj vključena v strateško upravljanje podjetja. Poleg evidentiranja poslovnih dogodkov računovodstvo zagotavlja informacije za načrtovanje, nadzor in odločanje managementa. Koletnik in Kolar (2021) poudarjata, da sodobni računovodski strokovnjaki sodelujejo pri pripravi poslovnih strategij, analiz tveganj in finančnih projekcij.

Pomembna naloga računovodske funkcije je tudi zagotavljanje skladnosti poslovanja z zakonodajo in računovodskimi standardi. Zaradi pogostih sprememb davčnih predpisov in računovodskih pravil morajo podjetja zagotavljati stalno strokovno izobraževanje računovodskega kadra. Turk in Melavc (2022) ugotavljata, da kakovostna računovodska funkcija pomembno zmanjšuje tveganje napačnega poročanja in davčnih nepravilnosti.

Digitalizacija poslovanja bistveno spreminja delo računovodskih služb. Avtomatizacija rutinskih opravil omogoča večjo osredotočenost računovodij na analitične naloge, svetovanje managementu in podporo pri poslovnem odločanju. V prihodnje se pričakuje nadaljnja rast uporabe umetne inteligence, poslovne analitike in avtomatiziranih informacijskih sistemov, kar bo dodatno povečalo strateški pomen računovodske funkcije v podjetjih (IFRS Foundation, 2024).

3 ZUNANJE IZVAJANJE RAČUNOVODSTVA

Zunanje izvajanje računovodstva pomeni prenos računovodskih opravil na zunanjega izvajalca, specializiranega za računovodske storitve. Podjetja se za outsourcing odločajo predvsem zaradi zmanjšanja stroškov, dostopa do strokovnega znanja in večje osredotočenosti na osnovno dejavnost podjetja (Tomašević et al., 2023).

V sodobnem poslovnem okolju zunanje računovodstvo vključuje bistveno širši nabor storitev kot zgolj klasično knjigovodstvo. Računovodski servisi podjetjem nudijo tudi davčno svetovanje, pripravo finančnih analiz, pomoč pri revizijah, pripravo poslovnih poročil ter podporo pri digitalizaciji poslovnih procesov. Rezazade et al. (2023) poudarjajo, da sodobni računovodski servisi postajajo pomembni poslovni partnerji podjetij, saj sodelujejo tudi pri finančnem načrtovanju in strateškem odločanju.

3.1 Opredelitev zunanjega računovodstva

Zunanje računovodstvo predstavlja obliko organizacije računovodske funkcije, pri kateri podjetje izvajanje računovodskih storitev prenese na specializiranega zunanjega izvajalca. Takšen način organizacije omogoča podjetjem, da se osredotočijo na svojo osnovno dejavnost, medtem ko strokovne naloge s področja računovodstva, davkov in poročanja izvajajo specializirani strokovnjaki. Po ugotovitvah IFRS Foundation (2024) se pomen zunanjega računovodstva povečuje predvsem zaradi vedno zahtevnejše zakonodaje in potrebe po hitrem prilagajanju spremembam na področju računovodskih standardov.

Za zunanje računovodstvo so značilni specializacija storitev, uporaba sodobnih informacijskih rešitev ter večja fleksibilnost pri obsegu storitev. Zunanji izvajalci običajno zagotavljajo storitve knjigovodstva, obračuna plač, davčnega svetovanja in priprave računovodskih poročil (Rezazade et al., 2023).

Pomembna značilnost zunanjega računovodstva je tudi možnost dostopa do sodobnih informacijskih rešitev brez večjih investicij podjetja. Številni računovodski servisi uporabljajo napredne informacijske sisteme, ki omogočajo elektronsko izmenjavo dokumentacije, avtomatizacijo knjiženja ter sprotno spremljanje poslovanja. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije (2023) ugotavlja, da digitalizacija pomembno prispeva k večji učinkovitosti zunanjega računovodstva ter izboljšuje kakovost računovodskih informacij.

Zunanje izvajanje računovodstva pomeni, da podjetje računovodske storitve prenese na zunanji računovodski servis. V Sloveniji se za takšno obliko odločajo predvsem mala in srednje velika podjetja, ki nimajo lastnega računovodskega oddelka. Po navedbah Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije (2023) podjetja outsourcing najpogosteje izberejo zaradi nižjih stroškov in dostopa do strokovnega znanja.

3.2 Značilnosti zunanjega računovodstva

Zunanje računovodstvo temelji na pogodbenem odnosu med podjetjem in računovodskim servisom. Prednosti takšne oblike so predvsem nižji stroški zaposlovanja, specializirano znanje ter večja prilagodljivost storitev. Slabosti pa se lahko kažejo v manjši neposredni kontroli nad računovodskimi podatki in večji odvisnosti od zunanjega izvajalca (Horvat, 2021).

Ena ključnih značilnosti zunanjega računovodstva je specializacija izvajalcev računovodskih storitev. Računovodski servisi običajno zaposlujejo strokovnjake z različnih področij, kot so računovodstvo, davki, finance in pravo, kar podjetjem omogoča dostop do širšega strokovnega znanja. Horvat (2021) poudarja, da specializacija izvajalcev pogosto prispeva k višji kakovosti računovodskih storitev in večji skladnosti poslovanja z zakonodajo.

Raziskave kažejo, da podjetja pri outsourcingu računovodstva pogosto dosegajo večjo stroškovno učinkovitost in boljšo kakovost storitev zaradi strokovne usposobljenosti izvajalcev (Rezazade et al., 2023).

Pomembna značilnost zunanjega računovodstva je tudi prilagodljivost storitev glede na potrebe podjetja. Obseg storitev se lahko prilagaja velikosti podjetja, številu poslovnih dogodkov in zahtevnosti poslovanja. Takšna fleksibilnost je posebej pomembna za mala in srednje velika podjetja, ki pogosto nimajo potrebe po stalno zaposlenem računovodskem kadru. Poleg tega outsourcing omogoča lažje obvladovanje sezonskih nihanj poslovanja in zmanjšuje administrativne obremenitve podjetja (Rezazade et al., 2023).

Kljub številnim prednostim zunanje računovodstvo prinaša tudi določena tveganja. Podjetja morajo posebno pozornost nameniti varovanju računovodskih podatkov, zaupnosti informacij ter kakovosti komunikacije z zunanjim izvajalcem. Neustrezna komunikacija lahko povzroči zamude pri pripravi poročil ali napačno interpretacijo poslovnih dogodkov. Zaradi tega je pomembno, da podjetja pri izbiri računovodskega servisa upoštevajo strokovnost izvajalca, reference in stopnjo informacijske varnosti (IFAC, 2022).

3.3 Primerjava notranjega in zunanjega računovodstva

Notranje računovodstvo omogoča večji nadzor nad podatki in hitrejšo dostopnost informacij, medtem ko zunanje računovodstvo podjetjem omogoča zmanjšanje stroškov ter dostop do specializiranega znanja. Notranji računovodje bolje poznajo poslovne procese podjetja, zunanji izvajalci pa pogosto razpolagajo z več strokovnega znanja na področju zakonodaje in davčnih predpisov. Odločitev med notranjim in zunanjim računovodstvom je odvisna od velikosti podjetja, kompleksnosti poslovanja, stroškov ter strateških ciljev podjetja (Tomašević et al., 2023).

Notranje računovodstvo omogoča večjo povezanost računovodstva z ostalimi funkcijami podjetja ter hitrejši dostop do informacij. Zunanji računovodski servisi pa podjetjem omogočajo večjo stroškovno učinkovitost in dostop do specialističnega znanja. Izbira med notranjim in zunanjim računovodstvom je pogosto odvisna od velikosti podjetja, kompleksnosti poslovanja in finančnih zmožnosti podjetja (Koletnik & Kolar, 2021).

Primerjava notranjega in zunanjega računovodstva kaže, da imata obe obliki organizacije računovodske funkcije določene prednosti in omejitve. Notranje računovodstvo omogoča tesnejšo povezanost računovodske službe z ostalimi oddelki podjetja ter hitrejši dostop do informacij. Notranji računovodje bolje poznajo poslovne procese, organizacijsko kulturo in posebnosti poslovanja podjetja, kar lahko pozitivno vpliva na kakovost poslovnih analiz in podporo menadžmentu (Koletnik & Kolar, 2021).

Na drugi strani zunanje računovodstvo podjetjem omogoča večjo stroškovno fleksibilnost in dostop do specializiranega znanja. Zunanji izvajalci praviloma spremljajo spremembe zakonodaje, računovodskih standardov in davčnih predpisov, zato lahko podjetjem nudijo strokovno podporo na področjih, kjer notranji kader morda nima dovolj izkušenj. Tomašević et al. (2023) ugotavljajo, da je zunanje računovodstvo posebej primerno za manjša podjetja, kjer stroški vzpostavitve lastnega računovodskega oddelka pogosto presegajo koristi.

Pri odločanju med notranjim in zunanjim računovodstvom morajo podjetja upoštevati tudi strateške in organizacijske dejavnike. Večja podjetja z obsežnim poslovanjem pogosto potrebujejo lasten računovodski oddelek zaradi večje količine podatkov in zahtevnejših analiz. Manjša podjetja pa se pogosteje odločajo za outsourcing zaradi nižjih stroškov in manjše administrativne obremenitve. V praksi se vse pogosteje pojavljajo tudi kombinirani modeli, kjer podjetje del računovodskih nalog izvaja interno, del pa prenese na zunanje izvajalce (IFRS Foundation, 2024).

