

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNO NAČRTOVANJE ZA RAČUNOVODSKO
DEJAVNOST**

**V OBDOBJU 2009–2014 V PODJETJU
MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.**

Kandidatka: Sabina Jovanović - Javernik

Študentka študija ob delu

Številka indeksa: 11190122199

Program: Komerčalist

Mentor: Franjo Šauperl, univ. dipl. ekon.

Maribor, julij 2009

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Jovanović - Javernik, št. indeksa 11190122199, rojena dne 11. aprila, 1970, v kraju Maribor, sem avtorica diplomske naloge z naslovom Poslovno načrtovanje za računovodsko dejavnost v obdobju 2009–2014 v podjetju MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., ki sem jo napisala pod mentorstvom Franja Šauperla, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia, skladno z njenimi pravili.
- Skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, 17. julij 2009

Podpis študentke:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Franju Šauperlu, univ. dipl. ekon., za dragocene napotke in strokovno pomoč pri pripravi diplomske naloge.

Hvala obstoječim strankam podjetja MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., za udeležbo pri reševanju anketnih vprašalnikov.

Alešu Čepetu se zahvaljujem za jezikovni pregled diplomske naloge in prevod povzetka v tuji jezik.

Posebna zahvala gre v prvi vrsti moji družini, staršem, sorodnikom, prijateljem in kolegom, ki so me v času študija vzpodbujali in mi dajali nadvse dobrodošlo moralno podporo.

POVZETEK

Za kvalitetno in uspešno trženje računovodskih storitev je potrebno slednje obravnavati v smislu kakovostnih izdelkov, ki so v okviru trženjskega spleta 7P določeni s ceno, distribucijo, promocijo, ljudmi kot izvajalci oz. odjemalci, fizično podporo in izvajanjem. Podjetje, v našem primeru računovodski servis MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., lahko trženje svojih storitev v smislu poslovnega dobička realizira le na podlagi kvalitetno raziskanega in uravnovešenega zunanjega poslovnega okolja, pri čemer nam pomaga SWOT-analiza, in urejenega notranjega poslovnega okolja, ki ga izboljšujemo na podlagi raziskav o zadovoljstvu obstoječih strank s storitvami podjetja. Poslovno finančne in poslovno ekonomske resurse v smislu zmožnosti podjetja, da v poslovnem tekmovanju s konkurenco zaznava svoje tržne prednosti ter izzive in odpravlja slabosti oz. se izmika nevarnostim, hkrati pa izboljšuje svojo storitveno ponudbo, pa nam odstira poslovni načrt.

KLJUČNE BESEDE:

- računovodstvo
- računovodski servis
- MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.
- trženjski splet 7P
- računovodska storitev
- raziskava in analiza konkurence
- SWOT-analiza
- raziskava in analiza zadovoljstva strank
- anketni vprašalnik
- poslovni načrt

ZUSAMMENFASSUNG

Um Buchhaltungsdienstleistungen qualitativ und erfolgreich vermarkten zu können, müssen sie im Sinne von qualitativen Marktprodukten behandelt werden, die innerhalb der 7P-Vermarktungskette durch Preis, Distribution, Promotion, Menschen als Leistungsanbieter bzw. -konsumenten, physische Unterstützung und Durchführung determiniert sind. Ein Unternehmen, in unserem Fall der Buchhaltungsservice MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, GmbH, kann die Vermarktung seiner Dienstleistungen im Sinne des Geschäftsprofits nur anhand der qualitativ erforschten und ausgeglichenen äußeren Geschäftsumgebung, wobei sich SWOT-Analysen als äußerst effizient erweisen, und der geordneten inneren Geschäftsumgebung, die anhand von Analysen der Zufriedenheit der vorhandenen Kundschaft mit dem Dienstleistungsangebot ständig ausgebessert werden kann, effizient realisiert werden. Geschäftsfinanzielle und -ökonomische Ressourcen im Sinne von Möglichkeiten eines Unternehmens, im Rahmen des Geschäftskampfes mit der Konkurrenz seine Vermarktungsvorteile und -herausforderungen wahrnehmen und seine Nachteile abschaffen bzw. Gefahren vermeiden zu können, wobei es parallel kontinuierlich sein Dienstleistungsangebot ausbaut, werden anhand von Geschäftsplänen sichtbar.

DESKRIPTOREN:

- Buchhaltung
- Buchhaltungsservice
- MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, GmbH
- 7P-Vermarktungskette
- Buchhaltungsdienstleistung
- Konkurrenzerforschung und -analyse
- SWOT-Analyse
- Erforschung und Analyse der Kundenzufriedenheit
- Fragebogen
- Geschäftsplan

VSEBINSKO KAZALO

1 UVODNA BESEDA	10
1.1 Namen diplomske naloge	10
1.2 Cilji diplomske naloge	10
1.3 Hipoteze diplomske naloge	11
2 OPREDELITEV POJMA RAČUNOVODSKA DEJAVNOST/STORITEV	13
2.1 Pojem računovodstva	14
2.2 Vloga, pomen in razvoj računovodskih servisov	16
2.2.1 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva	17
3 KVALITATIVNO STANJE RAČUNOVODSKIH DEJAVNOSTI V SLOVENIJI	19
3.1 Računovodski servisi in računovodske dejavnosti v Sloveniji	19
3.2 Zadovoljstvo odjemalcev računovodskih storitev v Sloveniji	19
4 TRŽENJSKI SPLET 7P IN STRATEGIJE RAČUNOVODSKIH STORITEV	22
4.1 Računovodska storitev kot izdelek	23
4.2 Cena računovodskih storitev	24
4.3 Promocija računovodskih storitev	25
4.4 Distribucija računovodskih storitev	26
4.5 Ljudje kot izvajalci oz. odjemalci računovodskih storitev	26
4.6 Fizična podpora računovodskih storitev	27
4.7 Izvajanje računovodskih storitev	28
5 PODJETJE MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.	30
5.1 Predstavitev podjetja in računovodske dejavnosti	30
5.2 Poslanstvo in strategije podjetja	30
5.3 Vizija podjetja	30
5.4 Vrednostni sistem podjetja	31
5.4 Usmeritve in strateški cilji podjetja	31
6 RAZISKAVA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETA MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.	33
6.1 Raziskava in analiza konkurence	33
6.1.1 Nabor konkurence v ožjem lokalno-poslovnem okolju	33
6.1.2 Analiza prednosti in slabosti konkurence v ožjem lokalno-poslovnem okolju	34
6.1.3 Sklepne ugotovitve raziskave in analize konkurence v ožjem lokalno-poslovnem okolju	35
6.2 SWOT-analiza podjetja MDS Jovanović & Javernik, d.o.o.	35
6.2.1 Opredelitev in namen SWOT-analize	36
6.2.2 Slabosti v primerjavi s konkurenco	36
6.2.3 Prednosti v primerjavi s konkurenco	37
6.2.4 Novi izzivi (priložnosti) na trgu	37
6.2.5 Nevarnosti na trgu v načrtovanem obdobju poslovanja	38
6.2.6 Sklepne usmeritve za odpravljanje slabosti, koriščenje prednosti in novih izzivov	39
6.3 Raziskava in analiza zadovoljstva sedanjih strank z računovodskimi storitvami podjetja MDS Jovanović & Javernik, d.o.o.	40
6.3.1 Opredelitev problema za raziskavo	40

6.3.2 Vsebina ankete za raziskavo zadovoljstva	40
6.3.3 Ciljna skupina raziskave	41
6.3.4 Načrt izvedbe raziskave	41
6.3.5 Analiza anket in rezultati raziskave	42
6.3.6 Sklepne ugotovitve iz raziskave in analize zadovoljstva strank	52
6.4 Sklepne usmeritve iz raziskave poslovnega okolja podjetja MDS Jovanović & Javernik, d.o.o.	53
7 POSLOVNI NAČRT ZA RAČUNOVODSKO DEJAVNOST V	55
PODJETJU MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.	55
7.1 Namen poslovnega načrta	55
7.2 Analiza preteklega poslovanja podjetja	55
7.2.1 Realizacija podjetja	55
7.2.2 Prodajne poti	55
7.2.3 Glavni odjemalci	56
7.2.4 Uspešnost računovodskih storitev kot proizvodov	56
7.2.5 Glavni dobavitelji podjetja	56
7.2.6 Razvoj računovodskih storitev in vpeljava izboljšav	56
7.2.7 Bilanca stanja, izkaz poslovnega finančnega izida in kazalci uspeha	57
7.3 Analiza okolja	61
7.3.1 Zagotavljanje informacij	61
7.3.2 Velikost trga	61
7.3.3 Analiza konkurence	61
7.3.4 Prodajne poti	61
7.3.5 Dejavniki na trgu	62
7.4 Cilji	62
7.4.1 Cilji realizacije in trženja računovodskih storitev	62
7.4.2 Cilji razvoja novih računovodskih storitev	62
7.4.3 Cilji zmanjševanja stroškov	62
7.5 Pot do ciljev	63
7.5.1 Plan aktivnosti za doseg ciljev	63
7.5.2 Temeljne strategije za doseg ciljev	63
7.5.3 Spremembe organiziranosti za doseg ciljev	64
7.5.4 Potrebni resursi za doseg ciljev	64
7.6 Načrt trženja	64
7.6.1 Podjetniška kalkulacija reprezentanta računovodske storitve	64
7.6.2 Napoved prodaje	65
7.7 Načrt človeških virov	66
7.7.1 Načrt zaposlenih	66
7.7.2 Načrt stroškov dela	67
Vir: lasten.	68
7.8 Načrt pogojev poslovanja	68
7.8.1 Načrtovane naložbe	68
7.8.2 Načrtovani viri za naložbe	68
7.9 Načrt ekonomsko-finančnega izračuna	68
7.9.1 Uporabljene predpostavke za ekonomsko-finančni izračun	68
7.9.2 Načrt izkaza stanja	69
7.9.3 Načrt izkaza poslovnega izida	70
7.9.4 Načrt izkaza finančnega stanja	72

7.9.5 Načrt kazalcev uspeha	73
7.9.6 Komentar k ekonomsko-finančnemu načrtu	74
8 SKLEPI IN UGOTOVITVE	75
8.1 Sklepi in ugotovitve	75
8.2 Predlogi izboljšav, izpopolnitev, sprememb in uvedb	75
9 ZAKLJUČEK	77
10 VIRI IN LITERATURA	78
7.1 Literatura	78
7.2 Viri	80
11 PRILOGE	81
11.1 Anketni vprašalnik – uporabljeni vzorec	81

KAZALO TABEL

Tabela 1: Slabosti v primerjavi s konkurenco	36
Tabela 2: Predvidene prednosti	37
Tabela 3: Priložnosti	37
Tabela 4: Nevarnosti	38
Tabela 5: Bilanca stanja preteklega poslovanja podjetja	57
Tabela 6: Izkaz preteklega poslovnega izida	58
Tabela 7: Kazalniki uspeha preteklega leta	60
Tabela 8: Plan prodaje in prihodki iz poslovanja	65
Tabela 9: Načrtovano število zaposlenih	66
Tabela 10: Načrtovani stroški dela zaposlenih delavcev	67
Tabela 11: Bilanca stanja bodočega poslovanja podjetja	69
Tabela 12: Izkaz poslovnega izida bodočega poslovanja podjetja	70
Tabela 13: Izkaz denarnih tokov bodočega poslovanja podjetja	72
Tabela 14: Kazalniki poslovanja	73

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Pravnoorganizacijska struktura podjetij anketiranih strank	42
Graf 2: Zadovoljstvo s kakovostjo storitev	42
Graf 3: Zadovoljstvo z natančnostjo izvedbe storitev	43
Graf 4: Zadovoljstvo s poznavanjem zakonodaje	43
Graf 5: Zadovoljstvo s cenami storitev	44
Graf 6: Zadovoljstvo s prijaznostjo računovodskega servisa	45
Graf 7: Zadovoljstvo z odzivnim časom	45
Graf 8: Zadovoljstvo s časom, ki ga računovodski servis nameni strankam	46
Graf 9: Zadovoljstvo s pravočasnostjo opravljenih storitev	47
Graf 10: Zadovoljstvo z obrazložitvijo vsebin	47

Graf 11: Zadovoljstvo z obveščanjem	48
Graf 12: Zadovoljstvo z zaupanjem.....	49
Graf 13: Zadovoljstvo s celovitostjo ponudbe.....	49
Graf 14: Zadovoljstvo s strokovnostjo zaposlenih	50
Graf 15: Zadovoljstvo z odgovornostjo.....	51
Graf 16: Zadovoljstvo z urejenostjo poslovnih prostorov	51
Graf 17: Zadovoljstvo z urejenostjo spletne strani.....	52

1 UVODNA BESEDA

Diplomsko delo obravnava delujoče podjetje z računovodskimi storitvami MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., za katero je zasnovan poslovni načrt za obdobje 2009–2014, in sicer na podlagi analize dosedanjega poslovanja podjetja, raziskave in analize konkurence ter SWOT-analize in raziskave zadovoljstva (do)sedanjih strank.

1.1 Namen diplomske naloge

Temeljni namen diplomskega dela je:

- predstavitev mikro- in makroorganiziranosti, poslanstva, vizije, poslovnih usmeritev in strateških ciljev podjetja MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.;
- problematizacija stanja računovodskih dejavnosti v Sloveniji z vidika Slovenskih računovodskih standardov;
- vzpostavitev kakovostne soodvisnosti med pomenom računovodskih dejavnosti v Sloveniji s poslovnim načrtom za računovodske dejavnosti v podjetju MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.;
- vrednostna opredelitev poslovnega načrta ter trženja računovodskih storitev v podjetju MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., s pomočjo analize konkurence, SWOT-analize ter raziskave in analize zadovoljstva sedanjih koristnikov računovodskih storitev;
- izdelava predloga dopolnil in izboljšav na področju realizacije in trženja obstoječih ter inovativnih računovodskih storitev v podjetju MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.

1.2 Cilji diplomske naloge

V neposredni korelaciji z zastavljeno namenskostjo ciljna orientiranost diplomskega dela zajema:

- predstavitev pridobljenih znanj na višji šoli v povezavi s praktičnimi izkušnjami iz podjetja s ponudbo računovodskih storitev;
- predstavitev kakovostnega stanja računovodskih dejavnosti oz. storitev v Sloveniji;
- sintezo ovrednotenja kakovosti računovodskih storitev ter (možnosti) njihovega trženja v podjetju MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., na podlagi načrtovanih raziskav in analiz z metodo poslovnega načrtovanja z izdelanim poslovnim načrtom za prihodnje srednjeročno obdobje;
- problemsko predstavitev predlogov za dopolnitve, izboljšave in inovativno vpeljevanje na področju računovodskih dejavnosti v podjetju MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.

1.3 Hipoteze diplomske naloge

V okviru diplomske naloge želimo bodisi potrditi ali pa zavreči relevantnost sledečih hipotez:

- H₁: Vloga in pomen računovodskih storitev v Sloveniji narašča, saj se nenehno stopnjuje potreba odjemalcev po računovodskih dejavnostih.
- H₂: Računovodska storitev je izdelek, ki je določen s ceno, distribucijo, promocijo, ljudmi kot izvajalci/odjemalci, fizično podporo in dejanskim izvajanjem računovodskih storitev kot konkurenčnih izdelkov.
- H₃: Raziskava poslovnega okolja podjetja MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., izpostavlja prednosti in slabosti konkurence v okolju.
- H₄: SWOT-analiza podjetja MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., izpostavlja slabosti in prednosti podjetja v primerjavi s konkurenco, izzive na trgu in nevarnosti na trgu v načrtovanem obdobju poslovanja 2009–2014.
- H₅: Raziskava in analiza zadovoljstva sedanjih strank z računovodskimi storitvami, ki je izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, naj pokaže prednosti in morebitne potrebe po izboljšanju računovodskih storitev, kar bo pripomoglo k dvigu zadovoljstva odjemalcev – strank z računovodskimi storitvami kot izdelki.
- H₆: Poslovni načrt za računovodsko dejavnost podjetja za obdobje 2009–2014 naj vsebuje analizo preteklega poslovanja, analizo poslovnega okolja, zastavljene cilje podjetja, opredeljena strateška sredstva za doseg ciljev, načrt trženja računovodskih

storitev, načrt človeških virov, načrt pogojev poslovanja ter načrt ekonomsko-finančnega izračuna, utemelji pa naj dognanja SWOT-analize podjetja ter anketne analize zadovoljstva sedanjih strank podjetja.

2 OPREDELITEV POJMA RAČUNOVODSKA DEJAVNOST/STORITEV

Proizvodi se delijo na oprijemljive in neoprijemljive oziroma na izdelke in storitve.¹ Za oprijemljivo pomensko analizo pojma *računovodska dejavnost/storitev* je potrebno v prvi vrsti definirati pojem *storitev*, nato pa, na podlagi opredelitve razlik med karakterističnimi sestavinami, potegniti konotativno ločnico med pojmom *izdelek* in (*računovodska*) *storitev*.

Izraz *storitev* izhaja iz latinskega izraza *servio* (»*servire*« *it.*), ki ima v slovenskem jeziku več pomenov: delati za nekoga drugega oz. služiti nekomu, streči, skrbeti zanj, pomagati nekomu oz. narediti nekaj zanj, ravnati se po nečem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati se; oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se. (Bradač, 1990, 483.)

Storitve so dejavnosti, koristi ali zadovoljstva, ki so naprodaj. Storitve so neotipljive, neločljive od izvajalca, spremenljive in minljive. Posledica tega je, da potrebujejo večji nadzor kakovosti, verodostojnost dobavitelja in večjo prilagodljivost. (Kotler, 1996, 463.)

Obravnavanje storitev kot homogene skupine je mnogokrat vzrok za napačne zaključke oz. za pripisovanje lastnosti, ki so značilne za eno skupino storitev, vsem storitvam na splošno. Da bi se temu izognili, se vse več študij osredotoča na posamezne ožje skupine storitev (npr. računovodske storitve) in opredeljevanje njihovih temeljnih značilnosti ter na vlogo v posameznih makroekonomskih kategorijah. (Stare, 2000, 5.)