3.4 Stroškovni vidiki notranjega in zunanjega računovodstva

Stroški predstavljajo enega ključnih dejavnikov pri odločanju med notranjim in zunanjim računovodstvom. Notranje računovodstvo zahteva stroške zaposlovanja, izobraževanja, programske opreme in infrastrukture. Pri zunanjem računovodstvu podjetje plačuje pogodbeno dogovorjene storitve, kar pogosto pomeni nižje fiksne stroške in večjo prilagodljivost. Raziskave kažejo, da outsourcing računovodstva pozitivno vpliva na stroškovno učinkovitost predvsem pri malih in srednje velikih podjetjih Poleg stroškov pa morajo podjetja upoštevati tudi tveganja, povezana z varnostjo podatkov, odvisnostjo od zunanjega izvajalca ter kakovostjo storitev (Rezazade et al., 2023).

Pri odločanju med notranjim in zunanjim računovodstvom imajo pomembno vlogo stroški. Notranje računovodstvo zahteva stroške plač zaposlenih, izobraževanja, programske opreme in infrastrukture. Zunanje računovodstvo pa omogoča večjo fleksibilnost stroškov, saj podjetje plačuje storitve glede na obseg poslovanja. Po raziskavah slovenske računovodske stroke je outsourcing posebej primeren za manjša podjetja, ki želijo zmanjšati administrativne stroške poslovanja (ZRFRS, 2023).

Pri notranjem računovodstvu mora podjetje zagotavljati sredstva za plače zaposlenih, njihovo izobraževanje, nakup programske opreme, vzdrževanje informacijskih sistemov ter ureditev delovnega okolja. Ti stroški predstavljajo predvsem fiksne stroške poslovanja, ki jih mora podjetje pokrivati ne glede na obseg poslovanja (Koletnik & Kolar, 2021).

Zunanje računovodstvo omogoča večjo prilagodljivost stroškov, saj podjetje storitve plačuje glede na dejanski obseg dela. Takšen model je posebej primeren za mala in srednje velika podjetja, kjer se obseg poslovanja pogosto spreminja. ZRFRS (2023) poudarja, da outsourcing podjetjem omogoča zmanjšanje administrativnih stroškov ter boljše načrtovanje poslovnih izdatkov. Poleg tega podjetja z uporabo zunanjih izvajalcev pogosto zmanjšajo stroške izobraževanja in spremljanja zakonodajnih sprememb.

Pri analizi stroškov pa podjetja ne smejo upoštevati zgolj neposrednih finančnih izdatkov. Pomembni so tudi posredni stroški, povezani z nadzorom izvajalca, usklajevanjem komunikacije ter morebitnimi tveganji glede varnosti podatkov. Rezazade et al. (2023) opozarjajo, da lahko neustrezen izbor zunanjega izvajalca povzroči dodatne stroške zaradi napak, zamud ali slabše kakovosti storitev. Zato morajo podjetja pri odločanju upoštevati celotne dolgoročne učinke posamezne oblike organizacije računovodske funkcije.

3.5 Dejavniki odločanja med notranjim in zunanjim računovodstvom

Pomemben dejavnik pri odločanju med notranjim in zunanjim računovodstvom predstavlja tudi stopnja zaupanja manedžmenta v zunanje izvajalce računovodskih storitev. Raziskave kažejo, da podjetja outsourcing pogosteje izberejo v primerih, ko računovodski servisi zagotavljajo visoko stopnjo strokovnosti, zanesljivosti in kakovosti komunikacije. Tomašević et al. (2023) ugotavljajo, da je zaupanje eden ključnih dejavnikov pri dolgoročnem sodelovanju med podjetjem in zunanjim računovodskim servisom, saj podjetja zunanjim izvajalcem pogosto posredujejo občutljive finančne in poslovne informacije.

Na odločitev podjetij pomembno vpliva tudi pogostost in zahtevnost računovodskih opravil. Podjetja z večjim številom vsakodnevnih transakcij, zahtevnejšimi poročili ali kompleksnimi davčnimi obveznostmi se pogosteje odločajo za notranje računovodstvo, ker potrebujejo stalno razpoložljivost računovodskih informacij. Po drugi strani pa podjetja z manj kompleksnim poslovanjem pogosto ocenjujejo, da zunanje računovodstvo zadostuje njihovim potrebam in omogoča racionalnejšo organizacijo poslovanja. Raziskava med podjetji v Črni gori je pokazala, da je pogostost računovodskih nalog eden ključnih dejavnikov pri odločitvi za outsourcing računovodstva (Tomašević et al. (2023)

Pomemben dejavnik predstavlja tudi prilagajanje mednarodnim računovodskim standardom in zakonodajnim zahtevam. Zaradi vse večje regulative, zahtev po poročanju in usklajevanja z mednarodnimi standardi številna podjetja ocenjujejo, da zunanji izvajalci lažje zagotavljajo skladnost poslovanja z zakonodajo. IFRS Foundation (2024) poudarja, da zahtevnejši standardi finančnega poročanja povečujejo potrebo po specializiranem strokovnem znanju, ki ga številna manjša podjetja težko razvijejo znotraj organizacije. Posledično se podjetja pogosteje odločajo za zunanje računovodske servise, ki zaposlujejo strokovnjake z različnih področij računovodstva in davkov.

Vedno pomembnejši dejavnik odločanja postaja tudi obvladovanje poslovnih tveganj. Podjetja se pri outsourcingu računovodstva pogosto odločajo za prenos dela odgovornosti na zunanje izvajalce, predvsem pri spremljanju zakonodajnih sprememb, davčnih obveznosti in pripravi računovodskih poročil. Raziskava Poulaki et al. (2024) je pokazala, da se turistična podjetja za outsourcing računovodstva pogosto odločajo zaradi zmanjševanja finančnih tveganj in večje operativne prilagodljivosti po obdobju pandemije COVID-19. Zunanji izvajalci podjetjem omogočajo hitrejše prilagajanje spremembam poslovnega okolja ter bolj učinkovito upravljanje administrativnih procesov.

Na odločitev med notranjim in zunanjim računovodstvom pomembno vplivajo tudi kadrovski dejavniki. Podjetja se pogosto soočajo s pomanjkanjem ustrezno usposobljenega računovodskega kadra, predvsem na področjih davčnega svetovanja, mednarodnega poročanja in digitalnih računovodskih sistemov. Zaradi težav pri zaposlovanju strokovnjakov se številna podjetja odločajo za zunanje izvajalce, ki lahko zagotovijo širši nabor specialističnih znanj. Rezazade et al. (2023) ugotavljajo, da outsourcing podjetjem omogoča dostop do strokovnjakov brez dolgoročnih stroškov zaposlovanja in dodatnega izobraževanja zaposlenih.

Pomemben vpliv ima tudi tehnološka razvitost podjetja. Podjetja, ki uporabljajo napredne ERP-sisteme, elektronsko izmenjavo dokumentacije in avtomatizirane računovodske procese, lažje sodelujejo z zunanjimi računovodskimi servisi. Digitalizacija omogoča sprotno izmenjavo podatkov ter zmanjšuje potrebo po fizični prisotnosti računovodstva v podjetju. Hkrati pa nekatera podjetja zaradi zaščite poslovnih informacij in kibernetske varnosti raje ohranjajo računovodske funkcije znotraj podjetja. Rombaldo Junior et al. (2023) opozarjajo, da postajajo vprašanja informacijske varnosti in zaščite podatkov vse pomembnejši dejavnik pri odločanju o outsourcingu poslovnih funkcij.

V mednarodnem okolju raziskave poudarjajo tudi pomen konkurenčnosti in osredotočenosti podjetij na ključne dejavnosti. Podjetja outsourcing računovodstva pogosto uporabljajo kot način za povečanje učinkovitosti in osredotočenost na osnovno dejavnost podjetja. Hafeez in Andersen (2021) ugotavljata, da podjetja z večjimi konkurenčnimi pritiski pogosteje uporabljajo zunanje izvajanje računovodskih storitev, saj jim to omogoča večjo fleksibilnost poslovanja in boljše izkoriščanje virov.

Na slovenskem trgu je pomemben dejavnik odločanja tudi osebni odnos med podjetjem in računovodskim servisom. Mala podjetja pogosto poudarjajo pomen odzivnosti, dostopnosti in individualnega svetovanja. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije (2023) ugotavlja, da podjetja pri izbiri računovodskega servisa posebno pozornost namenjajo referencam, poznavanju dejavnosti podjetja ter sposobnosti hitrega prilagajanja spremembam zakonodaje. Zaradi vedno večje kompleksnosti poslovnega okolja se v Sloveniji povečuje pomen svetovalne vloge računovodskih servisov, ki podjetjem ne zagotavljajo več zgolj knjigovodskih storitev, temveč tudi podporo pri poslovnem odločanju.

Določena podjetja se kljub stroškovnim prednostim outsourcinga še vedno odločajo za notranje računovodstvo zaradi potrebe po večjem nadzoru nad poslovnimi informacijami. Raziskave kažejo, da imajo notranji računovodski oddelki pomembno vlogo pri strateškem odločanju,

finančnem načrtovanju in notranjem nadzoru poslovanja. V raziskavi »Who Really Matters in Corporate Tax?« avtorji ugotavljajo, da imajo notranji računovodski strokovnjaki pogosto večji vpliv na davčne in finančne odločitve podjetij kot zunanji izvajalci. To kaže, da podjetja pri odločanju ne upoštevajo zgolj stroškov, temveč tudi dolgoročne strateške koristi notranjega računovodstva (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2023).

4 EMPIRIČNI DEL

Empirični del diplomskega dela nadgrajuje teoretična spoznanja s praktičnim raziskovanjem dejavnikov odločanja med notranjim in zunanjim izvajanjem računovodskih storitev v slovenskem poslovnem okolju. V sodobnem dinamičnem okolju organizacija računovodske funkcije ne predstavlja le rutinskega administrativnega opravila, temveč strateško odločitev, ki neposredno vpliva na stroškovno učinkovitost, operativno prilagodljivost in informacijsko varnost podjetja.

Osrednji namen empirične raziskave je bil ugotoviti, kako podjetja različnih velikosti vrednotijo prednosti ter slabosti posameznih modelov izvajanja računovodstva in kakšno vlogo pri tej odločitvi igrata digitalna transformacija ter uporaba oblačnih rešitev.

Za dosego zastavljenih ciljev je bil uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop, temelječ na metodi polstrukturiranega intervjuja. Raziskovalni vzorec vključuje pet namensko izbranih strokovnjakov, ki delujejo v vodstvenih ali računovodskih sektorjih in aktivno sodelujejo pri oblikovanju ali izvajanju računovodskih procesov. Vzorec sestavljajo:

- Intervjuvanec 1: Vodja računovodstva v večjem podjetju A.
- Intervjuvanec 2: Namestnica vodje računovodstva v večjem podjetju B.
- Intervjuvanec 3: Zaposlena v računovodstvu manjšega podjetja X.
- Intervjuvanec 4: Zaposlena v računovodstvu srednje velikega podjetja Y.
- Intervjuvanec 5: Zaposlena v računovodstvu manjšega podjetja Z.

S pomočjo vnaprej pripravljenih usmeritvenih vprašanj so bili zbrani podatki nato obdelani po metodi kvalitativnega kodiranja. Odgovori so bili razčlenjeni na ključne pojme (kode), strnjeni v analitične tabele in interpretirani skozi primerjavo stališč med podjetji različnih velikosti. Postopek je omogočil poglobljen vpogled v realno delovanje računovodskih služb ter sistematično preverjanje zastavljenih raziskovalnih hipotez.

4.1 Hipoteze

Na podlagi pregleda strokovne literature in opredeljenega raziskovalnega problema so bile v diplomskem delu oblikovane štiri raziskovalne hipoteze, ki obravnavajo povezavo med digitalizacijo, oblačnimi tehnologijami, velikostjo podjetja ter kadrovskimi viri pri odločanju o načinu organizacije računovodske funkcije:

- H1: Digitalizacija računovodskih procesov zmanjšuje obseg ročnega vnosa podatkov in skrajšuje čas obdelave računovodskih opravil.
- H2: Računovodstvo v oblaku omogoča večja dostopnost podatkov in nižje stroške v primerjavi s tradicionalnimi pristopi.
- H3: Manjša podjetja se pogosteje odločajo za zunanje računovodstvo kot večja podjetja.
- H4: Stopnja preobrazbe delovnega mesta, ki vključuje digitalizacijo, avtomatizacijo in sodobne oblike organizacije dela, pomembno vpliva na odločitev podjetja med notranjim in zunanjim izvajanjem računovodskih storitev.

Preverjanje prve hipoteze (H1) izhaja iz analize izkušenj podjetij z uvajanjem sodobnih informacijskih orodij. Sodobna literatura poudarja, da avtomatizacija knjiženja in optično prebiranje dokumentov bistveno razbremenjujeta računovodske delavce rutinskega operativnega dela. V okviru raziskave so intervjuvanci ocenjevali stopnjo digitalizacije svojih procesov, spremembe v obsegu ročnega vnašanja dokumentov ter vpliv tehnologije na hitrost obdelave podatkov, stopnjo napak in celotno produktivnost.

Druga hipoteza (H2) obravnava specifičen vpliv oblačnih tehnologij na dostopnost podatkov in stroškovno strukturo. Računovodstvo v oblaku podjetjem teoretično omogoča dostop do finančnih informacij neodvisno od lokacije in časa ter zmanjšuje potrebo po investicijah v drago lokalno IT infrastrukturno opremo. Hipoteza se preverja skozi analizo odgovorov o načinu shranjevanja podatkov, enostavnosti dostopa za pooblaščene uporabnike ter primerjavi stroškov licenc in vzdrževanja glede na prejšnje lokalne rešitve.

Tretja hipoteza (H3) preučuje zaznave in odločitve podjetij glede na njihovo velikost. Ker raziskovalni vzorec vključuje pet podjetij (dve večji, eno srednje in dve manjši), se hipoteza preverja na zaznavni ravni skozi odgovore vseh sodelujočih. Preučevali smo razloge, zakaj manjša podjetja raje izbirajo outsourcing (npr. zmanjšanje fiksnih stroškov plač), medtem ko večja podjetja ohranjajo notranje oddelke zaradi kompleksnosti delovnih procesov in zahteve po neposrednem nadzoru.

Četrta hipoteza (H4) evalvira celostni vpliv preobrazbe delovnega mesta na strateško izbiro med notranjim ali zunanjim računovodstvom. Ovira ali spodbujevalec za prenos funkcij na zunanji servis je pogosto prav stopnja pripravljenosti podjetja na digitalne oblike dela. Hipoteza se preverja s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ter vsebinske analize odgovorov glede prilagajanja organizacijskih struktur sodobnim tehnološkim zahtevam.

4.2 Analiza odgovorov

Analiza odgovorov intervjuvancev je potekala s sistematično obdelavo podatkov po posameznih vsebinskih sklopih in raziskovalnih vprašanjih. Zbrana besedila iz transkriptov so bila razvrščena v kodirane tabele, kar je omogočilo neposredno primerjavo stališč med sodelujočimi podjetji.

H1: Digitalizacija računovodskih procesov zmanjšuje obseg ročnega vnosa podatkov in skrajšuje čas obdelave računovodskih opravil.

Kako smo preverjali?

V intervju smo vključili naslednja usmeritvena vprašanja:

- Kateri dejavniki vplivajo na izbiro med notranjim in zunanjim računovodstvom?
- Katera oblika računovodstva je primernejša za vaše podjetje?
- Kako izbira računovodstva v vašem podjetju vpliva na stroške poslovanja?

Splošni dejavniki odločanja in oblikovanje računovodske funkcije

Iz Tabele 1 je razvidno, da na odločitev o izbiri med notranjim in zunanjim računovodstvom vpliva več medsebojno povezanih dejavnikov. Predstavnika večjih podjetij (Intervjuvanec 1 in 2) kot ključne dejavnike izpostavljata kompleksnost poslovanja, visoko število dnevnih transakcij, varnost podatkov ter zahtevo po stalni razpoložljivosti informacij. Za večja podjetja je ključno, da imajo neposreden nadzor nad računovodstvom. Po drugi strani zaposleni v manjših in srednje velikih podjetjih (Intervjuvanci 3, 4 in 5) poudarjajo pomen kadrovskih dejavnikov ter zakonodajne skladnosti. Manjša podjetja se soočajo s pomanjkanjem lastnega usposobljenega kadra za specializirana področja (npr. davčno svetovanje), zato zunanji servisi zanje predstavljajo vir visoke strokovnosti in zanesljivosti brez potrebe po stalnem zaposlovanju dodatnih strokovnjakov.

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o izbiri računovodstva

Intervjuvanci	Kateri dejavniki vplivajo na izbiro med notranjim in zunanjim računovodstvom?	Kode	Citati
Intervjuvanec 1	• Zagotovitev visoke stopnje strokovnosti • Zagotovitev zanesljivosti • Zagotovitev Menim, da na odločitev o izbiri vpliva velikost podjetja, • Kakovost komunikacije.	Strokovnost Zanesljivost Kakovost	*Za zunanje računovodstvo (računovodski servis) se odločajo predvsem manjša podjetja, saj jim zagotavlja visoko stopnjo strokovnosti, zanesljivosti in kakovosti komunikacije. …*
Intervjuvanec 2	• Kompleksnost poslovanja in stroški. • Dostop do strokovnega znanja. • Digitalizacija in varnost podatkov.	Zahtevnost Stroški Znanje Varnost	*Menim, da na odločitev o izbiri vpliva velikost podjetja,* *kompleksnost poslovanja,* *stroški,* *dostop do strokovnega znanja,* *digitalizacija in* *varnost podatkov.*
Intervjuvanec 3	• Pogostost in zahtevnost računovodskih operacij. • Število računovodskih transakcij v podjetju. • Potreba po stalni razpoložljivosti računovodskih informacij.	Pogostost Zahtevnost Število računovod. transakcij Stalna razpoložljiv.	*Na to vplivata predvsem pogostost in zahtevnost računovodskih operacij. Podjetja, ki imajo več računovodskih transakcij se pogosteje odločajo za notranje računovodstvo, saj je potrebna stalna razpoložljivost računovodskih informacij.*
Intervjuvanec 4	• Prilagajanje računovodskim standardom in zakonodajnim zahtevam. • Zunanji izvajalci lažje zagotavljajo skladnost poslovanja z zakonodajo.	Prilagajanje rač. standard. Prilagajanje zakonodaji Skladnost poslovanja z zakonodajo	*Menim, da je pomemben dejavnik tudi prilagajanje mednarodnim računovodskim standardom in zakonodajnim zahtevam. Zaradi vse večjih regulativ in zahtev po poročanju ter usklajevanja z mednarodnimi standardi marsikatero podjetje se odloča za zunanje računovodstvo, saj zunanji izvajalci lažje zagotavljajo skladnost poslovanja z zakonodajo.*
Intervjuvanec 5	• Kadrovski dejavniki (pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra)	Kadrovski dejavniki (usposobljen kader)	*Pomembni so tudi kadrovski dejavniki, saj se podjetja, zlasti srednja in manjša pogosto soočajo s pomanjkanjem ustrezno usposobljenega računovodskega kadra (davčno svetovanje, mednarodno poročanje in digitalni računovodski sistemi).*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Iz Tabele 2 je razvidno, kako se primerna oblika računovodstva neposredno povezuje z velikostjo organizacije. Večji podjetji A in B uporabljata izključno notranje računovodstvo z dobro kadrovsko zasedbo, ki se redno usposablja. Manjši podjetji X in Z v celoti uporabljata storitve zunanjih računovodskih servisov. Zanimiv je primer srednje velikega podjetja Y (Intervjuvanec 4), ki uporablja kombinirani (hibridni) model. Podjetje Y ima vzpostavljeno lastno notranje računovodstvo za tekoče operativne naloge, občasno pa najema zunanji servis zahtevne obračune, pripravo letnih bilanc in specifične strokovne uskladitve.