Verbič (Verbič, 1994, 64; iz Tavčar, 1996, 77–78.) navaja naslednje najbolj značilne razlike med sestavinami izdelkov in storitev:

- konkretnost: izdelki so konkretni, storitve pa lahko zaradi nesnovnosti večinoma opišemo kot abstraktne ideje;

¹ Skupna značilnost storitev so neopredmetenost, spremenljivost, minljivost. Kljub temu pa, podobno kot pri izdelkih, tudi pri storitvah ločimo osnovne (angl. *core service*) elemente (kakovost, stroški proizvoda ali storitve, način ponudbe storitev strankam) in dodatne (angl. *customer service*) elemente (prijaznost, fleksibilnost, reševanje problemov, odgovornost) storitve. Kombinacija izdelka in storitve skupaj oblikuje vrednost v očeh kupca. (Vidic, 2000, 113.)

- ponovna prodaja oziroma reklamacija: večino izdelkov lahko ponovno prodamo, s storitvami pa zaradi minljivosti, kratkotrajnosti, hkratnega nastajanja in izginjanja tega ne moremo storiti;
- predstavitev pred prodajo: izdelke lahko praviloma predstavimo kupcem, storitev pa ne;
- sočasnost izvedbe in porabe: poraba izdelkov se časovno lahko loči od proizvodnje, pri storitvah pa oba procesa potekata večinoma sočasno;
- prostorska razporeditev: proizvodnja, prodaja in poraba izdelkov ponavadi potekajo na različnih mestih, pri storitvah pa vsi trije procesi potekajo na enem mestu;
- fizična distribucija: izdelke lahko prenašamo z enega mesta na drugega, večine storitev (razen ponudnika – izvajalca storitve) pa ni mogoče prenašati;
- način proizvodnje: pri izvajanju storitev so kupci – odjemalci običajno aktivni udeleženci, pri izdelkih pa to ni potrebno;
- neposrednost stikov: med proizvajalcem in potrošnikom izdelkov ni potreben neposreden stik, pri storitvah pa je bolj ali manj nujen;
- razporeditev stroškov: razporeditev fiksnih in variabilnih stroškov je pri izdelkih lažja kot pri storitvah. (Tavčar, 1996, 77–78.)

2.1 Pojem računovodstva

Računovodstvo² je dejavnost zbiranja pojavov, ki jih je mogoče izraziti v denarni merski enoti, in oblikovanja v denarni merski enoti izraženih informacij, ki zrcalijo preteklo delovanje in dajejo podlago za odločanje o prihodnjem delovanju.

Računovodstvo sestavljajo:

- knjigovodstvo: s knjigovodskimi listinami zbira podatke o poslovnih dogodkih, te podatke ureja in obdeluje v poslovnih knjigah ter sestavlja obračunske kalkulacije posameznih poslovnih pojavov, obračune stroškov, odhodkov in prihodkov za

² »Računovodstvo je dejavnost spremljanja in preučevanja v denarni merski enoti izraženih pojavov, ki so povezani s poslovanjem kakega poslovnega sistema.« (Turk in Melavc, 1994, 9.) Oddelek računovodstva je ponavadi organiziran znotraj podjetja, nekatera podjetja pa se odločajo za zunanje računovodstvo oz. za t. i. *outsourcing* te dejavnosti, pri čemer gre za (pogodbeni prenos katere koli dejavnosti podjetja v zunanje okolje.« (Stupica, 2002, 45.)

posamezne organizacijske enote, za poslovno leto pa različne obračunske računovodske izkaze, ki omogočajo vpogled v finančno stanje in rezultate poslovanja tako vseh pravnih oseb kot tudi zasebnikov, ki opravljajo samostojni poklic, saj je to lahko temelj za obračun davkov;

- računovodsko predračunavanje: je usmerjeno k sestavljanju računovodskih predračunov s podatki o načrtovanih sredstvih, obveznostih do virov sredstev, prihodkih in odhodkih; za posamezne poslovne pojave se konča s predračunsko kalkulacijo ali predkalkulacijo, v primeru posameznih organizacijskih delov podjetja s predračuni stroškov po stroškovnih mestih, stroškov, odhodkov in prihodkov po posameznih področjih in območjih delovanja, predračuni uspeha poslovnoizidnih enot, za podjetje kot celoto pa s predračunskimi računovodskimi izkazi;
- računovodsko analiziranje: na podlagi primerjanja podatkov v računovodskih obračunih in računovodskih predračunih presoja bonitete in oblikuje predloge za izboljšave poslovnih procesov in stanj; razčlenjuje odmike obračunskih računovodskih podatkov od meril za njihovo presojanje, na podlagi česar oblikuje kazalnike obračunskih in predračunskih računovodskih podatkov, s čimer se izboljšuje informacijska podlaga za odločanje; in
- računovodsko nadziranje: presoja pravilnosti in odpravlja nepravilnosti pri podatkih v knjigovodskih listinah, preden so vpisani v poslovne knjige; presoja tudi pravilnosti in odpravlja nepravilnosti pri obdelovanju podatkov v okviru knjigovodstva, računovodskega predračunavanja in računovodskega analiziranja; organizacijsko ločen del računovodskega nadziranja je revidiranje, katerega končni namen je, izboljšati informacijsko podlago za odločanje na podlagi računovodskih informacij; končuje pa se računovodstvo z
- računovodskim informiranjem: gre za prenašanje računovodskih informacij uporabnikom; le-ti so lahko v podjetju ali zunaj njega; za tiste v podjetju so pomembna bolj ali manj vsa računovodska poročila, za tiste zunaj podjetja pa zgolj računovodski izkazi. (Javornik (ur.), 1997, 1994–1995, 3498–3499.)

2.2 Vloga, pomen in razvoj računovodskih servisov

Računovodski servisi vodijo poslovne knjige za večje število naročnikov skoraj vseh pravnoorganizacijskih oblik. V okviru lastne dejavnosti opravljajo za naročnike različne storitve, predvsem s finančno računovodskega in davčnega področja.

Računovodski servis je uspešen, ko upošteva vsa načela in standarde računovodske stroke in ponuja vse storitve, ki spadajo v okvir le-te. S ceno teh storitev pa mora pokriti vse stroške, ki nastajajo ob njegovem delovanju, in ob tem ustvarjati zadovoljiv dobiček. (Glažar, 2001, 3; cit. po Sladojević, 2003, 2.)

Razvoj računovodskih servisov se je po eni strani začel zaradi začetka t. i. *outsorcinga* te dejavnosti leta 1989, ko je bil sprejet Zakon o računovodstvu, ki je podjetjem dovoljeval, da vodenje poslovnih knjig in sestavljanje računovodskih izkazov v celoti ali delno zaupajo in prepustijo drugemu podjetju. Po drugi strani pa je v » [...] istem obdobju nastalo tudi veliko malih podjetij,³ ki so za svoje delovanje potrebovala določene poslovne dejavnosti (funkcije), obseg teh podjetij pa je bil premajhen, da bi bilo racionalno zaposliti človeka za pokrivanje tega področja.« (Stupica, 2002, 46–47.) V namen zadovoljevanja tovrstnih potreb so se na trgu izoblikovala številna podjetja, med njimi so pomembno vlogo dobili tudi računovodski servisi.

³ V začetku osemdesetih let je bil v Sloveniji velik »primanjkljaj« malih podjetij (t. i. socialistična črna luknja), tako da so bila gonilo slovenskega gospodarskega razvoja velika podjetja. Danes prevzemajo to vlogo mikro, mala in srednja podjetja ter samostojni podjetniki.

Od leta 1988, ko je bil sprejet Zakon o podjetjih, in od leta 1993, ko je ta zakon nadomestil Zakon o gospodarskih družbah, so v Sloveniji dani pogoji za vlaganje zasebnega kapitala in upravljanje podjetij na podlagi kapitalskih vložkov.

Država je s to zakonodajo ustvarila pogoje za širjenje podjetništva. Začel se je dejanski razcvet podjetništva: ob uspešnem segmentu obrti so se pričeli dinamično razvijati novi majhni gospodarski subjekti. S tem je število podjetij s 3.325 leta 1989 naraslo na 52.192 leta 1996.

Po letu 1993 se je ustanavljanje novih podjetij upočasnilo, saj se je »izčrpal« del podjetniškega potenciala, vse večja pa je postajala tudi konkurenca na omejenem trgu, kjer je bilo vse težje najti prave poslovne priložnosti.

Po osamosvojitvi Slovenije, ko je država namenjala največ sredstev za reševanje nekaterih večjih podjetij, so slovenski podjetniki pogrešali stimulatивно podporno okolje za razvoj podjetništva in se celo soočali s formalnim zaostrovanjem pogojev za ustanavljanje podjetij. Nenazadnje pa situacija tudi ni bila naklonjena vstopanju tujega kapitala v slovenski prostor.

Ekonomska, davčna in finančna politika ni sledila potrebam razvijajočega se sektorja malega gospodarstva. Klasične instrumente, ki so bili usmerjeni predvsem v obstoječa podjetja, so počasi začeli dopolnjevati spodbujevalni instrumenti za podjetniški razvoj. Leta 1996 je Slovenija tako dobila Strategijo za razvoj malega gospodarstva, a se predvideni mehanizmi spodbujanja prepočasi uvajajo v ekonomski, davčni in finančni sistem države. (Pšeničny, 2000, 42– 43.)

Zaradi nepoznavanja koristnosti računovodskih storitev so podjetniki storitve računovodskih servisov sprva jemali kot nepotreben strošek. Razvoj podjetniške kulture pa je pripeljal do spoznanja, da računovodski servisi niso le nepotreben strošek, temveč pomemben element poslovanja, ki pripravlja tudi informacije za managersko odločanje ter managementu svetuje.

Pomembno je dejstvo, da so v preteklosti te storitve potrebovala večinoma majhna podjetja, katerih lastniki so bili hkrati tudi direktorji podjetij, ki niso imeli osnovnih znanj s področja računovodstva, čemur danes ni več tako, saj po storitvah računovodskih servisov povprašuje vse več srednje velikih podjetij. S prihodom tujih podjetij na slovenski trg pa se je močno povečalo tudi povpraševanje po računovodskih servisih, ki bi lahko nudili informacije o slovenski zakonodaji na področju računovodskih in davčnih predpisov ter nadzirali pravilnost delovanja njihovih računovodskih služb. (Tomc - Lampič, 2002, 4–5.)

Negativen odnos malih podjetnikov do računovodskih servisov je mogoče občutiti še danes, kar je posledica dejstva, da se želijo podjetniki v prvi vrsti posvečati izključno svojemu poslu, pri čemer računovodstvo dojemajo kot nepotrebno breme.

Uspešen servis bo zaradi tega poskušal preoblikovati podjetnikovo mišljenje. Podjetniki bi se morali zavedati, da je uspešnost podjetja vidna prav skozi funkcijo računovodstva, ki skrbi za računovodske informacije, na podlagi katerih podjetniki sprejemajo svoje odločitve. Ko se bodo podjetniki dokončno zavedli pomembnosti računovodskih informacij, bodo večji poudarek namenjali dejavniku kakovosti ob izbiri računovodstva, in več bodo pripravljeni plačati za kakovosten računovodski servis.

2.2.1 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva

Temeljne prednosti zunanjega izvajanja računovodstva bi lahko s strani odjemalcev opredelili kot:

- razbremenitev poslovanja,
- nižji stroški (manjša potreba po investicijah) in posledično višji dohodki poslovanja,
- več časa za opravljanje del, ki jih odjemalec obvlada,
- strokovnost računovodij v servisih,

- večja prilagodljivost glede izbire (stroški izbire novega servisa so vsekakor nižji kot stroški odpovedi in zaposlitve novega kadra).

Temeljne slabosti, ki jih vidijo podjetja pri zunanjem izvajanju računovodstva, so:

- slaba seznanjenost servisa z delovanjem odjemalca,
- nedostopnost zaposlenih v računovodskem servisu,
- izguba nadzora nad izvajalcem storitev,
- vprašanje varnosti zaupnih informacij.

Prednosti zunanjega izvajanja prepričajo odjemalce k outsourcingu te dejavnosti, ravno obratno pa nanje delujejo slabosti, saj jih omejujejo pri odločanju o izbiri med zunanjim in notranjim računovodstvom. Vsak odjemalec mora sam presoditi, ali mu bo zunanje računovodstvo nudilo več prednosti ali pa prevladujejo pri tej odločitvi slabosti. Vsekakor je kvalitetno tisto zunanje računovodstvo, s pomočjo katerega lahko dosežemo zmanjševanje občutka tveganja, ki ga ob izbiri servisa občutijo odjemalci.

3 KVALITATIVNO STANJE RAČUNOVODSKIH DEJAVNOSTI V SLOVENIJI

3.1 Računovodski servisi in računovodske dejavnosti v Sloveniji

Večino servisov v Sloveniji bi lahko definirali kot knjigovodske servise. Večina servisov namreč za svoje odjemalce opravlja zgolj osnovna knjigovodska dela, pri čemer bolj ali manj zanemarja vse ostale storitve, ki so pomembne za kakovostno izvajanje managerske funkcije odjemalcev.

Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da za pomanjkljivo ponudbo računovodskih servisov niso krivi zgolj servisi sami, pač pa tudi odjemalci, ki so pri povpraševanju nezahtevni, saj jih omejuje nevednost uporabe računovodskih izkazov. Vsled tega bi moral računovodski servis naročnike poučevati o vrednosti uporabe teh izkazov in o njihovem pomenu.

3.2 Zadovoljstvo odjemalcev računovodskih storitev v Sloveniji

Oktobra 2008 je izvajalec VERUS, d.o.o., v sodelovanju z Zbornico računovodskih servisov pri Gospodarski zbornici Slovenije izvedel analizo rezultatov ankete o zadovoljstvu strank z računovodskimi servisi. Temeljni cilji raziskave so bili: ugotoviti, kakšno je mnenje podjetij o storitvah računovodskih servisov in kakšna je stopnja njihovega zadovoljstva; ugotoviti, kaj pričakujejo od računovodskih servisov; ugotoviti razloge, zakaj nekateri ne koristijo storitev računovodskih servisov; in ugotoviti, kaj bi lahko računovodski servisi še izboljšali, da bi zadovoljili podjetja.

Analiza je bila opravljena na podlagi 3.068 vprašalnikov, izpolnjenih s strani podjetij, ki so izpolnjevala sledeče kriterije:

- letni promet nad 25.000 evrov,
- izločitev srednjih in malih podjetij z več kot 50 zaposlenimi,

- izločitev velikih podjetij,
- izločitev dejavnosti 69.200 (SKD 2008 – računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti; davčno svetovanje).

Analiza rezultatov anketiranih podjetij, ki so – glede na omejitvene kriterije – predstavljala glavno ciljno skupino računovodskih servisov, je med drugim pokazala:

- Med anketiranimi podjetji, ki koristijo storitve računovodskih servisov, je kar 20 % do 30 % takih, ki s storitvami računovodskih servisov niso v celoti zadovoljni. Predvsem se nezadovoljstvo kaže v zvezi z natančnostjo izvedbe storitev, pri nezadostnem poznavanju zakonodaje s strani servisa, pri pomanjkljivem obveščanju o novostih in spremembah, ki so pomembne za poslovanje podjetja. Nezadovoljstvo se kaže tudi v pomanjkanju zaupanja, da računovodski servisi razmišljajo za podjetja, nekateri niso zadovoljni s cenami in pa s količino časa, ki jim ga servisi namenjajo.
- Podjetja od računovodskih servisov pričakujejo predvsem zagotavljanje kakovosti storitev, natančnost, poznavanje zakonodaje in usposobljenost za svetovanje. Z nobeno od teh lastnosti podjetja niso najbolj zadovoljna.
- Kar 25,69 % podjetij ne koristi storitev računovodskih servisov zaradi slabih preteklih izkušenj ali nezaupanja do računovodskih servisov. Tako računovodski servisi, ki ne opravljajo svojih storitev kakovostno, mečejo slabo luč na celotno dejavnost.
- Podjetja, ki ne koristijo storitev računovodskega servisa, sodelujejo z zunanjimi honorarnimi sodelavci ali imajo lastno računovodsko službo. Med samostojnimi podjetniki (s.p.) jih skoraj 11 % sodeluje z zunanjimi honorarnimi sodelavci, med družbami z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) pa več kot 6 %.
- Večina podjetij izbira računovodski servis na osnovi priporočil in poznanstev, in ne na osnovi ponudbe in predstavitve.
- Večina podjetij, ki koristi storitve računovodskih servisov, prepušča celoten obseg dela ali skoraj celoten obseg dela računovodskim servisom.
- Kar 75,29 % podjetij podpira predlog, da bi se računovodska dejavnost zakonsko uredila. Ta delež je izredno visok in kaže na to, da podjetja podpirajo ureditev dejavnosti in s tem trga. Očitno je, da trg ni transparenten, na kar kaže tudi podatek, da se večina podjetij odloča za izbiro računovodskega servisa na podlagi priporočil znancev. (http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_racunovodskih_servisov/41295.)

Za povečanje zadovoljstva podjetij s storitvami računovodskih servisov in dvig ugleda dejavnosti računovodskih servisov med podjetji bi bilo potrebno zakonsko urediti to dejavnost in tako preprečiti, da bi storitve računovodskega servisa lahko opravljale tudi osebe, ki za to niso ustrezno strokovno usposobljene. Kakovost opravljanja storitev in strokovna usposobljenost za izvajanje tovrstnih storitev bi morala postati samoumevna. Prav tako bodo morali računovodski servisi v prihodnje posebno pozornost nameniti upravljanju odnosov s svojimi strankami in skrbeti za njihovo zadovoljstvo.

4 TRŽENJSKI SPLET 7P IN STRATEGIJE RAČUNOVODSKIH STORITEV

Da bi podjetje (računovodski servis) lahko doseglo želeno pozicijo na trgu, se mora čim bolj prilagoditi potrebam odjemalcev. Slednje lahko podjetje najuspešneje doseže s pomočjo natančno definiranega trženjskega spleta. Trženjski splet je *»skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnem trgu.«* (Kotler, 2004, 15.)