Tabela 2: Primerna oblika računovodstva

Intervjuvanci	**Katera oblika računovodstva je primerna za vaše podjetje?**	**Kode**	**Citati**
Intervjuvanec 1	• Notranje s številčno dobro kadrovsko zasedbo.	Notranje računovod. Dobro kadrovsko okrepljeno.	*Za naše podjetje, ki je veliko, je primerno notranje računovodstvo, saj imamo dobro usposobljeno kadrovsko usposobljene zaposlene.*
Intervjuvanec 2	• Notranje računovodstvo. • Potrebno redno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	Notranje računovod. Redno usposabljanje zaposlenih	*Ker smo večje podjetje, imamo svoje, notranje računovodstvo. Zaposleni iz računovodstva redno hodijo na izobraževanja in usposabljanja, da so na tekočem glede davčnih sprememb.*
Intervjuvanec 3	• Zunanje računovodstvo.	Zunanje računovod.	*Smo manjše podjetje in uporabljamo storitve zunanjega računovodstva (zadnje dve leti).*
Intervjuvanec 4	• Notranje in občasno zunanje računovodstvo.	• Notranje in občasno zunanje računovod.	*Smo srednje veliko podjetje in poleg obstoječega rednega računovod. občasno uporabljamo storitve zunanjega računovodstva za usklajevanje zahtevnih zadev in pripravo bilance ter ostalih zahtevnih obračunov.*
Intervjuvanec 5	• Zunanje računovodstvo.	Zunanje računovod.	*Smo manjše podjetje in uporabljamo zunanje računovodstvo.*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Iz Tabele 3 je razvidno razumevanje stroškovnega vidika posamezne izbire. Predstavnika večjih podjetij ugotavljata, da je ob njihovem obsegu poslovanja lastna finančna služba stroškovno ugodnejša možnost. Nasprotno pa predstavnika manjših podjetij navajata, da jim zunanje

računovodstvo znižuje celotne stroške poslovanja, saj plačujejo zgolj dejansko opravljene storitve ter se izognejo fiksnim stroškom plač, izobraževanj in IT infrastrukture. Pri podjetju Y hibridni model sicer povzroča dodatne stroške občasnih zunanjih storitev, vendar menedžment to ocenjuje kot sprejemljivo investicijo za zagotovitev visoke strokovne natančnosti.

Tabela 3: Izbira računovodstva in stroški poslovanja

Intervjuvanci	**Kako izbira računovodstva v vašem podjetju vpliva na stroške poslovanja?**	**Kode**	**Citati**
Intervjuvanec 1	• Notranje računovodstvo. • Manjši stroški.	Notranje računovod. zmanjša stroške.	*Nam se stroškovno bolj splača notranje računovodstvo, zato ga že dolgo uporabljamo.*
Intervjuvanec 2	• Notranje računovodstvo (manjši stroški).	Notranje računovod. Zmanjša stroške	*Nam se stroškovno najbolj splača notranje računovodstvo – lastna finančna služba.*
Intervjuvanec 3	• Zunanje računovodstvo Zmanjša stroške.	Zunanje računov. – manjši stroški	*Nam se bolj zunanje računovodstvo, saj nam zmanjša stroške, ker redno pridobimo ustrezne informacije od strokovne službe zunanjega računovodstva.*
Intervjuvanec 4	• Notranje in zunanje računovodstvo. • Dodatni stroški.	Notranje in zunanje računovod. Dodatni stroški.	*Poleg obstoječega računovod. Občasno uporabljamo storitve zunanjega računovodstva za usklajevanje zahtevnih zadev in pripravo bilance ter ostalih zahtevnih obračunov, seveda se s tem stroški zvišajo.*
Intervjuvanec 5	• Zunanje računovodstvo, zmanjša stroške.	Zunanje računovod., manjši stroški.	*Uporabljamo zunanje računovodstvo, saj nam na koncu zmanjša stroške (relevantne, točne račun. Informacije, skladne z zakonodajo).*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Iz Tabele 4 je razvidna vloga digitalnih in oblačnih tehnologij pri delovanju računovodstva. Vsi sodelujoči potrjujejo, da digitalizacija radikalno spreminja tradicionalne modele dela. Omogoča hitrejši dostop do podatkov v realnem času, avtomatizacijo rutin ter vzpostavitev novih oblik fleksibilnega sodelovanja z zunanjimi partnerji. Hkrati pa vsi sodelujoči poudarjajo, da nova tehnologija zahteva nenehno izobraževanje zaposlenih in namenjanje ustrezne pozornosti informacijski varnosti.

Tabela 4: Vloga digitalnih (oblačnih) tehnologij

Intervjuvanci	Kakšno vlogo imajo digitalne (oblačne) tehnologije pri tej odločitvi?	Kode	Citati
Intervjuvanec 1	• Omogočajo nove oblike sodelovanja z drugimi podjetji in zunanjimi izvajalci.	Nove oblike sodelovanja	*Digitalne tehnologije nam omogočajo nove oblike sodelovanja z drugimi podjetji in zunanjimi izvajalci.*
Intervjuvanec 2	• Spreminjajo tradicionalne modele • omogočajo večjo fleksibilnost.	Spreminjanje tradicionalnih modelov Večja fleksibilnost	*Digitalne tehnologije spreminjajo tradicionalne modele izvajanja računovodskih storitev in nam omogočajo večjo fleksibilnost, hkrati zahtevajo nova znanja in prilagoditve.*
Intervjuvanec 3	• Omogočajo dostop do podatkov v realnem času • Omogočajo avtomatizacijo procesov in zmanjšanje administrativnih bremen. • Problem glede varnosti podatkov in nadzor nad informacijami ter kakovosti.	Hiter dostop do podatkov Avtomatizacija procesov Zmanjšanje administrativnih bremen Problem varnosti podatkov	*V zadnjih letih se je povečala uporaba računovodstva v oblaku, ki omogoča dostop do podatkov v realnem času, avtomatizacijo procesov in zmanjšanje administrativnih bremen Pri tem se soočamo z vprašanji varnosti podatkov, nadzora nad informacijami ter kakovosti storitev zunanjih izvajalcev.*
Intervjuvanec 4	• Vključitev uporabe naprednih informacijskih sistemov, umetne inteligence in oblačnih rešitev.	Napredni informacijski sistemi	*Digitalizacija računovodstva predstavlja pomemben razvojni trend, ki vključuje uporabo naprednih informacijskih sistemov, umetne inteligence in oblačnih rešitev.*
Intervjuvanec 5	• Omogočajo avtomatizacijo rutinskih opravil. • Zmanjšujejo napake. • Izboljšujejo dostopnost podatkov.	Avtomatizac. rutinskih opravil Zmanjšev. napak Dostopnost podatkov	*Digitalne tehnologije omogočajo avtomatizacijo rutinskih opravil, zmanjšanje napak ter izboljšanje dostopnosti podatkov. V zadnjih letih se stopnja digitalizacije slovenskih podjetij v zadnjih letih stalno povečuje, kar dodatno vpliva na razvoj računovodske funkcije.*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Preverjanje hipoteze H1: Digitalizacija in učinkovitost procesov

Za preverjanje prve hipoteze H1«Digitalizacija računovodskih procesov zmanjšuje obseg ročnega vnosa podatkov in skrajšuje čas obdelave računovodskih opravil« smo zastavili naslednja usmeritvena vprašanja:

- Kako digitalizirani so računovodski procesi v vašem podjetju?
- Ali se je obseg ročnega dela zmanjšal?

- Kako se je spremenila učinkovitost (čas obdelave, napake, produktivnost)?
- Pri analizi smo kodirali odgovore v kategorije: zmanjšanje ročnega dela, večja učinkovitost, brez sprememb, negativni učinki.

Iz Tabele 5 je razvidno, da imajo vsa sodelujoča podjetja visoko stopnjo digitaliziranosti procesov. Večja podjetja ter srednje podjetje uporabljajo napredne oblačne rešitve in ERP sisteme, medtem ko manjši podjetji do digitalnih podatkov dostopata preko sodobnih aplikacij svojih zunanjih računovodskih servisov.