Elemente trženjskega spleta bolje poznamo kot 4P, ki so originalna verzija McChartyjevega modela trženjskega spleta:

- izdelek (angl. *production*),
- cena (angl. *price*),
- distribucija (angl. *place*) in
- promocija (angl. *promotion*).

Zaradi posebnih potreb po storitvah se je osnovni model trženjskega spleta razširil v model 7P, pri čemer nadaljnji trije elementi predstavljajo:

- ljudi (angl. *people*),
- fizične dokaze (angl. *physical evidence*) in
- izvajanje (angl. *process*). (Hatton, 2000, 189.)

Vsi elementi spleta morajo biti kombinirani tako, da vsak zase in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti. Natančno definiran trženjski splet je eno najpomembnejših orodij za oblikovanje vstopne strategije na trg oz. trženjske strategije.

Podlaga za določanje strategij so zastavljeni cilji: *»Medtem ko trženjski cilji določajo, kaj mora biti postopoma narejeno, da dosežemo prodajne cilje, marketinške strategije opisujejo, kako bodo ti cilji doseženi, in predvidevajo usmeritve za taktično načrtovanje.«* (Hiebing in Cooper, 1996, 188.) Trženjska strategija je torej predvidena pot do zastavljenih ciljev.

4.1 Računovodska storitev kot izdelek

Storitev, ki je izhodišče marketinškega spleta, je vse, kar lahko na trgu ponudimo odjemalcem, da v zameno za to dobimo denar.

Računovodska storitev, v smislu kvalitetnega izdelka, ne sme biti zgolj zagotavljanje minimalnih računovodskih informacij (npr. knjiženje podatkov), pač pa celovita storitev, ki odjemalcem skozi izobraževanje in svetovanje omogoča optimalno vodenje njihovih pravnoorganizacijskih oblik – podjetij.

Kvalitetna računovodska storitev je vselej skupek dveh t. i. programskih svežnjev:

- finančno-računovodskih in dodatnih storitev ter
- svetovalno-izobraževalnih storitev.

Finančno-računovodske storitve predstavljajo temelj poslovanja in zajemajo: evidentiranje poslovnih dogodkov po finančno-računovodskih standardih ter drugih predpisih s področja računovodstva, ki veljajo v RS (urejanje dokumentacije in preverjanje pravilnosti vsebine dokumentov, kontiranje in knjiženje dokumentov); spremljanje terjatev in obveznosti; vodenje registrov osnovnih sredstev, blagajniško poslovanje; obračun amortizacije, zamudnih obresti in potnih stroškov; priprava predlogov za kompenzacije, cesije, asignacije; vodenje davčne knjige izdanih in prejetih faktur; obračun DDV; sestavljanje poročila o plačah zaposlenih Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje; izdelava davčne bilance; obračun nadomestila plač za refundacijo bolezni, nege; sestavljanje poročil Banki Slovenije o terjatvah in obveznostih; izdelava IOP obrazcev in opominov; izdelava medletnih bilanc in poslovnega rezultata; sporočanje na Ajpes; izdelava raznih zaključnih računovodskih izkazov (Bilanca stanja, Bilanca uspeha, Izkaz denarnih tokov, Izkaz finančnih tokov, Izkaz dobička ipd.); pomoč pri izdelavi poslovnega poročila; izdelava knjige sklepov za samostojne podjetnike; računovodsko predračunavanje in načrtovanje; obračun dohodnine zaposlenih in priprava poročil; poročanje Davčni upravi RS za napoved dohodnine; izdelava davčnih izkazov; iskanje in plasma finančnih sredstev; razne finančne analize poslovanja; pomoč pravnim in fizičnim osebam pri sestavi vlog za kredite; priprava dokumentacije za pridobitev kreditov.

Dodatne storitve so (lahko) neke vrste podporne storitve navedenim celostnim finančno-računovodskim storitvam; med drugim (lahko) zajemajo: prevzem dokumentacije, izdelavo aktov o računovodstvu; organizacijo zaposlitve novih delavcev (administrativna dela); izdelavo sistematizacije delovnih mest; pomoč ob ustanavljanju podjetja; kontaktiranje z davčnimi in drugimi državnimi ter lokalnimi organi in drugimi organizacijami ter razne druge storitve, potrebne za ugodno poslovanje odjemalcev (podjetij).

Sveženj svetovalno-izobraževalnih storitev zajema celostno svetovanje z davčnega, zakonodajnega, podjetniškega in poslovnega področja, pri čemer je najpomembnejše davčno svetovanje, ki naj bi v svoji celokupnosti zajemalo:

- skrb za optimizacijo davkov,
- svetovanje pri obdavčitvi osebnih prejemkov fizičnih oseb,
- seznanjanje s poznavanjem davčno upravičenih in neupravičenih stroškov in
- svetovanje ter spremljanje zakonskih in pogodbenih sprememb s področja zakonodaje o osebnih prejemkih in minimiranja stroškov plač.

4.2 Cena računovodskih storitev

Vsakemu proizvodu, ki ga želimo prodati, moramo določiti ceno, ki je denarni izkaz izdelka ali storitve. Na oblikovanje cen vplivata zlasti konkurenca (ponudba) in povpraševanje, nenazadnje pa tudi računovodska tarifa.

Cena, ki jo je odjemalec pripravljen plačati, pove, kakšno vrednost mu določeni proizvodi in storitve predstavljajo. Zato mora biti cena oblikovana tako, da obdrži vrednost proizvoda oz. storitve v očeh odjemalca. Cena, ki jo podjetje oblikuje za svoje proizvode oz. storitve, vpliva tako na obseg prodaje podjetja kot tudi na dobiček podjetja. Pri oblikovanju cen ponudnik upošteva predvsem: strukturo stroškov, predvidevanja o najvišji ceni, ki jo bo trg pripravljen sprejeti za določen proizvod ali določeno storitev, podobo, ki jo želi ustvariti s svojim podjetjem v očeh odjemalcev ipd. (Vahčič et al., 1998, 85.)

Temelj za izračun računovodskih storitev je računovodska tarifa, vendar pa je zaradi konkurence ter velikega števila nizkocenovne konkurence smiselno ceno vselej primerno znižati in uravnati s ceno konkurence, kar lahko dosežemo z različnimi cenovnimi politikami, temelječimi na konkurenčnejšem (cenovnem) pristopu.

4.3 Promocija računovodskih storitev

Tržno komuniciranje *»predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki oz. kupci zaradi pospeševanja in povečanja prodaje. Možne kupce obveščamo zato, da bi se lažje in hitreje odločali za nabavo oz. naročilo določenega izdelka ali storitve.«* (Devetak, 1999, 6.)

V sklopu promocijskih strategij izstopa zlasti pet promocijskih orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnosi z javnostjo in osebna prodaja. (Kotler, 1996, 596.)

Smiselno je, da določen računovodski servis nenehno ohranja in nadgrajuje že obstoječi ugled, kar pomeni, da je bistvenega pomena ustvarjanje dobrega imena in doseganje korektnih medosebnih odnosov do vseh udeležencev poslovanja nekega računovodskega servisa.

Nenazadnje lahko pospeševanje prodaje izvajamo s posebnimi popusti, ugodnimi plačilnimi pogoji in prilagodljivimi cenami. Stike in odnose z javnostjo lahko upravljamo na podlagi prisotnosti na strokovnih seminarjih, kongresih računovodskih servisov, prisotnostjo na simpozijih ipd., kar nam omogoča intenziven stik z lokalnim okoljem.

Za promocijo svetovalnih storitev lahko uporabimo navzkrižno prodajo, s čimer uporabnikom klasičnih računovodskih storitev (po)nudimo posebne ugodnosti za hkratno uporabo svetovalnih storitev. Pomembno je, da so vsa promocijska sporočila usmerjena zlasti v predstavljanje konkurenčnih prednosti podjetja in upravljanje odnosov z udeleženci.

4.4 Distribucija računovodskih storitev

Distribucija *»se nanaša na pojem dostopnosti proizvoda – določa, kdaj in kje je lahko proizvod prodan.«* (Hatton, 2000, 189.)

Ponavadi je pri storitvah, zaradi njihove značilnosti o neprenosljivosti, edina distribucijska odločitev izbira lokacije storitev. V smislu dostopnosti za odjemalce je lahko dobra lokacija neke vrste promocija storitev pa tudi prednost. Poleg izbire lokacije pa se je v sklopu distribucije potrebno odločiti še o načinih dostave storitev, ki jih lahko razdelimo na tri dele:

- odjemalec pride k nam,
- mi kot izvajalci storitve obiščemo odjemalca ali
- z odjemalcem sploh nimamo neposrednega stika (v stiku bomo posredno, tj. preko posredniških medijev).

Pri odločanju o načinih dostave je, glede na naravo računovodskih storitev, najbolj smiselna odločitev za kombinirano izvajanje vseh treh dostavnih načinov storitev, s čimer odjemalcem ne tratimo časa z nepotrebnimi obiski pri nas, odjemalci nas obiščejo le v primeru, ko to zahteva situacija, in odjemalce obiščemo v kontinuiranih časovnih presledkih, pri čemer srečanja uporabimo v smislu raznih pogovorov, dogovorov, razjasnil (svetovanj) ipd. Slednje sicer predstavlja relativno visok strošek, toda na ta način si priskrbimo vpogled v način poslovanja naših odjemalcev.

4.5 Ljudje kot izvajalci oz. odjemalci računovodskih storitev

»Ljudje so tisti, ki imajo pri izvajanju najrazličnejših storitev izredno pomembno vlogo. Tu nastopajo ljudje kot kupci ali potrošniki na eni in ljudje kot izvajalci, ki so lahko istočasno tudi prodajalci, na drugi strani (običajno mnogi avtorji obravnavajo element 'ljudje' predvsem kot tiste, ki izvajajo storitve).« (Devetak, 1999, 7.)

Ker gre v primeru računovodskih storitev za izvajanje strokovno zahtevnih storitev, je izrednega pomena strokovna usposobljenost izvajalca/računovodje. Potrebna znanja sodobnega računovodje lahko strnemo v naslednje štiri sklope:

- poglobljeno strokovno znanje;
- splošna znanja (angl. *general business skills*);
- »mehka znanja« (angl. *soft skills*);
- Informacijska znanja (angl. *information technology skills*). (Kavčič in Mihelčič, 2005, 20.)

Sodobni računovodja mora biti visoko strokovno podkovan, prijazen, imeti sposobnost prilagajanja in sprejemanja stalnih sprememb in odločitev, motiviran in spodbujan, dinamičen in iznajdljiv ter biti pripravljen na kontinuirana dodatna izobraževanja na formalni ravni in v okviru seminarjev, delavnic in simpozijev. Znanje računovodje tako zajema formalno izobrazbo in izkušnje, kreativnost ter veščine.

Pri izvajanju klasičnih računovodskih storitev je pomembno sodelovanje odjemalca pred izvajanjem storitev v servisu, saj mora poskrbeti, da prinese ustrezno in verodostojno dokumentacijo, da sporoča vse nastale poslovne dogodke in da skrbi za redno dostavo dokumentacije (oz. pripravo) in podatkov. Kasneje, med izvrševanjem klasičnih računovodskih storitev, fizična prisotnost odjemalca ni več tako potrebna; veliko pomembnejša je v primeru svetovalnih storitev, kjer pa se lahko med drugim poslužujemo raznih metod (npr. uporaba interneta, svetovanje v pisni obliki ipd.).

4.6 Fizična podpora računovodskih storitev

»Fizična podpora storitvam je snovna sestavina, ki je nujna za izvedbo oziroma pridobivanje storitev.« (Snoj, 1998, 60.) Fizično podporo delimo tako na prostor, kjer se izvajajo storitve, in stvari (sredstva), ki jih uporabljamo pri izvajanju storitev.

Med najpomembnejša sredstva za izvajanje računovodskih storitev sodita ustrezna računalniška ter programska oprema (računovodski in finančni programi). Programska

oprema mora biti zanesljiva, hitra in mora omogočati raznovrstne izpise, ki so podlaga za zanesljivo pripravo informacij za odjemalca. Pomembno je, da je programska oprema prilagodljiva in da jo njen »proizvajalec« redno in v skladu s tekočo zakonodajo prilagaja in nadgrajuje. Biti mora standardizirana, hkrati pa uporabna za specifične zadeve in primere. Zagotavljati in omogočati mora pošiljanje raznih izpisov v elektronski obliki, s čimer zmanjšamo stroške dostave dokumentov, izkazi pa so odjemalcem s tem dostopnejši. Program mora odjemalcu storitev omogočati vpogled v njegove baze podatkov in mu tako omogočati sprotno spremljanje njegovega poslovanja (preko interneta). Omogočati mora delovanje v mreži ter avtomatski prenos podatkov. Poleg sodobne programske opreme so pomembna sredstva za izvajanje računovodskih storitev še primerna pisarniška oprema, dostopna literatura, zakonodaja in priročniki, potrebna pa je tudi primerna in prijetna opremljenost poslovnih prostorov.

4.7 Izvajanje računovodskih storitev

Procesiranje ali izvajanje pretvarja vhodne enote v neke rezultate, ki so v primeru računovodskih storitev razni računovodski izkazi, finančni izkazi, analize, predračunavanje, svetovanje, nasveti, strokovni dopisi ipd., vložke pa predstavljajo dokumentacija, poslovni dogodki, znanje, delo in trud zaposlenih ter strank.

Ljudje s svojim znanjem, strokovnostjo, odgovornostjo, veščinami in raznimi drugimi osebnostnimi lastnostmi prispevajo k temu, da se vložki učinkovito pretvorijo v izloške in da izidi zadovoljujejo zahteve zakonodaje in zahteve/želje odjemalcev.

Procese za posamezna opravila je smiselno sestaviti s pomočjo tokogramov in procesov snemanja. Proces izvajanja je potrebno podrobno opredeliti in delo organizirati tako, da bo ustvarjalo čim nižje stroške, čim krajši čas izvedbe določene aktivnosti, ki bodo omogočale kakovostno in strokovno delo.

Računovodske storitve morajo biti vedno opredeljene s pogodbo, v kateri se podrobno določi vsebino dela in odgovornosti tako izvajalca kot tudi odjemalca računovodskih storitev. Ob

sklenitvi pogodbe se z odjemalcem pogovorimo o obsegu poslovanja njegovega podjetja, o tem, kaj želi od svojega računovodje, kaj želi delati sam, kaj bi rad v celoti prepustil nam, katere podatke želi imeti stalno na vpogled in kakšne so njegove posebne zahteve.

Po sklenjenem dogovoru pride do izvajanja storitev, v okviru katerega sta najpogostejša dva načina:

- obdelava podatkov s pomočjo pošiljanja arhiva preko elektronske pošte in
- klasično vodenje poslovnih knjig, pri katerem nam odjemalci pošljejo dokumente oz. jih mi prevzamemo ob rednih obiskih odjemalca.

5 PODJETJE MDS JOVANOVIČ & JAVERNIK, d.o.o.

5.1 Predstavitev podjetja in računovodske dejavnosti

Podjetje MDS JOVANOVIČ & JAVERNIK, d.o.o., je družinsko podjetje, ki je na slovenskem trgu prisotno že več kot 11 let. Ustanovljeno je bilo 14. 01. 1998 kot podjetje za vodenje knjigovodstva za poslovne stranke. Počasi, a vztrajno, si je pridobilo lep krog strank, s katerimi je ustvarilo tesno medsebojno povezanost in trdnost, s čimer se je v lokalnem poslovnem prostoru razvil sodoben računovodski servis, ki poleg klasičnih računovodskih storitev knjigovodenja nudi še mnoge druge storitve. Zaposleni lahko z znanjem in izkušnjami, ki so si jih pridobili skozi leta, omogočijo svojim strankam, da izboljšajo poslovanje ter uporabijo prihranjeni čas zase.

Kvalitetno in ažurno urejena dokumentacija vsakega poslovnega človeka je sinonim podjetja MDS JOVANOVIČ & JAVERNIK, d.o.o.

5.2 Poslanstvo in strategije podjetja

Poslanstvo podjetja je ažurno, odgovorno in kakovostno izvajanje finančno-računovodskih storitev ter ponudba celovitih poslovnih rešitev za odjemalce, pri čemer je vse večji poudarek na spoznavanju in razumevanju potreb ter zahtev odjemalcev, ki so zaradi soočanja z izzivi, ki jih ponuja moderna družba, vse zahtevnejši.

5.3 Vizija podjetja

Vizija podjetja je, da bi se nenehno nadgrajevalo, s tem pa postajalo vse uglednejše in uspešnejše na trgu ponudbe finančno-računovodskih storitev, ki jih odlikuje visoka kakovost. Vse večji mora postajati tudi poudarek na integraciji svetovalnih storitev, ki skupaj s

klasičnimi računovodskimi storitvami tvorijo celovito podporo poslovanju podjetij, hkrati pa dvigujejo konkurenčnost samega računovodskega podjetja.

5.4 Vrednostni sistem podjetja

Poslovanje podjetja spremljajo partnerstvo, zaupanje in vrednote. Veliko truda je namenjenega gradnji dobrih medsebojnih odnosov, saj so le-ti temelj spoštljivega odnosa do vseh, s katerimi se podjetje srečuje v svojem poslovnem okolju. Zgolj na podlagi dobrih medsebojnih odnosov tako med zaposlenimi kot tudi med zaposlenimi in strankami je poslovno uspešnost mogoče združevati s temeljnim poslanstvom podjetja.

5.4 Usmeritve in strateški cilji podjetja

Dobri cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni, predvsem pa skladni z vizijo in poslanstvom podjetja. Ločimo dvoje temeljne cilje, in sicer:

- kakovostne cilje in
- kolikostne cilje.

Kakovostni cilji:

- postati ugledno in uspešno podjetje na trgu finančno-računovodskih in svetovalnih storitev;
- stalno dvigovati ugled in prepoznavnost podjetja;
- dosegati stabilno rast prihodka in dodane vrednosti podjetja;
- širiti dejavnost na področje strokovnega (davčnega) svetovanja računovodstvom tujih podjetij ter računovodskim servisom;
- nenehno izobraževanje in usposabljanje samih zaposlenih in odjemalcev;
- doseganje in ocenjevanje zadovoljstva strank;
- doseganje konkurenčnih prednosti s kakovostno celovito ponudbo ter vzdrževanje in povečevanje ravni kakovosti storitev;
- poglobljanje medosebnih odnosov z odjemalci;

- izkoriščanje prednosti novih medijev.

Kolikostni cilji:

- v načrtovanem obdobju imeti od 50 do 200 poslovnih partnerjev, kar pomeni 30-odstotno rast;
- povečati število izvajalcev v štirih letih za 4;
- v štiriletnem planskem obdobju vložiti v naložbe 75.000 EUR;
- dosegati od 90.000 do 180.000 EUR letnega prihodka, kar pomeni povečanje za 30 % v štirih letih;
- dosegati od 7 do 10 % dobička na letni ravni.

6 RAZISKAVA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETA MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.

6.1 Raziskava in analiza konkurence

Vsako podjetje deluje v nekem (poslovnem) okolju, ki ga lahko delimo na notranje in zunanje okolje, pri čemer zunanje okolje razdelimo še na makro- in mikrookolje,⁴ v sklopu katerega bomo analizirali prednosti in slabosti konkurence v poslovnem okolju podjetja. Dejavniki teh okolij pa posredno oz. neposredno vplivajo na poslovanje in uspešnost podjetja.

Za doseganje uspehov ni dovolj zgolj poznavanje stanja v zunanjem poslovnem okolju, saj je potrebno poznati tudi prednosti in slabosti notranjega okolja, da bi ugotovili, ali bo oz. je neko podjetje sposobno izkoristiti priložnosti, ki se ponujajo na trgu, ter ugotoviti, ali se je oz. se bo sposobno izogniti nevarnostim, ki mu pretijo.

6.1.1 Nabor konkurence v ožjem lokalno-poslovnem okolju

Poznavanje konkurence je odločilnega pomena za učinkovito trženjsko načrtovanje. Vsled tega je potrebno ugotoviti splošno stanje konkurence v računovodski panogi ter prepoznati in analizirati glavne tekmece oz. konkurente.

Na slovenskem in lokalnem⁵ trgu lahko govorimo o visokem številu ponudnikov računovodskih storitev. Po najnovejših podatkih je v letu 2009 v poslovni register Zbornice računovodskih servisov vpisanih, glede na celotno Slovenijo, 4.147 podjetnikov posameznikov in podjetij, ki opravljajo tovrstno dejavnost. Poleg navedenih pa je veliko tudi takšnih, ki za opravljanje storitev niso registrirani. Na lokalnem trgu, ki je opredeljevanje konkurence našega podjetja pomembnejši, pa so po podatkih Zbornice računovodskih

⁴ Ožje poslovno okolje »podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno.« (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, 19.)

⁵ Kot lokalni trg je opredeljena Podravska regija. (op. avt.)

servisov v letu 2009 registrirani 603 računovodski servisi. (Interni vir Zbornice računovodskih servisov.)

Glede na registrirane računovodske servise sodijo v ožji izbor najvplivnejše konkurence v okviru lokalnega poslovnega okolja sledeča računovodska podjetja:

- J&M RIBIČ, d.o.o.,
- LIBRI, d.o.o., in
- XENOX, d.o.o.

6.1.2 Analiza prednosti in slabosti konkurence v ožjem lokalno-poslovnem okolju

J&M RIBIČ, družba za storitve, d.o.o., je gospodarska družba v zasebni lasti, katere sedež je na Betnavski cesti v Mariboru. Družba, ki zaposluje trinajst ljudi, je bila ustanovljena leta 1992. Pri svojem poslovanju upoštevajo dejstvo, da morata računovodstvo in svetovanje temeljiti na uresničevanju strokovnih in poklicno etičnih norm, zaradi česar posvečajo veliko pozornost izobraževanju, spremljanju strokovnega razvoja in zakonodaje na področju računovodske, davčne in revizijske stroke, svoje prednosti pa zaznavajo na področju razvoja, znanja in prizadevanja za doseganje odličnosti.

Podjetje je združilo računovodstvo in davčno svetovanje v kolektivu, ki več kot 90 gospodarskim družbam in samostojnim podjetnikom zagotavlja sprotne in strokovno pripravljene informacijske podlage za sprejemanje poslovnih odločitev.

Računovodsko podjetje *LIBRI, d.o.o.*, ki ima dva zaposlena, je bilo v Poslovni imenik vpisano leta 2007, njegova ponudba pa kombinira klasične računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti z davčnim svetovanjem, medtem ko se poglobljenim izobraževalnim vsebinam ne posveča.

XENOX, d.o.o., je računovodsko podjetje s sedežem na Kersnikovi ulici 3 v Mariboru in zaposluje 9 ljudi. V sklopu svoje ponudbe, podobno kot Libri, d.o.o., nudijo klasične računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti, ki jih nadgrajujejo s storitvami davčnega svetovanja.

6.1.3 Sklepne ugotovitve raziskave in analize konkurence v ožjem lokalno-poslovnem okolju

Ugotovitve raziskave in analize konkurence v ožjem lokalno-poslovnem okolju je pokazala, da med temeljne konkurente podjetja sodi družba za računovodske storitve J&M RIBIČ, d.o.o., ki nudi najbolj celostno ponudbo računovodskih storitev, saj program klasičnih računovodskih, knjigovodskih in revizijskih storitev uspešno in učinkovito dopolnjuje in nadgrajuje s programom dodatnih računovodskih storitev, v sklopu katerih izstopajo davčno svetovanje in izobraževanje odjemalcev storitev.

V zvezi s tem mora podjetje MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.:

- dodatno nadgraditi sklop klasičnih računovodskih, knjigovodskih in revizijskih dejavnosti;
- izpopolniti program dodatnih računovodskih storitev na področju davčnega svetovanja in izobraževalnih vsebin za obstoječe in potencialne nove odjemalce storitev;
- poostriti dodatno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih;
- pridobiti krog zunanjih strokovnih sodelavcev;
- razširiti obstoječe poslovno okolje na vseslovensko ozemlje ter na trg EU;
- poglobiti odnos z obstoječimi odjemalci storitev ter razširiti potencial dosedanje klientele z novimi, tudi tujimi odjemalci storitev;
- ponuditi dodatne ugodnosti na cenovnem področju ponudbe tako za najzvestejše kot tudi za nove odjemalce storitev; ter
- ohranjati in stopnjevati že doseženi poslovni ugled.

6.2 SWOT-analiza podjetja MDS Jovanović & Javernik, d.o.o.

S SWOT-analizo podjetja bo, na podlagi primerjave z obstoječo konkurenco v ožjem lokalno-poslovnem okolju in z ozirom na načrtovano obdobje poslovanja podjetja MDS Jovanović & Javernik od leta 2009 do 2014, sestavljena celovita notranja ocena podjetja.

6.2.1 Opredelitev in namen SWOT-analize

SWOT-analiza (angl. *S = strengths, W = weaknesses, O = opportunities, T = threats*) ali PSNP-analiza (slo. *P = prednosti, S = slabosti, N = nevarnosti, P = priložnosti*) pomeni opredeljevanje notranjih prednosti in slabosti podjetja oz. njegove obstoječe ponudbe ter zaznavanje poslovnih (zunanjih) priložnosti in nevarnosti poslovnega okolja. Podjetje namreč zaznanih oz. danih priložnosti ne more izkoristiti, če nima dovolj znanja in sposobnosti. Ne more se izogniti nevarnostim, če prekomerne slabosti spodjedajo poslovne prednosti. Na podlagi opravljene SWOT-analize bo mogoče opredeliti zaznane oz. dane priložnosti in nevarnosti, na podlagi česar bo dana možnost iskanja ustreznih poslovnih prednosti podjetja in izločanja oz. odpravljanja najnevarnejših slabosti.

6.2.2 Slabosti v primerjavi s konkurenco

Tabela 1: Slabosti v primerjavi s konkurenco

Predvidene slabosti

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Delovna obremenjenost zaposlenih.- Neredno plačevanje s strani odjemalcev.- Previsoka doba vezave terjatev.- Pomanjkanje dodatnih (zunanjih) strokovnjakov. |
|--|

Vir: lasten.

V primeru sleherne slabosti je pomembno, da bo zaradi obstoječih oz. novo nastajajočih lokalno-poslovnih okoliščin čim manj vplivna.

6.2.3 Prednosti v primerjavi s konkurenco

Tabela 2: Predvidene prednosti

Predvidene prednosti

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Celovitost poslovnih storitev.- Nenehno strokovno usposabljanje zaposlenih.- Kontinuirano izobraževanje odjemalcev storitev.- Struktura odnosnega trženja storitev.- Sodobna in ustrezna računalniška ter programska in pisarniška oprema.- Sodobna opremljenost poslovnih prostorov.- Dostopnost sodobne strokovne literature.- Prilagodljiva in visokokakovostna ponudba, tj. delovna fleksibilnost in strokovna odzivnost.- Visoka raven strokovnosti in odgovornosti.- Ohranjanje ter izpopolnjevanje obstoječega poslovnega ugleda podjetja. |
|--|

Vir: lasten.

Za vsako prednost je pomembno, da pomaga pri izkoriščanju priložnosti in nevtraliziranju nevarnosti.

6.2.4 Novi izzivi (priložnosti) na trgu

»Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe, ki jih lahko podjetje donosno zadovoljuje.«
(Kotler, 1996, 80.)

Tabela 3: Priložnosti

Priložnosti

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Širitev poslovnega okolja na vseslovensko tržišče. |
|--|

-
- Širitev poslovnega okolja na trg EU.
 - Pridobivanje novih potencialnih odjemalcev storitev.
 - Strokovno usposabljanje odjemalcev storitev v okviru klasičnega računovodskega ter davčnega in izobraževalnega svetovanja.
 - Razvoj malega gospodarstva (odpiranje novih trgov in širjenje obstoječih).
 - Uvedba licence, ki dviguje ugled računovodske stroke.
 - Nove (multimedijske) tehnologije.

Vir: lasten.

6.2.5 Nevarnosti na trgu v načrtovanem obdobju poslovanja

»Nevarnost okolja je izziv, do katerega pride zaradi neugodnega trenda ali dogodka, ki bi v odsotnosti defenzivne trženjske akcije povzročil zmanjšano prodajo in dobiček.« (Kotler, 1996, 81.)

Tabela 4: Nevarnosti

Nevarnosti

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Obstoječa ter novo nastajajoča konkurenca v ožjem lokalnem ter vseslovenskem poslovnem okolju (širitev večjih slovenskih računovodskih servisov (prodor na lokalni trg)). - Vstop tujih podjetij (tuja konkurenca). - Nenadne spremembe zakonodaje, ki dopuščajo vodenje knjig zunaj podjetja. - Globalizacija. - Neuspeh pri pridobivanju odjemalcev. - Težave pri izvajanju dodatnih računovodskih storitev, zlasti davčnega svetovanja in izobraževanja odjemalcev. |
|---|

Vir: lasten.

6.2.6 Sklepne usmeritve za odpravljanje slabosti, koriščenje prednosti in novih izzivov

Opravljen SWOT-analiza je pokazala, da se je potrebno intenzivno usmeriti k povečevanju prednosti ter ohranitvi in izpopolnitvi le teh. Med predvidenimi prednostmi vsekakor izstopajo:

- celovitost storitev, ki zajemajo klasični računovodski ter dodatni davčno svetovalni in izobraževalni program;
- nenehno strokovno usposabljanje zaposlenih;
- sodobna in ustrezna računalniška ter programska oprema;
- prilagodljiva in visoko kakovostna fleksibilnost in odzivnost; ter
- ohranjanje in dvigovanje obstoječega poslovnega ugleda podjetja.

Vzporedno s tem bo potrebno usmeriti vse napore k odpravi čim večjega števila slabosti, med katerimi izstopata zlasti:

- nevarnost delovne obremenjenosti zaposlenih; ter
- nevarnost pomanjkanja dodatnih strokovnjakov

ob vpeljavi dodatnih računovodskih storitev s področja intenzivnejšega davčnega svetovanja in izobraževanja (novih) odjemalcev storitev.

Nenazadnje je in bo potrebno intenzivno zaznavanje poslovnih priložnosti, zlasti v smislu širitve poslovnega okolja podjetja, s tem pa pridobivanja novih potencialnih odjemalcev, ki jih je potrebno na podlagi poslovnih prednosti podjetja maksimalno izkoristiti, saj se lahko neizkoriščene priložnosti prelevijo v nevarnosti za podjetje, na katere je potrebno nenehno prežati in se pred njimi zaščititi z ustreznimi poslovnimi mehanizmi.

6.3 Raziskava in analiza zadovoljstva sedanjih strank z računovodskimi storitvami podjetja MDS Jovanović & Javernik, d.o.o.

6.3.1 Opredelitev problema za raziskavo

Za analizo notranjega poslovnega okolja podjetja smo opredelili kot problem zadovoljstvo dosedanjih strank oz. odjemalcev računovodskih storitev z obstoječo ponudbo podjetja, zato smo se odločili za raziskavo le-tega, da bi na ta način empirično določili notranje prednosti in slabosti podjetja ter, na podlagi ugotovljene ravni zadovoljstva strank z obstoječo ponudbo, izpostavili priložnosti in nevarnosti (ožjega) poslovnega okolja podjetja.

6.3.2 Vsebina ankete za raziskavo zadovoljstva

V zvezi z opredeljeno problematiko raziskave smo se odločili za izvedbo anonimnega anketnega vprašalnika, ki sestoji iz dveh delov. V splošnem delu obstoječe stranke podjetja opredelijo pravnoorganizacijsko obliko svojega podjetja, v drugem delu, ki ugotavlja raven zadovoljstva odjemalcev z obstoječo ponudbo, pa na podlagi tristopenjske numerično-opisne vrednostne lestvice ocenjujejo svoje zadovoljstvo s storitvami podjetja, in sicer s/z:

- kakovostjo storitev,
- natančnostjo izvedbe storitev,
- poznavanjem zakonodaje,
- cenami storitev,
- prijaznostjo,
- odzivnim časom,
- časom, namenjenim strankam,
- pravočasnostjo opravljenih storitev,
- obrazložitvijo pomembnih vsebin,
- zaupanjem,
- celovitostjo ponudbe,
- strokovnostjo zaposlenih,
- odgovornostjo in resnostjo,

- urejenostjo poslovnih prostorov in
- urejenostjo spletne strani.

6.3.3 Ciljna skupina raziskave

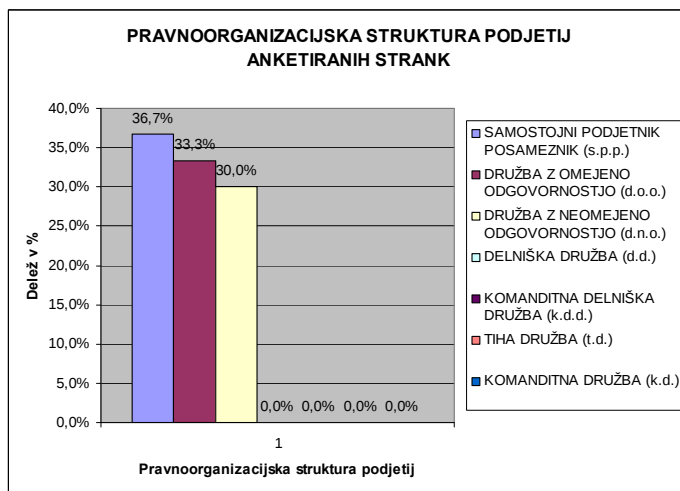
V raziskovalni vzorec je bilo vključenih 30 obstoječih strank podjetja, ki so redni odjemalci računovodskih storitev v namene svojih pravnoorganizacijskih oblik podjetij.

6.3.4 Načrt izvedbe raziskave

Za ugotavljanje ravni zadovoljstva dosedanjih strank z obstoječo ponudbo podjetja je bil sprva izdelan anonimni anketni vprašalnik, ki je bil ciljni skupini raziskave posredovan po pošti ali pa s pomočjo elektronske pošte, in sicer v obdobju od začetka marca do konca aprila 2009. Z uporabo osnovnih statističnih metod ter računalniških programov Word Office in Excel so dobljeni rezultati prikazani v numerično-tabelarni obliki, nenazadnje pa vrednostno analizirani in argumentirani. Sklepne ugotovitve iz raziskave in analize zadovoljstva strank bodo, skupaj s predhodno opravljeno SWOT-analizo, pripomogle k opredelitvi sklepnih usmeritev iz raziskave poslovnega okolja podjetja MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.

6.3.5 Analiza anket in rezultati raziskave

Graf 1: Pravnoorganizacijska struktura podjetij anketiranih strank



Vir: lasten.

Graf 1 prikazuje pravnoorganizacijsko strukturo podjetij 30 anketiranih dosedanjih strank računovodskega servisa MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., med katerimi je 36,7 % samostojnih podjetnikov, 33,3 % družb z omejeno in 30,0 % družb z neomejeno odgovornostjo. Te tri pravnoorganizacijske oblike so tudi temeljna ciljna skupina odjemalcev računovodskih storitev.