Tabela 5: Digitalizacija računovodskih procesov v vašem podjetju

Intervjuvanci	**Kako digitalizirani so računovodski procesi v vašem podjetju? (oblačne) tehnologije pri tej odločitvi?**	**Kode**	**Citati**
Intervjuvanec 1	• Dobro digitalizirani računovodski procesi v korak s časom.	Dobro digitalizirani	*Pri nas, ki smo veliko podjetje so dokaj dobro digitalizirani računovodski procesi. Vedno skušamo čim prej uporabljati sodobno tehnologijo.*
Intervjuvanec 2	• Uporaba računovodskih informacij v »oblaku«.	Dobro digitalizirani	*Vse naše računovodske informacije se nahajajo v »oblaku«, tako da so varne in hitro dostopne.*
Intervjuvanec 3	• Skušajo čim bolj digitalizirati proces.	Na poti popolne digitalizacije	*Z vsakim dnevom skušamo imeti čim več digitaliziranih informacij v oblaku.*
Intervjuvanec 4	• Uporaba oblačnih rešitev.	Oblačne rešitve	*Uporabljamo oblačne rešitve za lastne računovodske podatke in tudi pri prenosu podatkov iz zunanjega računovodstva.*
Intervjuvanec 5	• Avtomatizacija. • Z uporabo zunanjega računovodstva izboljšanje • dostopnosti podatkov.	Avtomatizac. Izboljšanje dostopnosti	*Večino rutinskih opravil smo avtomatizirali in z uporabo zunanjega računovodstva izboljšali dostopnosti podatkov.*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Iz Tabele 6 nedvomno izhaja, da se je obseg ročnega dela z uvedbo digitalizacije občutno zmanjšal pri vseh sodelujočih. Avtomatizirano uvažanje e-računov, optično prebiranje dokumentov ter povezave z bančnimi sistemi so močno zmanjšali potrebo po ročnem vnašanju podatkov. Intervjuvanec 1 sícer opozarja, da v praksi ob digitalni obliki pri nekaterih izkazih še

vedno ohranjajo delno papirno dokumentacijo, vendar je operativni obseg ročnega dela neprimerljivo manjši kot v preteklosti.

Tabela 6: Zmanjšanje obsega ročnega dela v vašem podjetju

Intervjuvanci	Ali se je obseg ročnega dela v vašem podjetju zmanjšalo?	Kode	Citati
Intervjuvanec 1	• Precej zmanjšal • Dvojna oblika: papirnata in digitalna.	Zmanjšanje	*Da z uvedbo digitalizacije se je obseg ročnega dela precej zmanjšal, sicer za večino računovodskih izkazov še vedno imamo papirnato in digitalno obliko.*
Intervjuvanec 2	• Občutno zmanjšanje z uporabo digitalne tehnologije. • Redno usposabljanje. •	Občutno zmanjšanje	*Občutno se je zmanjšal obseg, vendar je potrebno redno usposabljanje, da držimo korak z digitalno tehnologijo.*
Intervjuvanec 3	• Zmanjšanje obsega dela oz. administrativnih obremenitev.	Zmanjšanje obsega dela	*Z uporabo zunanjega računovodstva in z digitalizacijo se je zmanjšal obseg dela oz. naše administrativne obremenitve v podjetju.*
Intervjuvanec 4	• Z uporabo naprednih tehnologij zmanjšanje obsega.	Zmanjšanje obsega.	*Z uporabo naprednih informacijskih sistemov in oblačnih rešitev (zunanje računovodstvo) se je precej zmanjšal obseg rutinskih opravil.*
Intervjuvanec 5	• Zunanje računovodstvo (izboljšanje dostopnosti podatkov), hkrati zmanjšanje obsega.	Zmanjšanje obsega.	*Digitalne tehnologije (zunanje računovodstvo) so nam pomagale avtomatizirati rutinska opravila in jih hkrati zmanjšati.*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Iz Tabele 7 je razvidno, da so digitalne tehnologije neposredno vplivale na skrajšanje časa obdelave podatkov, zmanjšanje števila napak ter zvišanje celotne produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih. Vsi intervjuvanci (1 do 5) so soglasno potrdili pozitivne učinke na hitrost in natančnost obdelave.

Tabela 7: Učinkovitost

Intervjuvanci	Kako se je spremenila učinkovitost (čas obdelave, napake, produktivnost)?	Kode	Citati
Intervjuvanec 1	• Zvišanje učinkovitosti. • Čas obdelave se je skrajšal. • Zvišanje produktivnosti. • Zmanjšanje napak.	Učinkovitost	*Digitalizacija računovodskih procesov je v našem podjetju je spremenila učinkovitost. Zmanjšale so se napake, čas obdelave se je skrajšal in se je tudi produktivnost zvišala.*
Intervjuvanec 2	• Zvišanje učinkovitosti in produktivnosti. • Manj napak.	Učinkovit./Prod.	*Digitalne tehnologije so vplivale na to, da se je pri nas z njihovo uporabo zvišala učinkovitost in tudi produktivnost (krajši čas obdelave podatkov, manj napak ipd.).*
Intervjuvanec 3	• Skrajšan čas obdelave. • Zvišanje produktivnost.	Čas obdelave Produktivn.	*Z uporabo zunanjega računovodstva in podatkov v oblaku se je skrajšal čas obdelave in zvišala produktivnost.*
Intervjuvanec 4	• Skrajšan čas obdelave. • Zvišanje produktivnosti.	Čas obdelave Produktivn.	*Ko smo začeli uporabljati napredne informacijske tehnologije (zunanje računovodstvo), se nam je občutno skrajšal čas obdelave in se nam je zvišala učinkovitost.*
Intervjuvanec 5	• Avtomatizacija rutinskih opravil. • Zmanjšanje ročnega vnosa podatkov. • Skrajšanje časa obdelave računovodskih opravil. • Zvišanje učinkovitosti.	Avtomatizac. Ročni vnos Čas obdelave Učinkovitost	*Z uporabo digitalnih tehnologij, ki so nam omogočile avtomatizacijo rutinskih opravil, se nam je zmanjšal ročni vnos podatkov in bistveno skrajšal čas obdelave računovodskih opravil in se zvišala učinkovitost.*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Zaključek preverjanja H1

Glede na to, da so vsi sodelujoči intervjuvanci potrdili, da je digitalizacija ključno zmanjšala obseg ročnega vnašanja podatkov ter bistveno skrajšala čas obdelave računovodskih opravil ob hkratnem zvišanju natančnosti, hipotezo H1 v celoti potrjujemo.

Preverjanje hipoteze H2: Računovodstvo v oblaku, dostopnost in stroški

H2: Računovodstvo v oblaku omogoča večjo dostopnost podatkov in nižje stroške v primerjavi s tradicionalnimi pristopi.

Hipotezo H2 smo preverili s pomočjo odgovorov na naslednja vprašanja:

- Ali podjetje uporablja računovodstvo v oblaku?
- Kako ocenjujete dostopnost podatkov (čas, lokacija, uporabniki)?

- Kakšni so stroški (licence, IT oprema, arhiviranje, tisk ipd.) v primerjavi s prejšnjimi rešitvami?

Za preverjanje hipoteze H2 (Računovodstvo v oblaku omogoča večjo dostopnost podatkov in nižje stroške v primerjavi s tradicionalnimi pristopi) so bili analizirani podatki iz Tabel 8, 9 in 10.

Iz Tabele 8 izhaja, da vsa analizirana podjetja aktivno uporabljajo računovodske rešitve v oblaku. Večja podjetja oblačne sisteme uporabljajo že več let, manjša podjetja pa so uporabo intenzivno povečala v zadnjem obdobju skozi sodelovanje z zunanjimi servisi.

Tabela 8: Uporaba računovodstva v oblaku

Intervjuvanci	Ali vaše podjetje uporablja računovodstvo v oblaku?	Kode	Citati
Intervjuvanec 1	• Uporaba računovodstva v oblaku	Oblak.	*Da, že več kot 8 let uporabljamo računovodstvo v oblaku..*
Intervjuvanec 2	• Hramba podatkov v oblaku. • Takojšnji dostop do podatkov. • Avtomatizacija procesov. • Zmanjšanje administrativnih bremen. • Vprašanje varnosti.	Uporaba oblaka	*Že vrsto let ključne računovodske podatke hranimo v oblaku, saj nam to omogoča dostop do podatkov v realnem času, avtomatizacijo procesov in zmanjšanje administrativnih bremen. Pri tem se soočamo z vprašanji varnosti podatkov in nadzorom nad informacijami.*
Intervjuvanec 3	• Uporaba računovodstva v oblaku.	Računovodstvo v oblaku.	*V zadnjih letih smo povečali uporabo računovodstva v oblaku, saj nam omogoča večjo dostopnost podatkov in nižje stroške v primerjavi s tradicionalnimi pristopi.*
Intervjuvanec 4	• Uporaba oblačnih rešitev.	Oblačne rešitve.	*Da, uporabljamo oblačne rešitve, in sicer znotraj svojega računovodstva, kot tudi pri uporabi storitev zunanjega računovodstva.*
Intervjuvanec 5	• Vse bolj uporabljajo računovodstvo v oblaku.	Računovod. v oblaku	*Zadnja leta smo začeli vse bolj uporabljati uporabo računovodstvo v oblaku.*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Iz Tabele 9 je razvidno, da je dostopnost podatkov z uporabo oblačnih tehnologij izjemno visoka. Vsi sodelujoči poudarjajo, da so podatki pooblaščenim uporabnikom dostopni neprekinjeno (24/7), ne glede na njihovo fizično lokacijo, kar omogoča hitro odzivanje in odločanje.