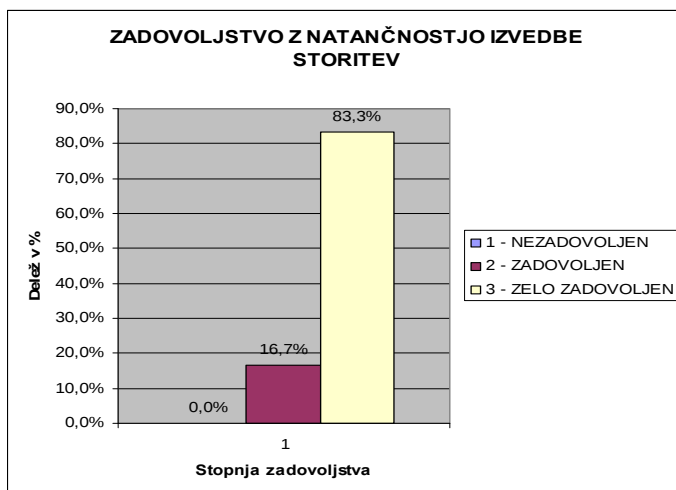
Graf 2: Zadovoljstvo s kakovostjo storitev



Vir: lasten.

Graf 2, ki prikazuje zadovoljstvo strank s kakovostjo storitev, potrjuje, da so anketirane stranke s kvaliteto storitev zelo zadovoljne, za kar se je opredelilo kar 90 % vprašanih.

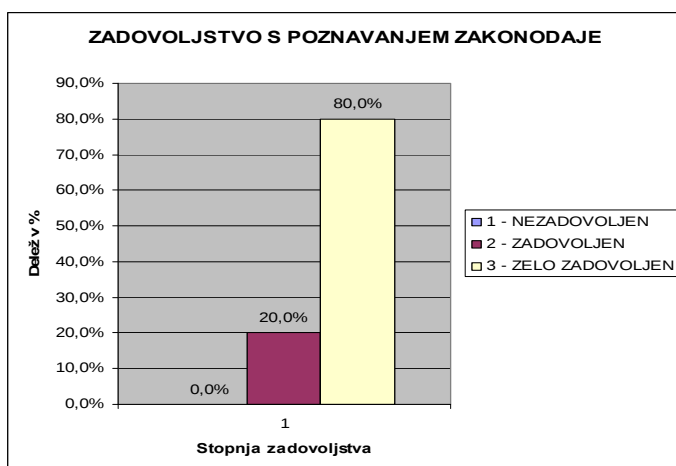
Graf 3: Zadovoljstvo z natančnostjo izvedbe storitev



Vir: lasten.

Zelo visoko, tako potrjuje graf 3, je tudi zadovoljstvo odjemalcev računovodskih storitev z natančnostjo izvedbe storitev. Kar 83,3 % vprašanih je izrazilo mnenje, da so z natančnostjo izvedbe storitev zelo zadovoljni, 16,7 % strank pa je z natančnostjo izvedbe zadovoljnih.

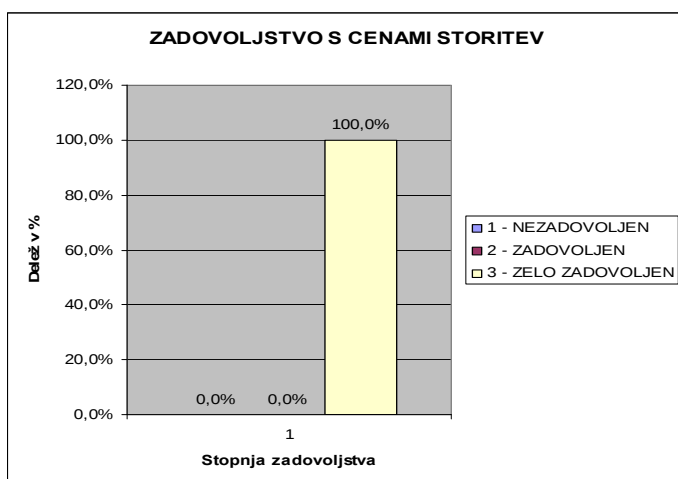
Graf 4: Zadovoljstvo s poznavanjem zakonodaje



Vir: lasten.

Graf 4, ki predstavlja zadovoljstvo dosedanjih strank s poznavanjem zakonodaje izvajalcev računovodskih storitev, potrjuje, da so odjemalci zelo zadovoljni s poznavanjem zakonodaje, za kar se je opredelilo kar 80 % vprašanih, 20 % anketiranih pa je s poznavanjem zakonodaje zelo zadovoljnih. Slednje priča o visoki stopnji strokovne usposobljenosti zaposlenih, zlasti o njihovem neprekinjenem dodatnem izobraževanju in usposabljanju.

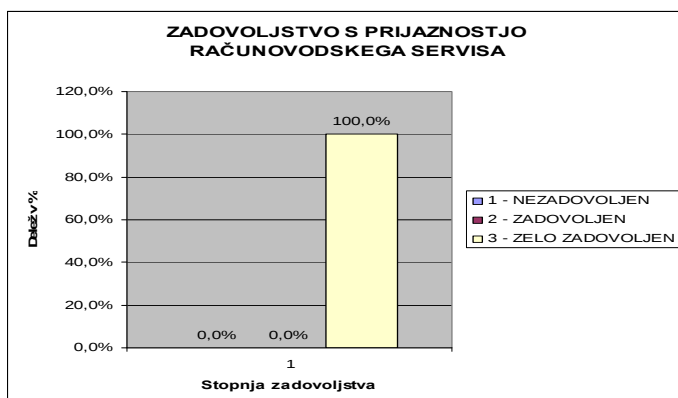
Graf 5: Zadovoljstvo s cenami storitev



Vir: lasten.

Z grafa 5 je razvidno, da so vse anketirane dosedanje stranke zelo zadovoljne s cenami storitev, kar pomeni, da je računovodski servis na področju oblikovanja cen tržno izredno konkurenčen. Ker so stranke zadovoljne s kakovostjo opravljenih storitev, so zadovoljne tudi s ceno, ki jo je potrebno poravnati zanje. Slednje pomeni, da je cena ugodna v očeh odjemalcev, ne pa postavljena zavoljo izdelka oz. storitve, ki se trži.

Graf 6: Zadovoljstvo s prijaznostjo računovodskega servisa



Vir: lasten.

Graf 6 razjasnjuje, da so vsi anketirani odjemalci računovodskih storitev zelo zadovoljni s prijaznostjo zaposlenih, kar pomeni, da med ponudniki storitev in odjemalci ne pride zgolj do uradnega poslovnega odnosa, pač pa tudi do zasebnega, in sicer v okviru tiste zmanjšanosti zgolj uradne distance, znotraj katere raste zaupanje odjemalca do ponudnika storitev, hkrati pa se dviguje tudi vpogled ponudnika storitev v poslovanje odjemalca in s tem v njegovo računovodsko problematiko.

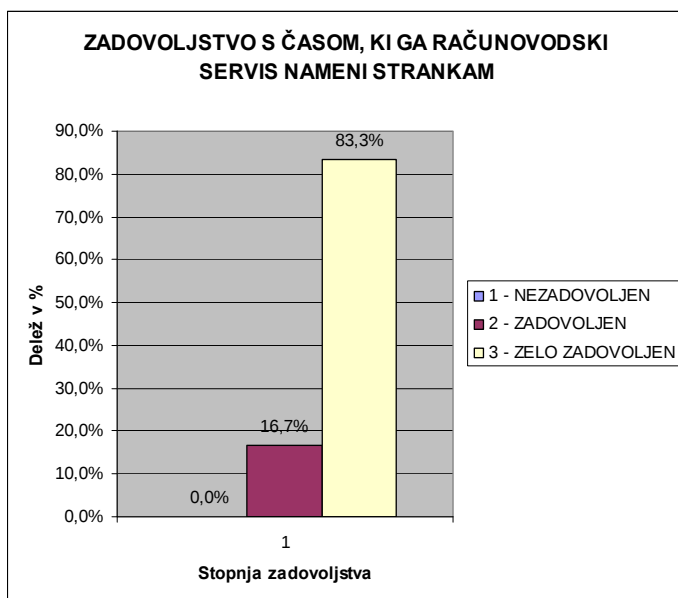
Graf 7: Zadovoljstvo z odzivnim časom



Vir: lasten.

Če pogledamo graf 7, vidimo, da so vse anketirane stranke izrazile mnenje, da je odzivni čas računovodskega servisa na zelo visokem nivoju. S hitrim odzivnim časom računovodski servis potrjuje, da je zanj potreba slehernega odjemalca prioriteta, vsled česar je temeljni cilj, da problematika razreši kvalitetno in v najkrajšem možnem času, in sicer v smislu razmišljanja za podjetje, ki ga problematika zadeva.

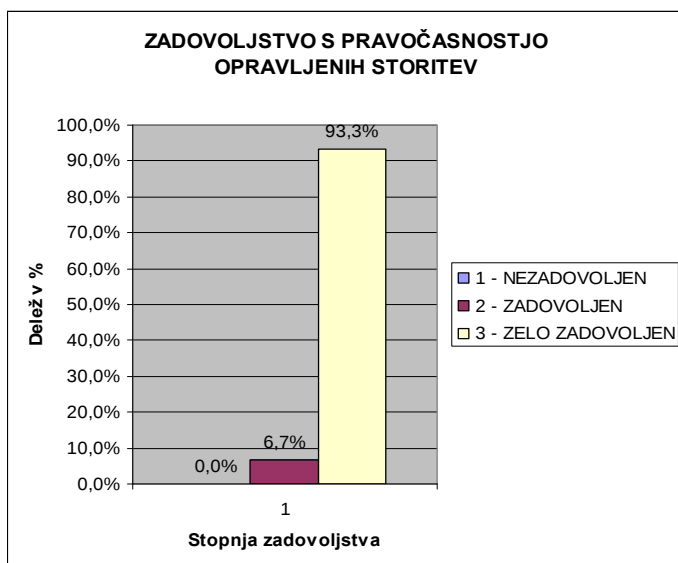
Graf 8: Zadovoljstvo s časom, ki ga računovodski servis namenja strankam



Vir: lasten.

V skladu z grafom 8 je 83 % dosedanjih strank zelo zadovoljnih s časom oz. količino časa, ki jim je namenjena s strani računovodskega servisa, 16,7 % strank pa je s tem časom zadovoljnih. Sklepamo lahko, da se zaposleni problematike svojih odjemalcev storitev lotevajo resno, prizadevno in visoko kvalitetno, kar se odraža tudi v količini časa, ki ga zaposleni namenijo svojim strankam, in sicer z namenom celostnega uvida problematika, kar bo pripomoglo k hitrejši in kvalitetnejši razrešitvi.

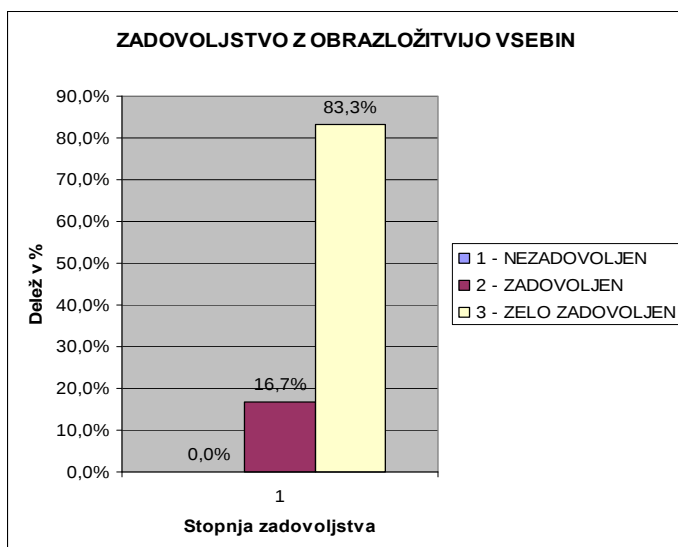
Graf 9: Zadovoljstvo s pravočasnostjo opravljenih storitev



Vir: lasten.

Graf 9 utemeljuje, da so obstoječe stranke zelo zadovoljne s pravočasnostjo opravljenih storitev, kar pomeni, da je raven ažurnosti računovodskega servisa na izredno visoki ravni. Za uspešno trženje računovodskih storitev je temeljnega pomena, da je računovodska storitev hkrati visoko kakovosten kot tudi »hiter« oz. ažuren tržni izdelek.

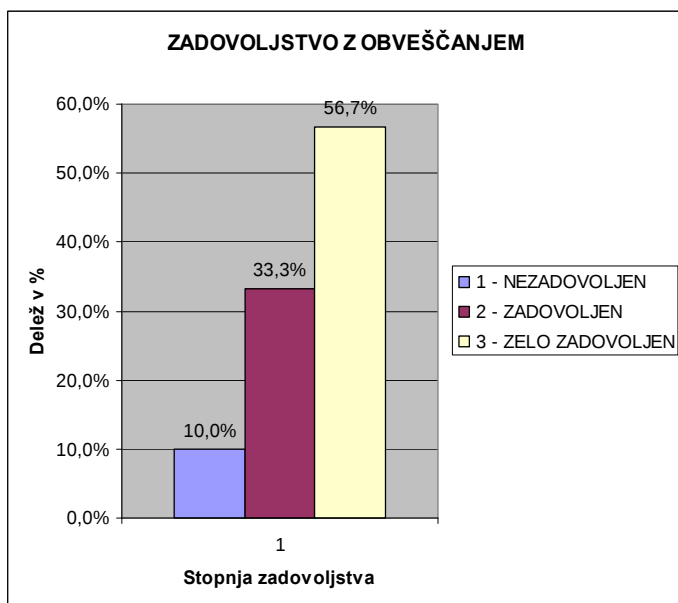
Graf 10: Zadovoljstvo z obrazložitvijo vsebin



Vir: lasten.

Ker so obstoječi odjemalci storitev zelo zadovoljni s časom, ki jim ga za razrešitev njihovih problematik namenijo računovodski servis, lahko sklepamo – ker so zelo zadovoljni z obrazložitvijo vsebin, kar potrjuje 83,3 % vprašanih –, tako graf 10, da gre v okviru časa, namenjenega strankam, za intenziven proces svetovanja tako na področju klasičnih kot tudi obstoječih dodatnih računovodskih storitev.

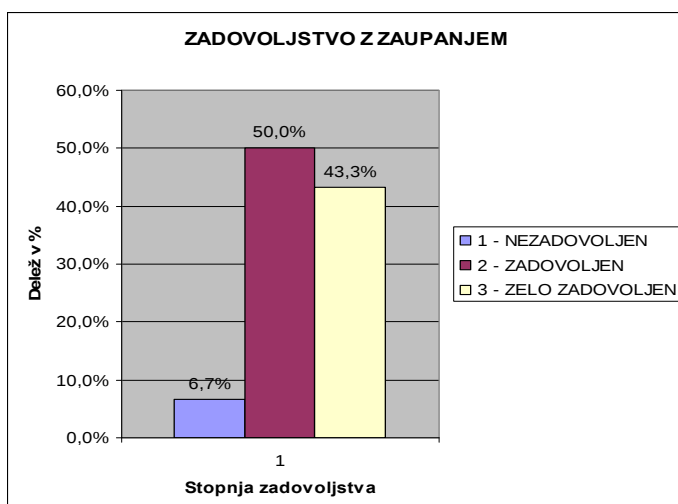
Graf 11: Zadovoljstvo z obveščanjem



Vir: lasten.

Graf 11 ponazarja zadovoljstvo obstoječih strank z obveščanjem. Dobra polovica (56,7 %) vprašanih je z obveščanjem zelo zadovoljna, dobra tretjina (33,3 %) je zadovoljna, desetina (10 %) pa je celo mnenja, da je z obveščanjem s strani servisa nezadovoljna. Slednje pomeni, da je in bo potrebno na področju sprotne obveščanja odjemalcev o novostih in nastalih problematikah, ki (ne)posredno zadevajo njihovo poslovanje, izboljšati realizacijo.

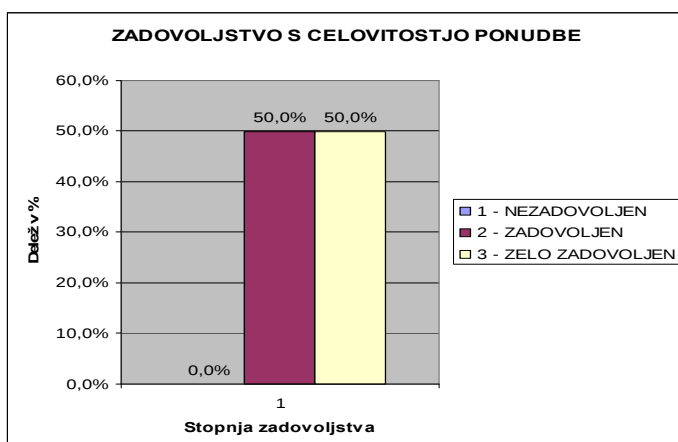
Graf 12: Zadovoljstvo z zaupanjem



Vir: lasten.

Podobno kot z obveščanjem je tudi z zadovoljstvom strank z odnosom obojestranskega zaupanja. Le slaba polovica (43,3 %) anketirancev je z zaupanjem zelo zadovoljna, polovica (50,0 %) je zadovoljna, 6,7 % vprašanih pa je mnenja, da z ravno zadovoljstva niso zadovoljni. Vsekakor je potrebno v prihodnje izboljšati odnos obojestranskega zaupanja med izvajalci in odjemalci storitev. Slednje bo mogoče urediti z intenziviranim sprotnim obveščanjem strank in poglobitvijo prepričanja odjemalcev, da računovodski servis misli zanje in njihova podjetja in da temu v prid tudi deluje.

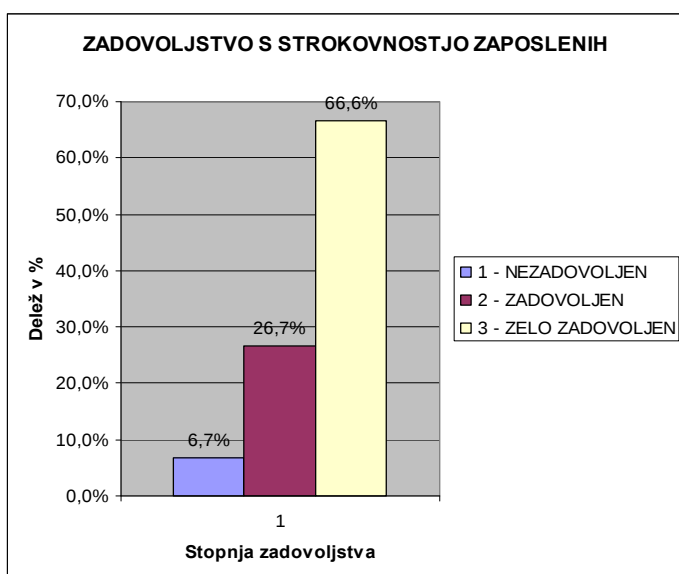
Graf 13: Zadovoljstvo s celovitostjo ponudbe



Vir: lasten.

V zvezi s celovitostjo ponudbe je polovica vprašanih zelo zadovoljna, točno polovica pa se je do zadovoljstva s celovitostjo ponudbe opredelila kot do dejavnika, s katerim je zadovoljna. Vsekakor mora računovodski servis v prihodnje nadgraditi svojo ponudbo storitev, zlasti na področju dodatnih računovodskih storitev davčnega svetovanja in izobraževanja, s tem pa stopnjevati celovitost ponudbe in zadovoljstvo strank z njo.

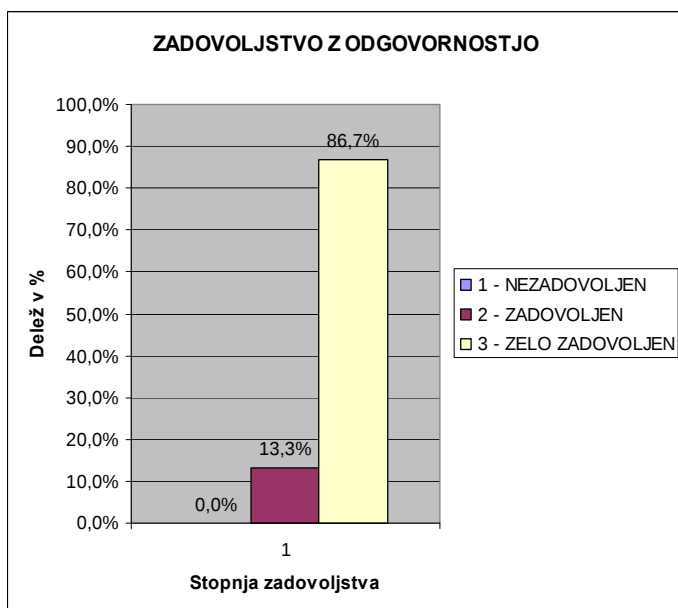
Graf 14: Zadovoljstvo s strokovnostjo zaposlenih



Vir: lasten.

Graf 14 potrjuje, da so stranke s strokovnostjo zaposlenih zadovoljne (26,7 %) do zelo zadovoljne (66,6 %), medtem ko je 6,7 % odjemalcev mnenja, da so s strokovnostjo zaposlenih nezadovoljni. V prihodnje bo potrebno strokovnost zaposlenih dodatno in kontinuirano nadgrajevati in dopolnjevati, zlasti s pomočjo strokovnih seminarjev in tečajev ter udeležb na računovodskih konferencah in simpozijih, ki niso zgolj državnega, pač pa tudi mednarodnega značaja.

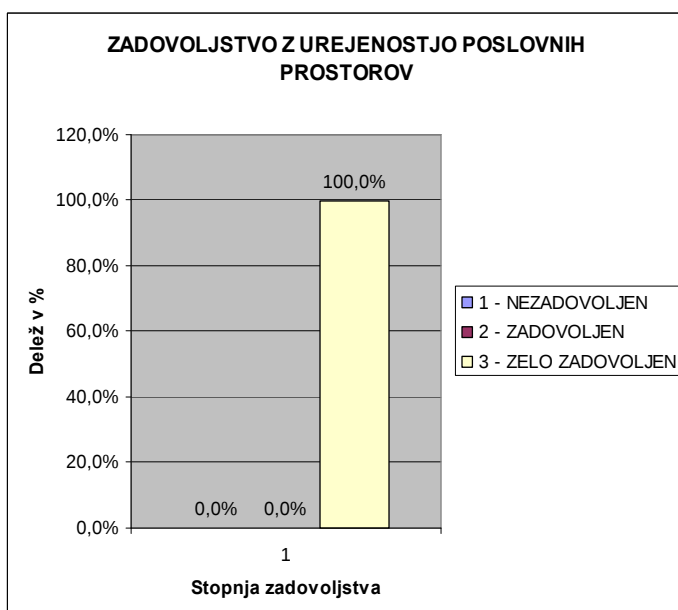
Graf 15: Zadovoljstvo z odgovornostjo



Vir: lasten.

Obstoječe stranke, kot lahko vidimo na grafu 15, so s stopnjo odgovornosti zaposlenih zelo zadovoljni, kar je potrdilo kar 86,7 % vprašanih. Visoka raven odgovornosti, skupaj z nujno strokovnostjo, je ključnega pomena za kakovostno realizacijo računovodskih storitev.

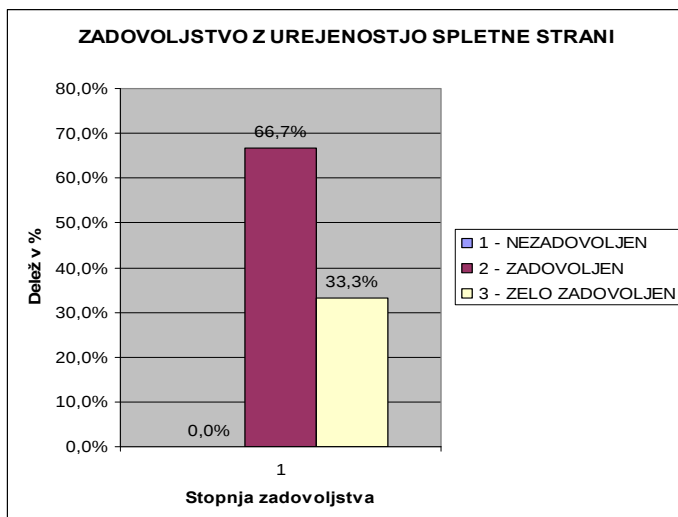
Graf 16: Zadovoljstvo z urejenostjo poslovnih prostorov



Vir: lasten.

Vse anketirane stranke so, v skladu z grafom 16, izrazile visoko zadovoljstvo z urejenostjo poslovnih prostorov, kar pomeni, da so na področju pisarniške opremljenosti in prostorske ergonomije dani vsi prepotrebni pogoji za nemoteno izvajanje računovodskih storitev.

Graf 17: Zadovoljstvo z urejenostjo spletne strani



Vir: lasten.

Graf 17, ki ponazarja zadovoljstvo strank z ureditvijo spletne strani računovodskega servisa, je pokazal, da bo v ureditev spletne strani potrebno vložiti še kar nekaj dodatnega napora. Skozi vrhunsko urejeno spletno stran se bo izrazila večja poslovna resnost podjetja, hkrati pa bo spletna stran pripomogla k višji ravni obveščevalne ažurnosti dosedanjih strank, hkrati pa pritegnila nove potencialne odjemalce storitev.

6.3.6 Sklepne ugotovitve iz raziskave in analize zadovoljstva strank

Raziskava in analiza zadovoljstva dosedanjih strank z obstoječo ponudbo računovodskih storitev je pokazala, da mora računovodski servis MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., v prihodnje:

- stopnjevati proces obveščanja strank z novostmi na področju klasičnega in dodatnega računovodstva;

- dvigniti raven zaupanja strank s pospeševanjem prepričanja odjemalcev računovodskih storitev, da računovodski servis razmišlja za stranke in njihova podjetja, vsled česar deluje v dobrobit njihovega poslovanja;
- z uvedbo svežnja dodatnih računovodskih storitev s področja davčnega svetovanja in izobraževanja poglobiti kakovost celovitosti storitvene ponudbe;
- na podlagi strokovnih seminarjev in tečajev ter rednimi udeležbami na seminarjih in simpozijih stopnjevati strokovno podkovanost zaposlenih; in
- aktualizirati spletno stran, ki bo zrcalila poslovno resnost podjetja, prevzemala del obveščevalnega procesa strank, pospeševala obstoječ poslovni ugled podjetja ter privabljala nove potencialne odjemalce računovodskih storitev.

6.4 Sklepne usmeritve iz raziskave poslovnega okolja podjetja MDS Jovanović & Javernik, d.o.o.

SWOT-analiza zunanjega poslovnega okolja podjetja je opozorila, da med poslovnimi nevarnostmi podjetja najbolj izstopata delovna obremenjenost zaposlenih in pomanjkanje zunanjih strokovnih sodelavcev v primeru uvedbe poglobljenega in razširjenega svežnja dodatnih računovodskih storitev s področja davčnega svetovanja in izobraževanja zaposlenih ter odjemalcev storitev.

Med poslovne prednosti podjetja se uvrščajo zlasti:

- sodobna in ustrezna računalniška ter programska in pisarniška oprema;
- sodobna opremljenost poslovnih prostorov;
- dostopnost sodobne strokovne literature;
- prilagodljiva in visoko kakovostna ponudba;
- visoka raven odgovornosti; in
- ohranjanje ter stopnjevanje obstoječega poslovnega ugleda.

Med poslovnimi priložnostmi podjetja gre izpostaviti zlasti:

- širitev poslovnega okolja na vseslovensko in evropsko tržišče;
- pridobivanje novih potencialnih odjemalcev;

- nenehno strokovno izpopolnjevanje; in
- razvoj malega gospodarstva, znotraj katerega so novi potencialni odjemalci storitev podjetja, zlasti samostojni podjetniki posamezniki ter družbe z omejeno oz. neomejeno odgovornostjo.

Pri realizaciji poslovno tržnih priložnosti, se mora in se bo moralo podjetje:

- dokazati v poslovno tržnem boju z obstoječo konkurenco;
- prilagoditi vstopu tujih podjetij na lokalni trg;
- izpopolnjevati na področju nenadnih sprememb na področju zakonodaje;
- iti v korak z globalizacijskimi procesi; in
- razreševati težave pri uvajanju svežnja dodatnih računovodskih storitev.

Raziskava in analiza zadovoljstva dosedanjih strank z obstoječo ponudbo podjetja je opozorila na problemska torišča v okviru notranjega poslovnega okolja podjetja. Na tem področju bo moral računovodski servis MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.:

- stopnjevati proces obveščanja strank z novostmi na področju klasičnega in dodatnega računovodstva;
- dvigniti raven zaupanja strank s pospeševanjem prepričanja odjemalcev računovodskih storitev, da računovodski servis razmišlja za stranke in njihova podjetja, vsled česar deluje v dobrobit njihovega poslovanja;
- z uvedbo svežnja dodatnih računovodskih storitev s področja davčnega svetovanja in izobraževanja poglobiti kakovost celovitosti storitvene ponudbe;
- na podlagi strokovnih seminarjev in tečajev ter rednimi udeležbami na seminarjih in simpozijih stopnjevati strokovno podkovanost zaposlenih; in
- aktualizirati spletno stran, ki bo zrcalila poslovno resnost podjetja, prevzemala del obveščevalnega procesa strank, pospeševala obstoječ poslovni ugled podjetja ter privabljala nove potencialne odjemalce računovodskih storitev.

7 POSLOVNI NAČRT ZA RAČUNOVODSKO DEJAVNOST V PODJETJU MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.

7.1 Namen poslovnega načrta

Namen poslovnega načrta je ugotoviti, ali ima poslovna zamisel širjenja ter zaposlovanja večjega števila delavcev realno možnost za poslovanje z dobičkom v obdobju od 2009 do 2014.

Podjetje bo torej ustvarjalo dobiček, kar pa je temeljni cilj vsakega podjetja in gonilna sila napredka.

7.2 Analiza preteklega poslovanja podjetja

7.2.1 Realizacija podjetja

Realizacija podjetja je v letu 2008 znašala 60.003,00 EUR. V roku 4 let želimo povečati realizacijo na 150.000 EUR.

7.2.2 Prodajne poti

Ponavadi je pri storitvah zaradi njihove značilnosti (neprenosljivosti) edina distribucijska odločitev izbira lokacije storitev. Pri naših storitvah je to tudi pomemben dejavnik, saj je dobra lokacija lahko neke vrste promocija pa tudi prednost v smislu dostopnosti za odjemalce.

Način dostave lahko razdelimo v tri dele:

- odjemalec bo prišel k nam,
- mi kot izvajalci storitev bomo obiskovali odjemalce,

- z odjemalci bomo v stiku preko posredniških medijev (internet, elektronska pošta).

7.2.3 Glavni odjemalci

Glavni odjemalci so samostojni podjetniki, družbe z omejeno odgovornostjo in društva.

7.2.4 Uspešnost računovodskih storitev kot proizvodov

Uspešnost računovodskih storitev merimo z zadovoljstvom naših strank. Zadovoljne stranke so največja promocija našega računovodskega servisa. S takšno promocijo pridobivamo nov krog strank.

7.2.5 Glavni dobavitelji podjetja

Glavni dobavitelji podjetja so predvsem računalniške hiše, ki nam nudijo podporo računovodskih programov, podporo računalniške opreme, dobavitelji pisarniškega materiala in dobavitelji energijskih virov.

7.2.6 Razvoj računovodskih storitev in vpeljava izboljšav

Vizija našega računovodskega servisa je v tem, da želimo čim več strank pripraviti do tega, da bi večino dela v računovodstvu opravile same. Nudimo jim dostop do računovodskih programov. S tem dostopom jim omogočamo, da stranke same opravljajo določen del storitev, na primer izstavljanje računov, pisanje opominov, izpis odprtih postavk ipd.. S tem smo v podjetju vpeljali veliko izboljšavo, saj se je skoraj za polovico zmanjšalo število telefonskih klicev. S tem smo pridobili veliko časa, ki smo ga koristno porabili za pridobivanje inovativnih strokovnih znanj s področja računovodstva.

7.2.7 Bilanca stanja, izkaz poslovnega finančnega izida in kazalci uspeha

Bilanca stanja je pomembna za presojo bonitete poslovanja. Sestavljajo jo sredstva (aktiva) na eni strani in viri sredstev (pasiva) na drugi strani. Pri bilanci stanja je pomembno predvsem to, da sta obe strani uravnoteženi.

Tabela 5: Bilanca stanja preteklega poslovanja podjetja

P O S T A V K A na dan 31. 12.	2008	2007
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	12.136	2.615
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	190	391
1. Dobro ime		
2. Ostala neopredmetena sredstva	190	391
3. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve		
II. Opredmetena osnovna sredstva	11.946	2.224
1. Zemljišče		
2. Poslovni prostori/zgradba		
3. Oprema, vozila, mehanizacija		
4. Računalniki in računalniška oprema		
5. Drugo	11.946	2.224
III. Naložbene nepremičnine		
IV. Dolgoročne finančne naložbe		
V. Dolgoročne poslovne terjatve		
VI. Odložene terjatve za davek		
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	16.246	14.412
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo		
II. Zaloge	921	1.096
III. Kratkoročne finančne naložbe	2.244	3.671
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	11.732	8.679
V. Denarna sredstva	1.349	966
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	217	220
SREDSTVA SKUPAJ (A+B+C)	28.599	17.247
A. KAPITAL	12.774	11.114
I. Vpoklicani kapital	8.763	8.763
II. Kapitalske rezerve	260	94
III. Rezerve iz dobička		

IV. Presežek iz prevrednotenja		
V. Preneseni čisti dobiček (+) ali prenesena čista izguba (-)	2.257	1.682
VI. Čisti dobiček (+) ali čista izguba (-) poslovnega leta	1.494	575
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE		
1. Rezervacije		
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve		
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	5.850	
I. Dolgoročne finančne obveznosti	5.850	
II. Dolgoročne poslovne obveznosti		
III. Odložene obveznosti za davek		
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	9.975	6.133
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev		
II. Kratkoročne finančne obveznosti	1.800	
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	8.175	6.133
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE		
* OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV SKUPAJ (A+B+C+Č+D)*	28.599	17.247

Vir: lasten.

Tabela 6: Izkaz preteklega poslovnega izida

Postavka za poslovno leto	2008	2007
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	60.003	40.876
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	60.003	40.876
II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU		
III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU		
B. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI		
C. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	60.003	40.876
D. POSLOVNI ODHODKI	57.587	39.997
I. Stroški blaga, materiala in storitev	36.289	20.426
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala		
2. Stroški porabljenega materiala	19.800	8.121
2.1. Stroški surovin in osnovnega materiala	14.614	3.994
2.2. Stroški pomožnega materiala	1.560	849
2.3. Stroški nadomestnih delov za osnovna sredstva		
2.4 Drugi stroški materiala	3.626	3.278
3. Stroški storitev	16.489	12.305

3.1. Stroški promocijskih aktivnosti		
3.2. Stroški storitev pri izdelavi proizvodov		
3.3. Stroški prevoznih storitev	1.966	2.109
3.4. Stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem		
3.5. Stroški najemnin	5.400	3.650
3.6. Stroški drugih storitev	9.123	6.546
II. Stroški dela	17.799	17.399
1. Stroški plač	13.197	12.872
2. Stroški pokojninskih zavarovanj (dodatno pokojninsko)	1.168	1.139
3. Stroški drugih zavarovanj	1.090	1.216
4. Drugi stroški dela	2.344	2.172
III. Odpisi vrednosti, amortizacija	2.834	2.074
1. Neopredmetena sredstva	2.834	2.074
2. Opredmetena osnovna sredstva		
2.1. Poslovni prostori/zgradba		
2.2. Oprema, vozila, mehanizacija		
2.3. Računalniki in računalniška oprema		
2.4. Drugo		
IV. Drugi poslovni odhodki	665	98
E. DOBIČEK ali IZGUBA IZ POSLOVANJA	2.416	879
F. FINANČNI PRIHODKI (obresti in deleži)	75	144
G. FINANČNI ODHODKI (obresti in drugi odhodki)	452	5
H. DRUGI PRIHODKI	95	10
I. DRUGI ODHODKI	164	120
J. CELOTNI DOBIČEK ali CELOTNA IZGUBA	1.970	908
K. DAVEK IZ DOBIČKA	310	269
L. ODLOŽENI DAVKI		
M. ČISTI DOBIČEK ali ČISTA IZGUBA	1.660	639
N. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR	1,00	1,00
O. ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA DAN 31. 12.	1	1

Vir: lasten.