Tabela 9: Dostopnost podatkov

Intervjuvanci	**Kako ocenjujete dostopnost podatkov (čas, lokacija, uporabniki)?**	**Kode**	**Citati**
Intervjuvanec 1	• Dostopni računovodski podatki glede časa, lokacije in uporabnikov.	Dostopnost podatkov	*Z uporabo sodobne digitalne tehnologije v našem podjetju so nam računovodski podatki bolj dostopni glede časa, lokacije in uporabnikov.*
Intervjuvanec 2	• Takojšnja dostopnost. • 24 ur na dan. • 365 dni v letu. • Opozorilo glede varnosti.	Takojšnja dostopnost	*Digitalne tehnologije so nam spremile tradicionalne modele dostopnosti računovodskih podatkov, ki jih lahko v našem podjetju imamo praktično na vsakem mestu, 24 ur na dan in 365 dni v letu. Glede varnosti pa je tudi poskrbljeno, npr. elektronsko rešeno s pomočjo kakovostnih gesel.*
Intervjuvanec 3	• Dosegljivi podatki. • Kratek čas. • Elektronski način.	Dostopnost podatkov	*Preko zunanjega računovodstva uporabljamo podatke v oblaku, ki so nam na voljo v zelo hitrem času, kjerkoli se pooblaščene osebe iz našega podjetja nahajajo. Seveda jih dobijo elektronski.*
Intervjuvanec 4	• Dostopni podatki povsod, ne glede na čas.	Dostopnost podatkov	*Z digitalizacija računovodstva v našem podjetju so na računovodski podatki preko naprednih informacijskih sistemov, umetne inteligence in oblačnih rešitev postali hitro dostopni in to takoj, ne glede na čas.*
Intervjuvanec 5	• Izboljšana dostopnost podatkov.	Dostopnost podatkov	*Avtomatizacija računovodskih opravil nam je izboljšala dostopnost, časovno in krajevno (digitalna).*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Iz Tabele 10 so razvidni stroškovni učinki oblačnih rešitev v primerjavi s tradicionalnimi pristopi. Pri manjših podjetjih (Intervjuvanca 3 in 5) je uporaba oblačnih orodij v okviru zunanjega servisa pomenila neposredno znižanje stroškov IT opreme, arhiviranja ter tiskanja. Tudi pri večjih podjetjih so začetne investicije v oblačne sisteme dolgoročno znižale stroške vzdrževanja lastne strežniške opreme in fizičnega arhiviranja.

Tabela 10: Stroški (licence, IT oprema, arhiviranje, tisk ipd.) v primerjavi s prejšnjimi rešitvami

Intervjuvanci	*Kakšni so stroški (licence, IT oprema, arhiviranje, tisk ipd.) v primerjavi s prejšnjimi rešitvami?*	**Kode**	**Citati**
Intervjuvanec 1	• Manjši stroški kot če bi najeli zunanje računovodstvo.	Stroški	*V stroške našega notranjega računovodstva sodijo: stroški plač, izobraževanja, programske opreme, infrastrukture ipd.. Ko smo to preračunali, smo se odločili za lastno računovodstvo, saj so nam stroški manjši, kot če bi najeli zunanje računovodstvo. Pri tem imamo tudi strokovno usposobljen kader.*
Intervjuvanec 2	• Lastno računovodstvo – manjši stroški. • Tudi vpliv varnosti in zaupnosti informacij	Stroški	*Pred leti smo natančno analizirali stroške lastnega računovodstva in primerjali s stroški uporabe zunanjega računovodstva in se odločili za notranje, saj nam je stroškovno cenejše Prav tako smo kot ključni dejavnik upoštevali varnost in zaupnost računovodskih podatkov ter kakovosti komunikacije.*
Intervjuvanec 3	• Sezonsko poslovanje. • Nižji stroški pri uporabi zunanjega računovodstva.	Stroški	*Nam v podjetju outsourcing omogoča lažje obvladovanje sezonskih nihanj poslovanja in zmanjševanje administrativnih obremenitvah podjetja. S tem so tudi stroški manjši za naše podjetja.*
Intervjuvanec 4	• Kombinacija notranjega in zunanjega računovodstva.	Stroški	*Pri nas v podjetju je kombinacija notranjega in zunanjega računovodstva. Tako nam stroškovno najbolj ustreza, saj za pripravo zahtevnih računovod. izkazov uporabljamo zunanje računovodstvo, saj ima specializirane strokovnjake za računovodske storitve (različni strokovnjaki z različnih področij, kot so računovodstvo, davki, finance in pravo), kar nam omogoča dostop do širšega strokovnega znanja.*
Intervjuvanec 5	• Zunanje računovodstvo, zmanjša stroške.	Stroški.	*Stroški licenc, IT opreme, arhiviranja, tisk ipd. pri nas so zajeti v pogodbi z zunanjim računovodstvom, ki za nas opravlja te storitve in nam omogoča večjo dostopnost do računovodskih podatkov.*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Zaključek preverjanja H2: Ker empirični podatki potrjujejo, da računovodstvo v oblaku omogoča neprekinjeno dostopnost do podatkov v realnem času ter zmanjšuje operative stroške vzdrževanja lokalne infrastrukture in papirne dokumentacije v primerjavi s tradicionalnimi pristopi, hipotezo H2 v celoti potrjujemo.

Preverjanje hipoteze H3: povezava med velikostjo podjetja in outsourcingom

H3: Manjša podjetja se pogosteje odločajo za zunanje računovodstvo kot večja podjetja.

Ker smo raziskovali dva večja in tri manjša podjetja, te hipoteze ne moremo neposredno statistično potrditi. Lahko pa jo preverjamo posredno (percepcijsko). Zato smo zastavili naslednji vprašanji:

- Kakšno je vaše mnenje o izbiri med notranjim in zunanjim računovodstvom glede na velikost podjetja?
- Zakaj se manjša podjetja (po vašem mnenju) odločajo za outsourcing?

Hipotezo H3 smo na percepcijski ravni preverjali s pomočjo odgovorov v Tabelah 11 in 12.

Iz Tabele 11 je razvidno, da se vsi intervjuvanci strinjajo s tezo, da je izbira oblike računovodstva močno odvisna od velikosti podjetja. Intervjuvanci iz večjih podjetij poudarjajo, da je za večje sisteme zaradi obsega dela in potrebe po varnosti primernejše notranje računovodstvo. Predstavniki manjših podjetij pa potrjujejo, da je zanje zunanje računovodstvo edina racionalna izbira.

Tabela 11: Mnenje glede izbire računovodstva

Intervjuvanci	*Kakšno je vaše mnenje o izbiri med notranjim in zunanjim računovodstvom glede na velikost podjetja?*	**Kode**	**Citati**
Intervjuvanec 1	• Notranje računovodstvo za večja podjetja. • Zunanje računovod. za manjša podjetja.	Vrste računovod.	*Za nas kot večje podjetje je bolj primerno, da imamo lastno računovodstvo (notranje), saj imamo ustrezno usposobljene kadre za to, stroški so manjši in so tudi računovodske informacije varne. Za manjša podjetje, ki morda nimajo na razpolago toliko ustreznih kadrovskih resursov, pa je verjetno bolj primerno notranje računovodstvo.*
Intervjuvanec 2	• Zunanje računovodstvo za večja podjetja. • Notranje računov. za manjša podjetja.	Vrste računovod.	*Menim, da je pri izbiri ključna velikost podjetja, saj manjša podjetja običajno nimajo vseh potrebnih resursov za lastno računovodstvo. Mi smo večje podjetje in zato imamo lastno računovodstvo. Tudi stroški so manjši,vsaj pri nas, če je lastno računovodstvo.*
Intervjuvanec 3	• Za naše podjetje notranje računovodstvo. • Za večja zunanje računov.	Vrsta računovod.	*Za naše podjetje, ki je manjše, je bolj primerno zunanje računovod. Verjetno je za večje bolj primerno notranje, saj oni imajo zaposlene, ki so za to usposobljeni.*
Intervjuvanec 4	• Notranje in zunanje računovodstvo.	Vrste računovod.	*Mi smo srednje veliko podjetje. Za večino stvari imamo svoje računovodstvo, ampak se tudi poslužujemo za zahtevne računovodske izkaze zunanjim.*
Intervjuvanec 5	• Zunanje računovodstvo, zmanjša stroške.	Vrste računovod.	*Za podjetja, kot je naše, je bolj primerno zunanje računovodstvo, saj so manjši stroški zanj, ker ni treba zaposlovati kadrov, ki se samo s tem ukvarjajo.*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Iz Tabele 12 nedvomno izhajajo razlogi, zakaj se manjša podjetja odločajo za outsourcing. Ključni razlogi so: pomanjkanje lastnih kadrovskih virov, stroškovna fleksibilnost, odpravljanje fiksnih stroškov zaposlovanja ter neposreden dostop do širokega spektra specializiranega znanja (davki, zakonodaja), ki si ga manjša podjetja interno težko privoščijo.

Tabela 12: Vprašanje glede odločitve za manjša podjetja

Intervjuvanci	*Zakaj se manjša podjetja (po vašem mnenju) odločajo za outsourcing?*	**Kode**	**Citati**
Intervjuvanec 1	• Pomanjkanje kadrov.	Kadri	*Ker nimajo ustreznega kadra za to.*
Intervjuvanec 2	• Manjši stroški.	Stroški	*Manjši so stroški za najem zunanjega računovodstva kot, da bi sami zaposlovali strokovnjake za to.*
Intervjuvanec 3	• Hitro dostopni podatki. • Zmanjša stroške.	Dostopni podatki	*To se nam bolj splača (manjši stroški, hitro dostopni podatki ipd.). Tudi stroški so manjši.*
Intervjuvanec 4	• Nižji stroški. • Dostop do specializiranega znanja.	Stroški Znanje	*Zunanje računovodstvo prinaša nižje stroške in dostop do specializiranega znanja.*
Intervjuvanec 5	• Večja stroškovna fleksibilnost. • Dostop do specializiranega znanja.	Stroškovna fleksibilnost Specializir. znanje	*Zunanje računovodstvo nam omogoča večjo stroškovno fleksibilnost in dostop do specializiranega znanja, saj zunanji izvajalci praviloma spremljajo spremembe zakonodaje, računovodskih standardov in davčnih predpisov, zato nam lahko nudijo strokovno podporo, kjer naš kader morda nima dovolj izkušenj.*

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Zaključek preverjanja H3: Odgovori vseh sodelujočih strokovnjakov s področja računovodstva potrjujejo jasen vzorec, po katerem manjša podjetja primarno izbirajo zunanje izvajanje storitev zaradi stroškovnih in kadrovskih omejitev, medtem ko večja podjetja gradijo lastne notranje oddelke. Zato hipotezo H3 na podlagi kvalitativne analize potrjujemo.