Iz izkaza poslovnega izida je razvidno, da je podjetje pretekli dve leti poslovalo z dobičkom, kar pa je temeljni cilj vsakega podjetja in gonilna sila napredka.

Tabela 7: Kazalniki uspeha preteklega leta

KAZALNIKI POSLOVANJA

Kazalniki poslovanja	2008
	doseženo
1. Število zaposlenih delavcev	1
2. Čisti prihodki od prodaje v EUR	60.003
3. Čisti dobiček (+) izguba (-) v EUR	1.660
4. Dodana vrednost v EUR	23.049
5. Dodana vrednost na zaposlenega	23.049
6. Stopnja finančne varnosti	44,67
7. Donosnost kapitala	13,00
8. Donosnost sredstev	5,80
9. Dolgoročno finančno ravnovesje	0,40
10. Delež prihodkov, ustvarjenih izven Evropske unije	
11. Delež prihodkov, ustvarjenih izven Republike Slovenije	
12. Višina neto obratnega kapitala	6.488
13. Kratkoročna sredstva	16.463
14. Kratkoročne obveznosti	9.975
15. Vrednostni prag rentabilnosti	92,90 %
16. Koeficient celotne gospodarnosti	103,39 %

Vir: lasten.

Točko preloma – vrednostni prag rentabilnosti, kjer so odhodki in prihodki izenačeni, smo dosegli v letu 2008 pri približno 93-odstotni realizaciji. Prag pokritja stalnih stroškov je leta 2008 znašal 96,61 %.

7.3 Analiza okolja

7.3.1 Zagotavljanje informacij

Informacije o strankah lahko pridobivamo na več načinov. Na spletnem portalu AJPES, kjer je točka VEM, dnevno spremljajo vpise ter izbrise poslovnih subjektov. Veliko pričakujemo od stalnih strank, ki naj bi na podlagi zadovoljstva širile pozitivne informacije in mnenja o našem računovodskem servisu.

7.3.2 Velikost trga

Velikost trga za naše računovodske storitve merimo na območju celotne Slovenije. Na ta način uspešneje vpeljujemo izboljšave, v okviru katerih s pomočjo sodobnih računovodskih programov nudimo storitve od koder koli po Sloveniji.

7.3.3 Analiza konkurence

Konkurenco predstavljajo večji računovodski servisi, ki že imajo razpredeno mrežo svetovalcev na različnih področjih. Je pa po drugi strani konkurenca zdrava, saj pomeni medsebojno tekmovalnost ter konkurenčnost cen.

7.3.4 Prodajne poti

Trenutno podjetje uporablja tako imenovano metodo od vrat do vrat ali bolje rečeno: metodo od ust do ust. Iz preteklih izkušenj lahko zaključimo, da je to kar najbolj prepričljiva metoda: z znanjem in kvaliteto do pridobivanja novih strank. V primeru zaposlitve večjega števila zaposlenih pa bo moralo naše podjetje začeti uporabljati tudi drugačne metode prodaje. Več bo potrebno narediti na področju marketinga – predvsem začeti razmišljati o promociji ter o reklamiranju z reklamnimi in drugimi tovrstnimi sredstvi v dnevnem časopisju.

7.3.5 Dejavniki na trgu

Dejavniki, ki vplivajo na uspeh na trgu so: kvaliteta, velika odzivnost za reševanje težav, ki nastanejo pri poslovanju, prepoznavnost računovodskega servisa, lobiranje in spoznavanje čim večjega števila ljudi kot potencialnih strank.

7.4 Cilji

7.4.1 Cilji realizacije in trženja računovodskih storitev

Cilj je povečevanje realizacije do takšne višine, ki nam bo omogočala tudi zaposlovanje večjega števila zaposlenih, seveda ob hkratnem zagotavljanju finančnega stanja za poplačila vseh obveznosti do zaposlenih oseb. Slednje lahko dosežemo z aktivno politiko promocije našega računovodskega servisa. Naš cilj je doseči v četrtem načrtovanem letu realizacijo v višini 180.000 EUR.

7.4.2 Cilji razvoja novih računovodskih storitev

Z internetnimi možnostmi so podjetjem dane velike možnosti za razvoj novih računovodskih storitev. Eden temeljnih ciljev našega podjetja je, da strankam nudimo in povečujemo vpogled v naše računovodske programe, tako da so stranke vedno seznanjene z našim delom. Prav tako jim omogočamo, da lahko del obveznosti opravijo tudi same, na podlagi česar se lahko računovodsko podjetje posveča reševanju drugotnih težav, ki nastanejo pri poslovanju.

7.4.3 Cilji zmanjševanja stroškov

Kot že omenjeno, so podjetjem z internetnimi možnostmi dane velike prednosti. Sedaj ni več možno ročno oddajati raznovrstnih obrazcev uradom, kar nam je privarčevalo marsikatero pot in s tem posledično tudi znižalo stroške poslovanja. Preko spletnega portala lahko pravzaprav

vse opravimo v samem podjetju. Ocenjujemo, da bodo stroški dosegali v četrtem letu planskega obdobja 87,20 % v strukturi prihodkov, kar bo v primerjavi z letom 2008 9,4-odstotno zmanjšanje stroškov.

7.5 Pot do ciljev

7.5.1 Plan aktivnosti za dosego ciljev

Od meseca septembra 2009 naprej bomo našim sedanjim poslovnim strankam skupaj z računom predali kratko obvestilo, v katerem bomo navedli, da imajo v primeru sklenitve pogodbe z novo stranko, ki nam jo priporočijo, zagotovljeno brezplačno izdelavo zaključnega računa. Prav tako bomo pripravili reklamne letake, ki jih bomo odposlali podjetjem, ki so v naši neposredni bližini. Nenazadnje bomo aktivno pošiljali reklamne oglase novoustanovljenim samostojnim podjetnikom ter družbam z omejeno odgovornostjo in društvom. Ker se večina novih podjetij ustanavlja po sistemu samozaposlitve, ki ju podpira Zavod RS za zaposlovanje in nekatere občine, se velja povezati s ponudbo računovodskih storitev tudi z njimi.

7.5.2 Temeljne strategije za dosego ciljev

Da bi dosegli želene uspehe, moramo dejansko povečati obseg strank, ki jih želimo pridobiti na zgoraj omenjeni način. Da pa bi do tega cilja prišli, je potrebno oskrbo sedanjih strank še popestriti. Popestriti jo nameravamo s širitvijo ponudbe z uvajanjem dodatnih novih storitev, z dobrim poslovnim in strokovnim obravnavanjem vsake stranke, prijaznostjo, ustrežljivostjo, svetovanjem in pomočjo pri reševanju problemov kupcev, zagotavljanjem višje kakovosti računovodskih storitev, seznanjanjem kupca s prednostmi in slabostmi določenih dejanj, ki nastajajo pri poslovanju, ter uvajanjem prijaznega delovnega časa za stranke.

7.5.3 Spremembe organiziranosti za dosego ciljev

Da bi lahko realizirali marsikatero od zgoraj navedenih dejanj, ugotavljamo, da računovodski servis z enim zaposlenim dejansko tega ne zmore sam. Zato predvidevamo konec leta 2009 uvesti novo delovno mesto za usposobljenega računovodjo, ki bo lahko prevzel večino dela, s čimer bi ohranili nivo kvalitete ter se lahko posvetili marketinškim poslom.

7.5.4 Potrebni resursi za dosego ciljev

Za dosego zastavljenih ciljev torej želimo dodatno zaposliti usposobljenega računovodjo ter se posvetiti marketinškim poslom, hkrati pa izkoristiti znanje, ki smo ga pridobili na podlagi dodatnega strokovnega izobraževanja.

7.6 Načrt trženja

7.6.1 Podjetniška kalkulacija reprezentanta računovodske storitve

Izbrani reprezentant za kalkulacijo je produktivna ura računovodske storitve. Na trgu je mogoče na letni ravni plasirati 1800 produktivnih ur na delavca.

V letu 2009 predvidevamo plasiranje v višini 1300 + 1800 ur/1,67 delavca. Na osnovi izračuna znaša število produktivnih ur 1856 na delavca letno.

Kalkulacija reprezentanta:

- Stroški dela znašajo 13,48 EUR.
(letni znesek BOD + materialni stroški dela: število produktivnih ur)
 $\text{Letni znesek BOD} = 21.111 + 3.907/1856 = 13,48.$
- Stroški poslovanja znašajo 26,37 EUR.
(vsi ostali stroški poslovanja: število produktivnih ur)

Vsi ostali stroški poslovanja znašajo $48.950/1856 = 26,37$ EUR.

- Lastna cena: $13,48 + 26,37 = 39,85$ EUR.
- Želeni dobiček: $39,85 \times 10 \% = 43,84$ EUR.
(lastna cena $\times$ % želenega dobička)
- Prodajna cena brez DDV znaša 43,84 EUR.

Sedanja tarifa za urno postavko dela v računovodstvu znaša 30 EUR. Iz izračunanega lahko sklepamo, da bi morala urna postavka znašati 43,84 EUR, torej 13,84 EUR več kot leta 2008. Posledično je razvidno, da je tudi dobiček leta 2008 nizek, kar kaže, da moramo od leta 2009 in v prihodnje paziti na opredelitev višine postavke računovodske ure pri sklepanju pogodb z novimi strankami.

Glede na izračune in primerjave cen s konkurenco lahko sklepamo, da gre v primeru našega podjetja za relativno povprečno opredeljeno vrednost postavke računovodske ure. Glede na to, da je podjetje že nekaj časa prisotno na tržišču in si že utrlo pot v svet podjetništva, bo stremelo k uresničitvi zelene tržne cene.

7.6.2 Napoved prodaje

Plan prodaje za leto 2009 je 90.000 EUR, za leto 2010 120.000 EUR ter za leto 2011 150.000 EUR.

Tabela 8: Plan prodaje in prihodki iz poslovanja

Plan prodaje in prihodki iz poslovanja

plan 2009		plan 2010		plan 2011		plan 2012	
količina	vrednost	količina	vrednost	količina	vrednost	količina	vrednost
1	90.000	1	120.000	1	150.000	1	180.000

Vir: lasten.

Glede na to, da se trenutno veliko novih družb z omejeno odgovornostjo in prav tako samostojnih podjetnikov ustanavlja po sistemu samozaposlitve, predstavljajo le-te pravnoorganizacijske oblike našo ciljno skupino.

Plan za leto 2009 smo res postavili zelo visoko. Ker je naše podjetje družinsko podjetje, računamo s tem, da bomo v primeru realizacije plana vključili v delo sorodstvene vezi, s katerimi pa ne bomo sklenili delovnega razmerja.

Cilj je, povečati število strank za skoraj 100 %. Te na novo pridobljene stranke želimo v prihodnje redno servisirati ter na ta način postopoma povečevati število zaposlenih in posledično reducirati pomoč družinskih članov.

7.7 Načrt človeških virov

7.7.1 Načrt zaposlenih

V letu 2009 nameravamo zaposliti dodatnega usposobljenega računovodjo. V letu 2010 načrtujemo zaposliti dodatna dva zaposlena, v letu 2011 pa naj bi se novim človeškim virom pridružila še četrta nova zaposlena oseba. Predvidevamo vpeljavo zaposlitev na različnih področjih dela, kar je nenazadnje odvisno od potreb naših strank.

Tabela 9: Načrtovano število zaposlenih

Načrtovano število novih zaposlenih: vpišite mesec predvidene zaposlitve	2009 plan	2010 plan	2011 plan	2012 plan
1. Januar			1	1
2. Februar				
3. Marec		1		
4. April				
5. Maj	1			
6. Junij				
7. Julij				
8. Avgust				
9. September				
10. Oktober				
11. November				
12. December				

A. SKUPAJ ŠTEVILO ZAPOSLENIH DELAVCEV NA DAN 31. 12.	2	3	4	5
B. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V LETU	1,67	2,83	4,00	5,00

Vir: lasten.

7.7.2 Načrt stroškov dela

V primeru neto plače 700 EUR potrebujemo na letnem nivoju približno 15.011 EUR finančnih sredstev za enega dodatnega zaposlenega. V primeru dviga realizacije s 60.000 EUR letno na 90.000 EUR letno (torej za 30.000 EUR/leto) je razvidno, da so v celoti pokriti stroški za dodatno zaposlitev ter da je možno še izplačilo dodatne 13. plače. S takšnim ravnanjem predvidevamo, da bi lahko dodatno motivirali zaposlene k večji storilnosti in pripadnosti podjetju.

Tabela 10: Načrtovani stroški dela zaposlenih delavcev

Načrtovani stroški dela zaposlenih delavcev v EUR			Bruto strošek podjetja za delavca v EUR	
			na mesec	v letu
A. POVPREČNA NETO PLAČA, ki jo bo podjetje dosegalo z vsemi ZAPOSLENIMI DELAVCI	700	na mesec	1.056	12.667
B. DRUGI STROŠKI DELA ZAPOSLENIH	195	na mesec	195	2.344

Skupni stroški dela novih zaposlenih v EUR	2009 plan	2010 plan	2011 plan	2012 plan
A. SKUPAJ STROŠEK BRUTO PLAČ NOVIH ZAPOSLENIH	8.444	10.556	12.667	12.667
B. DRUGI STROŠKI DELA NOVIH ZAPOSLENIH	1.563	1.953	2.344	2.344
C. SKUPAJ STROŠKI DELA NOVIH ZAPOSLENIH (A+B)	10.007	12.509	15.011	15.011

Skupni stroški dela vseh zaposlenih v EUR	2008 doseženo	2009 plan	2010 plan	2011 plan	2012 plan
---	---------------	-----------	-----------	-----------	-----------

A. SKUPAJ STROŠEK BRUTO PLAČ ZAPOSLENIH	15.455	21.111	35.889	50.667	63.334
B. DRUGI STROŠKI DELA ZAPOSLENIH	2.344	3.907	6.641	9.376	11.720
C. SKUPAJ STROŠKI DELA (A+B)	17.799	25.018	42.530	60.043	75.054

Vir: lasten.

7.8 Načrt pogojev poslovanja

7.8.1 Načrtovane naložbe

Za odpiranje treh dodatnih delovnih mest potrebujemo približno 15.000 EUR, ki jih bomo porabili za nakup novega računalnika, nabavo pisarniške opreme (stol ter pisalna miza) ter nabavo licence za računalniške programe.

7.8.2 Načrtovani viri za naložbe

Za naložbo bomo uporabili lastna sredstva.

7.9 Načrt ekonomsko-finančnega izračuna

7.9.1 Uporabljene predpostavke za ekonomsko-finančni izračun

Za ekonomsko-finančni izračun bomo uporabili bilanco stanja bodočega poslovanja podjetja, izkaz poslovnega izida bodočega poslovanja podjetja, izkaz denarnih tokov bodočega poslovanja podjetja in kazalnike poslovanja.

7.9.2 Načrt izkaza stanja

Tabela 11: Bilanca stanja bodočega poslovanja podjetja

BILANCA STANJA BODOČEGA POSLOVANJA PODJETJA

Postavka na dan 31. 12. v EUR	2009	2010	2011	2012
	plan	plan	plan	plan
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	11.946	11.946	11.946	11.946
I. Neopredmetena sredstva in DPČR				
1. Dobro ime				
2. Ostala neopredmetena sredstva				
3. Dolgoročne AČR				
II. Opredmetena osnovna sredstva	11.946	11.946	11.946	11.946
1. Zemljišče				
2. Poslovni prostori/zgradba				
3. Oprema, vozila, mehanizacija				
4. Računalniki in oprema				
5. Drugo	11.946	11.946	11.946	11.946
III. Naložbene nepremičnine				
IV. Dolgoročne finančne naložbe				
V. Dolgoročne poslovne terjatve				
VI. Odložene terjatve za davek				
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	26.803	40.949	55.595	73.738
I. Sredstva za prodajo				
II. Zaloge	1.513	2.017	2.521	3.025
III. Kratkoročne finančne naložbe				
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	15.307	20.410	25.512	30.615
V. Denarna sredstva	9.982	18.522	27.561	40.097
C. KRATKOROČNE AČR	217	217	217	217
SREDSTVA	38.966	53.112	67.758	85.901

A. KAPITAL	25.440	39.033	53.088	69.432
I. Vpoklicani kapital	8.763	8.763	8.763	8.763
II. Kapitalske rezerve	260	260	260	260
III. Rezerve iz dobička				

IV. Presežek iz prevrednotenja				
V. Preneseni čisti dobiček/izguba	3.751	16.417	30.010	44.065
VI. Čisti dobiček/izguba	12.666	13.592	14.056	16.344
B. REZERVACIJE IN DPČR				
1. Rezervacije				
2. Dolgoročne PČR				
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	4.095	2.340	585	
I. Dolgoročne finančne obveznosti	4.095	2.340	585	
II. Dolgoročne poslovne obveznosti				
III. Odložene obveznosti za davek				
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	9.430	11.740	14.085	16.469
I. Obveznosti za odtujitev				
II. Kratkoročne finančne obveznosti				
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	9.430	11.740	14.085	16.469
D. KRATKOROČNE PČR				
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	38.966	53.112	67.758	85.901

Vir: lasten.