Preverjanje hipoteze H4: Preobrazba delovnega mesta in odločitev o izbiri računovodstva

Hipoteza H4 – Trditev: »Stopnja preobrazbe delovnega mesta, ki vključuje digitalizacijo, avtomatizacijo in sodobne oblike organizacije dela, pomembno vpliva na odločitev podjetja med notranjim in zunanjim izvajanjem računovodskih storitev« je bila preverjena z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice (Tabela 13) in vsebinsko analizo.

Uporabili smo 5-stopenjsko Likertovo lestvico pri kateri pomeni:

1 – sploh se ne strinjam,
2 – ne strinjam se,
3 – niti se ne strinjam niti ne nasprotujem,
4 – strinjam se,
5 – popolnoma se strinjam.

Iz Tabele 13 je razvidno, da se trije od petih anketirancev s trditvijo strinjajo ali popolnoma strinjajo (oceni 4 in 5), medtem ko imata dva anketiranca neopredeljeno stališče (ocena 3). Nihče od anketiranih trditvi ni nasprotoval.

Kvalitativna analiza pojasnjuje, da višja stopnja digitalizacije in avtomatizacije podjetjem omogoča večjo svobodo pri izbiri sodelovanja. Podjetja, ki imajo visoko preobražena in digitalizirana delovna mesta, lahko brez operativnih motenj prehajajo med notranjim, zunanjim ali hibridnim modelom, saj dokumentacija poteka elektronsko v oblaku. Digitalna preobrazba tako neposredno vpliva na zmanjšanje geografskih in organizacijskih ovir pri izbiri računovodskega partnerja.

Tabela 13: Strinjanje s trditvijo glede stopnje preobrazbe delovnega mesta

Stopnja preobrazbe delovnega mesta in vpliv na odločitev glede izbire računovodstva	**1 – Sploh se ne strinjam**	**2- Ne strinjam se**	**3 – Niti se strinjam, niti ne strinjam**	**4- Strinjam se**	**5- Popolnoma se strinjam**	**Skupaj anketirancev**
Intervjuvanec 1					X	
Intervjuvanec 2				X		
Intervjuvanec 3			X			
Intervjuvanec 4			X			
Intervjuvanec 5				X		
Skupaj			2	2	1	5

Vir: Tjaša Jarc, lastna raziskava 2026.

Zaključek preverjanja H4: Na podlagi prevladujočega strinjanja anketirancev (večinska pozitivna ocena na Likertovi lestvici) ter kvalitativnih ugotovitev o fleksibilnosti, ki jo digitalna preobrazba omogoča pri organizaciji dela, hipotezo H4 potrjujemo.

5 SKLEP

Znotraj diplomskega dela smo analizirali dejavnike odločanja med notranjim in zunanjim računovodstvom. Računovodstvo že dolgo ne predstavlja več zgolj statične administrativne dejavnosti ali z zakonom predpisanega evidentiranja poslovnih dogodkov, temveč deluje kot osrednji informacijski sistem organizacije, ki menedžmentu zagotavlja podlage za sprejemanje pravočasnih in strateško naravnanih poslovnih odločitev. Osrednji namen raziskovalnega dela je bil analizirati ključne dejavnike, ki vplivajo na strateško izbiro podjetij med vzpostavitvijo lastnega notranjega računovodskega oddelka ter prenosom računovodskih storitev na zunanje izvajalce (outsourcing), ob hkratni evalvaciji vpliva digitalne transformacije in oblačnih tehnologij na delovanje računovodskih služb.

V okviru zastavljenih raziskovalnih ciljev so bili uspešno doseženi vsi predvideni koraki. V teoretičnem delu so bili natančno opredeljeni pomen in struktura računovodske funkcije, podrobno so bili analizirani temeljni računovodski izkazi (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov, izkaz gibanja kapitala ter pojasnila in razkritja) ter primerjane prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izvajanja. Teoretična spoznanja so bila nato nadgrajena z empirično raziskavo, izvedeno s pomočjo kvalitativne metode polstrukturiranih intervjujev pri petih strokovnjakih iz podjetij različnih velikosti (dva večja, eno srednje veliko in dva manjša).

Sistematična analiza primarnih podatkov je omogočila preverjanje in potrditev vseh štirih zastavljenih raziskovalnih hipotez:

- Potrditev hipoteze H1: Raziskava je nedvomno dokazala, da digitalizacija računovodskih procesov (uporaba e-računov, avtomatsko uvažanje podatkov in optično prebiranje dokumentov) ključno zmanjšuje obseg ročnega vnašanja podatkov. Posledično se je pri vseh analiziranih podjetjih bistveno skrajšal čas obdelave računovodskih opravil, zmanjšalo se je število operativnih napak, produktivnost zaposlenih pa se je občutno zvišala.
- Potrditev hipoteze H2: Empirični izsledki potrjujejo, da uporaba računovodstva v oblaku zagotavlja neprekinjeno dostopnost do ključnih finančnih podatkov v realnem času, neodvisno od lokacije in časa dostopa. Poleg tega oblačne rešitve znižujejo operative stroške poslovanja, saj zmanjšujejo potrebo po investicijah v lokalno IT opremo, fizično arhiviranje in tiskanje dokumentacije.

- Potrditev hipoteze H3: Raziskava je potrdila obstoj strukturnih razlik pri izbiri računovodskega modela glede na velikost podjetja. Manjša podjetja se primarno odločajo za zunanje računovodske servise, saj jim to omogoča večjo stroškovno fleksibilnost ter neposreden dostop do širokega spektra specializiranih znanj brez potrebe po fiksnih zaposlitvah. Nasprotno večja podjetja zaradi večjega obsega transakcij, kompleksnosti procesov ter zahteve po neposrednem nadzoru nad podatki ohranjajo notranje računovodske oddelke.
- Potrditev hipoteze H4: Rezultati so pokazali, da stopnja preobrazbe delovnega mesta, ki vključuje avtomatizacijo in sodobne digitalne oblike organizacije dela, pomembno vpliva na odločanje podjetij. Visoka stopnja digitalne zrelosti podjetjem omogoča večjo operativno fleksibilnost ter lažje prehode med notranjim, zunanjim ali hibridnim modelom izvajanja računovodskih storitev.

Sinteza ključnih ugotovitev raziskave razkriva, da med notranjim in zunanjim računovodstvom ni mogoče enoznačno določiti "boljšega" modela, temveč je optimalna izbira vedno odvisna od specifičnih okoliščin posameznega podjetja. Notranje računovodstvo zagotavlja večji nadzor, boljšo povezanost računovodij s preostalimi oddelki ter takojšnjo razpoložljivost informacij za operativno vodenje, vendar s seboj prinaša visoke fiksne stroške (plače, izobraževanja, licenčna oprema). Zunanje računovodstvo ponuja izjemno stroškovno učinkovitost in visoko stopnjo specializiranega znanja s področja kompleksne zakonodaje ter davkov, vendar lahko pri neustrezni komunikaciji prinaša tveganja zamud ali manjše prilagodljivosti. Kot izjemno učinkovita praksa se v raziskavi izkazuje tudi hibridni model (primer srednje velikega podjetja Y), kjer podjetje operativne naloge izvaja interno, za zahtevne letne bilance in davčna svetovanja pa najema zunanje specialiste.

Na podlagi ugotovitev raziskave so oblikovani naslednji ključni predlogi kot predlogi izboljšav:

- Spodbujanje popolne digitalizacije in opustitev papirnih dokumentov: Podjetja, ki še vedno vzporedno ohranjajo papirne in digitalne arhive, naj v celoti preidejo na brezpapirno poslovanje in avtomatiziran uvoz e-dokumentov, saj to neposredno skrajšuje čas obdelave in zmanjšuje tveganje človeških napak.
- Naložbe v neprekinjeno izobraževanje zaposlenih: Zaradi hitrih sprememb davčne zakonodaje ter bliskovitega razvoja orodij umetne inteligence morajo podjetja (tako tista z notranjim računovodstvom kot zunanji servisi) zagotoviti redno strokovno usposabljanje svojih kadrov.

- Povečanje pozornosti informacijski in kibernetski varnosti: Z vsestranskim prehodom na oblačne rešitve morajo podjetja in računovodski servisi vzpostaviti stroge varnostne protokole, šifriranje podatkov ter večstopenjsko avtentikacijo za preprečitev nepooblaščenega dostopa do občutljivih finančnih podatkov.
- Razmislek o hibridnih modelih pri rastočih podjetjih: Srednje velika podjetja naj pri odločanju preučijo možnost kombiniranega modela, ki združuje operativno odzivnost notranjega kadra s strokovno globino zunanjih specializiranih svetovalcev.

Zaključimo lahko, da digitalna transformacija radikalno spreminja vlogo računovodij. Računovodje se iz tradicionalnih vnašalcev podatkov preoblikujejo v strateške poslovne svetovalce. Uspešna bodo tista podjetja, ki bodo znala ustrezno uskladiti velikost svojih operacij z ustreznim modelom organizacije računovodstva ter pri tem polno izkoristiti prednosti, ki jih ponujajo sodobne oblačne in avtomatizirane tehnologije.

6 VIRI, LITERATURA

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). (2024). *Letna poročila gospodarskih družb*. https://www.ajpes.si

Albuquerque, F., & Dos Santos, P. G. (2023). Recent trends in accounting and information system research: A literature review using textual analysis tools. *FinTech, 2*(2), 248–274. https://doi.org/10.3390/fintech2020015

Appelbaum, D., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. (2022). Analytics and big data in accounting. *Journal of Accounting Literature*, 49, 1–15.

Bergant, Ž. (2021). *Vloga računovodstva pri odločanju v podjetju*. Revija IKS, 10, 12–18.

Bergant, Ž. (2022b). *Analiza bilance stanja in presojanje uspešnosti podjetja*. Ljubljana: GV Založba.

Bergant, Ž. (2022a). *Sodobni računovodski vidiki poslovanja podjetij*. Ljubljana: GV Založba.

Bhimani, A. (2021). *Management accounting*. Oxford University Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2022). *The second machine age.* W. W. Norton & Company.

Čadež, S., & Hočevar, M. (2021). Management accounting practices in Slovenia. *Economic and Business Review*, 23(2), 87–102.

Dimitriu, O., & Matei, M. (2021). Cloud accounting: A new business model. *Procedia Economics and Finance,* 39, 665–671.

Du, J., Li, W., Lin, B., & Wu, D. (2021). Financial ecological environment and internal audit outsourcing: Evidence from survey in China. *Journal of Asian Public Policy*, 15(3), 289–310. https://doi.org/10.1080/21697213.2021.2009175

Eurostat. (2024). Digital economy and society statistics. https://ec.europa.eu/eurostat

Fedyk, A., Hodson, J., Khimich, N., & Fedyk, T. (2022). Is artificial intelligence improving the audit process? *Review of Accounting Studies, 27*, 938–985. https://doi.org/10.1007/s11142-022-09697-x

Gospodarska zbornica Slovenije. (2023). *Digitalizacija slovenskega gospodarstva.* https://www.gzs.si

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.

Hafeez, A., & Andersen, O. (2021). Factors influencing accounting outsourcing practices among SMEs: Transaction cost economics and resource-based views perspective. *International Journal of Business and Management, 9*(7), 19–32. https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n7p19

Hočevar, M., Igličar, A., & Zaman, M. (2021). *Temelji računovodstva* (7. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2021). *Introduction to financial accounting.* Pearson.

Horvat, T. (2021). *Poslovodno računovodstvo v sodobnem podjetju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

IFAC – International Federation of Accountants. (2022). *The Role of Professional Accountants in Modern Business*. New York: IFAC.

IFRS Foundation. (2024). *International Financial Reporting Standards*. https://www.ifrs.org

Jerman, D., & Završnik, B. (2021). Uporaba informacijskih sistemov v računovodstvu. *Management,* 16(3), 203–218.

Kavčič, S. (2022). Organizacija računovodstva v malih podjetjih. *Revija IKS*, 7–8, 25–32.

Kljajić Borštnar, M., & Pucihar, A. (2021). Digitalna transformacija podjetij v Sloveniji. *Organizacija*, 54(2), 89–101.

Koletnik, F., & Kolar, I. (2021). *Sodobno računovodstvo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Koletnik, F. (2020). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Kosi, T., & Rebernik, M. (2022). *Podjetništvo in razvoj podjetij v Sloveniji*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Majcen, B. (2021). Pomen izkaza poslovnega izida pri analizi uspešnosti podjetja. *Revija IKS, 48*(6), 34–41.

Marriott, N., & Marriott, P. (2020). Professional accountants and the development of SMEs. *Accounting Research Journal*, 33(1), 1–17.

Mauritz, C., Nienhaus, M., & Oehler, C. (2023). The role of individual audit partners for narrative disclosures. *Review of Accounting Studies, 28*, 1–44. https://doi.org/10.1007/s11142-021-09634-4

Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2023). *Strategija digitalne preobrazbe podjetij*. https://www.gov.si

Odar, M. (2021). Denarni tokovi in zagotavljanje likvidnosti podjetja. *Revija za računovodstvo in finance, 67*(4), 18–25.

OECD. (2023). Digital transformation of SMEs. OECD Publishing.

Oplotnik, Ž. J., & Križanič, F. (2022). *Finančno upravljanje podjetij.* Ekonomska fakulteta.

Pires, R., Alves, M. C. G., & Fernandes, C. (2023). The usefulness of accounting information and management accounting practices under environmental uncertainty. *Journal of Risk and Financial Management, 16*(2), 102. https://doi.org/10.3390/jrfm16020102

Poulaki, I., Kyriakaki, A., & Mavragani, E. (2024). Accounting outsourcing in tourism SMEs and financial risk mitigation. *Journal of Risk and Financial Management, 17*(12), 528. https://doi.org/10.3390/jrfm17120528

Pučko, D., & Čater, T. (2021). *Strateški management*. Ekonomska fakulteta.

Raweh, N. A. M., & Abdullah, A. A. H. (2023). Outsourced internal audit function and audit report timeliness in an emerging economy: The moderating effect of client-specific expertise. *Cogent Business & Management, 10*(3). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2278834

Rezazade, F., Minutillo, S., & Patel, N. (2023). Accounting outsourcing and its relationship with financial performance of SMEs: Manager and employee perspectives. *South African Journal of Accounting Research, 37*(2), 106–121. https://doi.org/10.1080/10291954.2023.2172229

Slovenski inštitut za revizijo. (2023). *Slovenski računovodski standardi* (SRS 2023).

Slovenski računovodski standardi (SRS). (2024). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

Soudani, S. N. (2020). The usefulness of accounting information for decision making. *International Journal of Economics and Finance,* 12(4), 45–58.

Statistični urad Republike Slovenije. (2024). *Podjetja po velikosti in dejavnosti*. https://www.stat.si

Tomašević, I., Đurović, S., Abramović, N., Weis, L., & Koval, V. (2023). Factors influencing accounting outsourcing using the transaction cost economics model. *International Journal of Financial Studies, 11*(2), 61. https://doi.org/10.3390/ijfs11020061

Turk, I., & Melavc, D. (2022). *Računovodstvo in poslovno odločanje*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

Zaman Groff, M., & Tekavčič, M. (2022). Digitalizacija računovodstva in njen vpliv na podjetja. *Economic and Business Review*, 24(1), 45–60.

ZRFRS – Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. (2023). *Računovodski servisi in sodobni trendi poslovanja*. Ljubljana.

Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. (2023). *Računovodski servis in sodobni trendi outsourcinga*. Ljubljana: ZRFRS.

Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. (2022). *Smernice za računovodstvo v praksi.*

7 PRILOGE

Priloga 1: Usmeritvena vprašanja

Okvirna usmeritvena vprašanja:

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju in kakšne so vaše povezave z računovodskimi procesi?
2. Kako je v podjetju trenutno organizirano računovodstvo (notranje, zunanje ali kombinacija)?
3. Kako dolgo že podjetje uporablja obstoječ način izvajanja računovodstva?
4. Kako bi ocenili stopnjo digitalizacije računovodskih procesov v podjetju?
5. Katere računovodske procese izvajate digitalno in kateri še vedno zahtevajo ročno delo?
6. Ali se je obseg ročnega dela v zadnjih letih zmanjšal? Na kakšen način? Kako digitalizacija vpliva na:
   - hitrost obdelave podatkov?
   - število napak?
   - produktivnost zaposlenih?
7. Ali opažate konkretne izboljšave učinkovitosti zaradi digitalizacije? Prosim navedite primer.
8. Ali podjetje uporablja računovodstvo v oblaku? Če da, od kdaj?
9. Kako bi primerjali dostopnost podatkov pred in po uvedbi rešitev v oblaku?
10. Kdo vse ima dostop do računovodskih podatkov in kako enostaven je ta dostop?
11. Kako ocenjujete stroške:
    - uvedbe sistema v oblaku?
    - njegovega vzdrževanja v primerjavi s prejšnjimi rešitvami?
12. Katere so glavne prednosti in slabosti računovodstva v oblaku po vašem mnenju?
13. Kakšno je vaše mnenje o izbiri med notranjim in zunanjim računovodstvom glede na velikost podjetja?
14. Zakaj se po vašem mnenju manjša podjetja pogosteje odločajo za zunanje računovodstvo?
15. Katere prednosti ima notranje računovodstvo za večja podjetja?
16. Ali menite, da velikost podjetja bistveno vpliva na to odločitev? Zakaj?
17. Kateri so ključni dejavniki pri odločitvi za notranje ali zunanje računovodstvo v podjetju?
18. Ali pomanjkanje kadrov vpliva na to odločitev? Kako?
19. Kako pomembno je strokovno znanje zaposlenih pri izbiri računovodske rešitve?

20. Ali bi podjetje razmišljalo o zunanjem računovodstvu, če ne bi imelo dovolj usposobljenega kadra?
21. Kako podjetje rešuje primanjkljaj znanja (izobraževanje, zunanje storitve ipd.)?
22. Kaj bi po vašem mnenju podjetje lahko izboljšalo na področju računovodstva?
23. Kako vidite razvoj računovodskih procesov v prihodnosti (digitalizacija, avtomatizacija, outsourcing)?

Ali bi želeli še kaj dodati glede tematike raziskave?