7.9.3 Načrt izkaza poslovnega izida

Tabela 12: Izkaz poslovnega izida bodočega poslovanja podjetja

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA BODOČEGA POSLOVANJA PODJETJA

Postavka v EUR	2009	2010	2011	2012
	plan	plan	plan	plan
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	90.000	120.000	150.000	180.000
I. Čisti prihodki na domačem trgu	90.000	120.000	150.000	180.000
II. Čisti prihodki na trgu EU				
III. Čisti prihodki na trgu izven EU				
B. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI				
C. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	90.000	120.000	150.000	180.000
D. POSLOVNI ODHODKI	73.776	102.885	132.372	159.566
I. Stroški blaga, materiala in storitev	47.836	59.550	71.444	83.539
1. Nabavna vrednost blaga				

2. Stroški porabljenega materiala	29.699	39.598	49.498	59.397
2.1. Stroški surovin in materiala	21.920	29.227	36.533	43.840
2.2. Stroški pomožnega materiala	2.340	3.120	3.900	4.680
2.3. Stroški nadomestnih delov				
2.4 Drugi stroški materiala	5.439	7.252	9.065	10.877
3. Stroški storitev	18.138	19.952	21.947	24.142
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti				
3.2. Izdelava proizvodov				
3.3. Stroški prevoznih storitev	2.163	2.379	2.617	2.878
3.4. Stroški vzdrževanja				
3.5. Stroški najemnin	5.940	6.534	7.187	7.906
3.6. Stroški drugih storitev	10.035	11.039	12.143	13.357
II. Stroški dela	25.018	42.530	60.043	75.054
1. Stroški plač	21.111	35.889	50.667	63.334
2. Stroški pokojninskih zavarovanj				
3. Stroški drugih zavarovanj				
4. Drugi stroški dela	3.907	6.641	9.376	11.720
III. Odpisi vrednosti, amortizacija	190			
1. Neopredmetena sredstva	190			
2. Opredmetena osnovna sredstva				
2.1. Poslovni prostori/zgradba				
2.2. Oprema, vozila, mehanizacija				
2.3. Računalniki z opremo				
2.4. Drugo				
IV. Drugi poslovni odhodki	732	805	885	974
E. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	16.224	17.115	17.628	20.434
F. FINANČNI PRIHODKI				
G. FINANČNI ODHODKI	191	125	58	5
H. DRUGI PRIHODKI				
I. DRUGI ODHODKI				
J. CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	16.033	16.991	17.569	20.430
K. DAVEK IZ DOBIČKA	3.367	3.398	3.514	4.086
L. ODLOŽENI DAVKI				
M. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	12.666	13.592	14.056	16.344
N. Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	1,67	2,83	4,00	5,00

O. Število zaposlenih 31. decembra	2	3	4	5
------------------------------------	---	---	---	---

Vir: lasten.

7.9.4 Načrt izkaza finančnega stanja

Tabela 13: Izkaz denarnih tokov bodočega poslovanja podjetja

IZKAZ DENARNIH TOKOV BODOČEGA POSLOVANJA PODJETJA

Postavka v EUR	2009	2010	2011	2012
	plan	plan	plan	plan
A. DENARNI TOKOVI PRI POSLOVANJU				
1. Dobiček (izguba) pred obdavčitvijo	16.033	16.991	17.569	20.430
2. Amortizacija	190			
3. Davki iz dobička	-3.367	-3.398	-3.514	-4.086
4. Zmanjšanje (- povečanje) poslovnih terjatev	-3.575	-5.102	-5.102	-5.102
5. Zmanjšanje (- povečanje) zalog	-592	-504	-504	-504
6. Povečanje (- zmanjšanje) poslovnih dolgov	1.255	2.309	2.345	2.384
7. Povečanje za finančne odhodke	191	125	58	5
Prebitek prejemkov ali izdatkov pri poslovanju	10.136	10.420	10.852	13.126
B. DENARNI TOKOVI PRI NALOŽBENJU				
1. Prejemki (+) in izdatki (-) pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih				
2. Prejemki (+) in izdatki (-) pri opredmetenih osnovnih sredstvih				
3. Prejemki od kratkoročnih finančnih naložb	2.244			
Prebitek prejemkov ali izdatkov pri naložbi	2.244			
C. DENARNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU				
1. Prejemki (+) za vplačan in izdatki (-) za vračilo kapitala				
2. Prejemki (+) in izdatki (-) za dolgoročne finančne obveznosti	-1.946	-1.880	-1.813	-590
3. Prejemki (+) in izdatki (-) za kratkoročne finančne obveznosti	-1.800			

Prebitek prejemkov ali izdatkov pri financiranju	-3.746	-1.880	-1.813	-590
Č. KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV				
1. Denarni izid v obdobju	8.633	8.540	9.039	12.536
2. Začetno stanje denarnih sredstev	1.349	9.982	18.522	27.561
3. Končno stanje denarnih sredstev	9.982	18.522	27.561	40.097

Podjetje izkazuje v vseh letih pozitivni denarni izid, kar pomeni, da je v vseh letih sposobno poravnati svoje obveznosti.

Vir: lasten.

7.9.5 Načrt kazalcev uspeha

Na podlagi kazalnikov uspešnosti lahko sklepamo, da bo podjetje uspešno poslovalo vsa štiri leta. Dodana vrednost na zaposlenega bo sicer najvišja v letu 2009, nato pa bo v naslednjih letih nekoliko padla. Razlog za padec dodane vrednosti na zaposlenega je v tem, da je v letu 2009 povprečno število zaposlenih 1,67, medtem ko se v naslednjih letih zaposlenost večja.

Tabela 14: Kazalniki poslovanja

KAZALNIKI POSLOVANJA

Kazalniki poslovanja	2009	2010	2011	2012
	plan	plan	plan	plan
1. Število zaposlenih delavcev	2	3	4	5
2. Čisti prihodki od prodaje v EUR	90.000	120.000	150.000	180.000
3. Čisti dobiček (+) izguba (-) v EUR	12.666	13.592	14.056	16.344
4. Dodana vrednost v EUR	41.432	59.646	77.671	95.488
5. Dodana vrednost na zaposlenega	24.859	21.051	19.418	19.098
6. Stopnja finančne varnosti	65,29	73,49	78,35	80,83
7. Donosnost kapitala	49,79	34,82	26,48	23,54
8. Donosnost sredstev	32,51	25,59	20,74	19,03
9. Dolgoročno finančno ravnovesje	0,66	0,72	0,75	0,78

10. Delež prihodkov, ustvarjenih izven Evropske Unije				
11. Delež prihodkov, ustvarjenih izven Republike Slovenije				
12. Višina neto obratnega kapitala	17.589	29.427	41.727	57.486
13. Kratkoročna sredstva	27.020	41.166	55.812	73.955
14. Kratkoročne obveznosti	9.430	11.740	14.085	16.469
15. Vrednostni prag rentabilnosti	74,28 %	79,73 %	83,30 %	83,94 %
16. Koefficient celotne gospodarnosti	121,68 %	116,49 %	113,27 %	112,80 %

Vir: lasten.

7.9.6 Komentar k ekonomsko-finančnemu načrtu

Finančni načrt nam pokaže, da lahko kljub konkurenci pričakujemo dobre poslovne rezultate. Najboljše rezultate lahko dosežemo z večjo kadrovsko zasedbo in s širitvijo storitev ter poslovanja.

Dodana vrednost na zaposlenega nam je pokazala, da je podjetje vložilo v delo ogromno svojega časa ter da je s kvalitetnim delom pripeljalo v računovodski servis veliko zadovoljnih strank. To je dokaz, da se kvalitetno poslovanje obrestuje tako z večjo prepoznavnostjo podjetja kot tudi z večjim obsegom poslovanja.

8 SKLEPI IN UGOTOVITVE

8.1 Sklepi in ugotovitve

Družinsko računovodsko podjetje MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., mora za uspešno, učinkovito in profitno trženje računovodskih storitev svoje storitve pojmovati in oblikovati v smislu visokokakovostnih tržnih izdelkov, ki zrcalijo in zadovoljujejo potrebe odjemalcev storitev, med katerimi izstopajo zlasti samostojni podjetniki posamezniki ter družbe z omejeno oz. neomejeno odgovornostjo.

Za uspešno trženje svojih storitev mora v sklopu ožjega in širšega lokalno-poslovnega okolja izkoristiti svoje prednosti v primerjavi z obstoječo konkurenco, med katerimi izstopajo fizična podpora realiziranim računovodskim storitvam, sodobna računalniška ter programska in pisarniška oprema in nenazadnje visoka raven strokovnosti ter odgovornosti zaposlenih.

Na podlagi svojih poslovnih prednosti bo podjetje lahko udeležilo zaznane tržno-poslovne priložnosti oz. izzive, med katerimi velja poudariti zlasti širjenje poslovnega okolja na vseslovenski in evropski trg, pridobivanje novih potencialnih odjemalcev ter širitev celovitosti storitvene ponudbe z uvajanjem dodatnih računovodskih storitev s področja davčnega svetovanja ter izobraževanja zaposlenih in strank.

Izdelava poslovnega načrta za obdobje 2009–2014 je pokazala, da bodo za realizacijo izzivov znotraj zunanjega poslovnega okolja in kvalitetno reorganizacijo notranjega poslovnega okolja v smislu odpravljanja tržno-poslovnih slabosti in stopnjevanja prednosti dane tako poslovno ekonomske kot tudi poslovno finančne zmožnosti.

8.2 Predlogi izboljšav, izpopolnitev, sprememb in uvedb

Pri realizaciji tržno-poslovnih izzivov na podlagi podjetju lastnih prednosti mora podjetje kontinuirano odpravljati svoje slabosti, med katerimi bosta, v primeru poglobljanja in širitve

storitvene ponudbe, najbolj očitna delovna obremenjenost zaposlenih in pomanjkanje zunanjih strokovnih sodelavcev.

Vzporedno z minimiranjem oz. odpravljanjem slabosti se mora podjetje zavedati tudi nevarnosti, ki prežijo na trgu ponudbe in povpraševanja. Na tem področju bo moralo biti podjetje pozorno zlasti na obstoječo in novo nastajajočo domačo ter tujo konkurenco, nenadne spremembe zakonodaje, vpliv globalizacijskih procesov in težave pri izvajanju dodatnih računovodskih storitev.

Za odpravljanje slabosti, izmikanje nevarnostim ter realizacijo izzivov na podlagi poslovnih prednosti pa ni ključnega pomena zgolj zunanje, pač pa tudi vrhunsko organizirano notranje poslovno okolje podjetja. V okviru le-tega bo moralo podjetje v prihodnje:

- stopnjevati proces obveščanja strank z novostmi na področju klasičnega in dodatnega računovodstva;
- dvigniti raven zaupanja strank s pospeševanjem prepričanja odjemalcev računovodskih storitev, da računovodski servis razmišlja za stranke in njihova podjetja, vsled česar deluje v dobrobit njihovega poslovanja;
- z uvedbo svežnja dodatnih računovodskih storitev s področja davčnega svetovanja in izobraževanja poglobiti kakovost celovitosti storitvene ponudbe;
- na podlagi strokovnih seminarjev in tečajev ter rednimi udeležbami na seminarjih in simpozijih stopnjevati strokovno podkovanost zaposlenih; in
- aktualizirati spletno stran, ki bo zrcalila poslovno resnost podjetja, prevzemala del obveščevalnega procesa strank, pospeševala obstoječ poslovni ugled podjetja ter privabljala nove potencialne odjemalce računovodskih storitev.

9 ZAKLJUČEK

Podjetje MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o., mora za profitno trženje svoje storitvene ponudbe računovodske storitve oblikovati in obravnavati v smislu visokokakovostnih tržnih izdelkov.

Izdelava poslovnega načrta za poslovno obdobje 2009–2014 je potrdila, da bodo dani tako poslovno ekonomski kot tudi poslovno finančni temelji za realizacijo zaznanih poslovnih priložnosti v okviru zunanjega poslovnega okolja na podlagi podjetju lastnih notranje poslovnih prednosti v primerjavi s konkurenco ožjega in širšega lokalno-poslovnega okolja.

V ta namen mora podjetje na področju notranjega poslovnega okolja čim prej udejanjiti aktivnosti, navedene v predhodnem poglavju.

Na ta način bo podjetje ostalo zvesto svojemu vrednostnemu sistemu, sledilo načrtanim poslovnim usmeritvam, udejanjalo definirane strateške cilje in se kontinuirano približevalo celostno uresničeni poslovno-tržni viziji, temelječi na rastočem poslovnem ugledu podjetja in stopnjujočem se zadovoljstvu obstoječih in novih odjemalcev računovodskih storitev.

Študij na Akademii, vključno s pripravo pričujočega diplomskega dela, je avtorici pripomogel k dopolnitvi in izboljšanju celostne osebnostne podobe, in sicer tako na osebnostni kot tudi na poslovni ravni. Teoretične in praktične izkušnje, ki sta jih posredovala študij in priprava diplomske naloge, sta avtorici kot dolgoletni podjetnici dvignila osebno in poslovno samozavest ter ji prinesla nov krog poznanstev, iz katerega se niso izkristalizirali zgolj novi poslovni partnerji in odjemalci storitev, pač pa tudi novi prijateljski odnosi, ki bodo – po uspešno zaključenem študiju – nadgrajevali znanja s področja trženja računovodskih storitev. Nenazadnje je SWOT-analiza, izdelana v sklopu diplomske naloge, avtorico opozorila na prednosti, slabosti, nevarnosti in izzive na trgu ponudbe in povpraševanja, katerih realizacija oz. odprava – ob hkratnem upoštevanju konkurence in trženjskih novosti na področju računovodstva – zagotovo pomeni pozitivno uresničevanje poslovnih ciljev, doseganje, vzdrževanje in nadgrajevanje poslovne uspešnosti in konkurenčnosti podjetja ter – vzporedno s tem – avtoričino osebnostno ter poslovno rast.

10 VIRI IN LITERATURA

7.1 Literatura

1. CASSAR, R. M.: *Kako pripraviti poslovni načrt: priročnik*, Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije – JAPTİ, Ljubljana, 2006.
2. DEVETAK, G.: *Marketinška zasnova podjetja. Marketing, razvoj, inovacije, industrijska lastnina, mednarodno sodelovanje, motiviranje in stimuliranje*, Moderna organizacija, Kranj.
3. IVANUŠA - BEZJAK, M. in KRALJ, M. in KUHAR, S.: *Priročnik Moja pot do diplome*, Višja šola Academia, Maribor, 2005.
4. DEVETAK, G.: *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*, Visoka šola za management, Koper, 1999.
5. DEVETAK, G.: *Marketing management*, Fakulteta za management, Koper, 2007.
6. DEŽELAK, B. et al.: *Politika in razvoj izdelkov (storitev)*, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 1991.
7. DOVŽAN, H.: *Razvoj in trženje novega izdelka*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993.
8. GABRIJAN, V. in SNOJ, B.: *Trženje. Splošno veljavne osnove*, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 1991.
9. GLAŽAR, T.: *Trženje računovodskih storitev v Sloveniji*, Inštitut za računovodstvo, Ljubljana, 2007.
10. HATTON, A.: *The Definitive Guide to Marketing Planning: The Fast Track to Intelligent Marketing Planning and Implementation for Executives*, Pearson Education, London, 2000.
11. HIEBING jr., R. in COOPER, S. W.: *The Successful Marketing Plan: A Disciplined and Comprehensive Approach. 2. pregledana in podaljšana izdaja*, NTC Business Books, Limcolnwood Chicago, 1997.
12. HOČEVAR, M., JAKLIČ, M. in ZAGORŠEK, H.: *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, GV Založba, Ljubljana, 2003.
13. HOLMES, G. A. et al.: *Interpretacija poslovnih poročil in računovodskih izkazov*, GV založba, Ljubljana, 2005.

14. HORVAT, R.: *Računovodski servisi v Sloveniji*, Zbornik referatov 5. kongresa računovodskih servisov, 69–86, Gospodarska zbornica Slovenije, Portorož, 2003.
15. KAVČIČ, S. in MIHELČIČ, E.: *Znanja, ki jih potrebuje računovodja*, Zbornik referatov 8. letna konferenca računovodij, 19–31, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2005.
16. KOTLER, P.: *Marketing Management: trženjsko upravljanje*, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996.
17. KOTLER, P.: *Marketing management: management trženja*, GV Založba, Ljubljana, 2004.
18. KOŽELJ, S.: *Knjigovodstvo proizvodnje in storitev*, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 2000.
19. LONGYKA, B. in TURK, I. (Editors): *Kako brati finančno poročilo?*, Slovenska investicijska banka, Ljubljana, 1992.
20. LOVELOCK, C. H.: *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 4. izdaja, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
21. MACAROL, B.: *Vloga in ustroj računovodskih servisov*, Zbornik referatov 33. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, 137–151, Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Portorož, 2001.
22. MOŽIČ, C.: *Zakon o računovodstvu s komentarjem*, Skriptorij KA, Radovljica, 1999.
23. PŠENIČNY, V. et al.: *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*, Visoka strokovna šola za podjetništvo, GEA College, Portorož, 2000.
24. SLADOJEVIĆ, B.: *Razvijanje poslovne strategije podjetja Konto d.o.o. Diplomsko delo*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003.
25. SNOJ, B.: *Management storitev*, Visoka šola za management, Koper, 1998.
26. SNOJ, B.: *Nekateri vidiki marketinškega managementa računovodskih storitev*, Zbornik referatov 1. kongresa računovodskih servisov, 37–53, Gospodarska zbornica Slovenije, Portorož, 1999.
27. STUTELY, R.: *Uspešen poslovni načrt*, Primath, Ljubljana, 2003.
28. ŠAUPERL, F.: *Priročnik Podjetništvo*, Višja šola Academia, Maribor, 2007.
29. TAVČAR, M.: *Strategija trženja*, Visoka šola za management, Koper, 2002.
30. TOMC - LAMPIČ, R.: *katalog računovodskih servisov*, Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana, 2002.

31. TURK, I. in MELAVC, D.: *Uvod v računovodstvo*, Moderna organizacija, Kranj, 1994.
32. TURK, I. et al.: *Finančno računovodstvo: splošni del*, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 2004.
33. VAHČIČ, A. et al.: *Planiranje novega podjetja*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998.
34. VIDIC, F.: *Trženje za podjetnike*, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 2002.
35. ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE: *Slovenski računovodski standardi 2006*, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 2008.
36. ŽNIDARŠIČ, J.: *Razvijanje podjetnih lastnosti ljudi v izobraževalnem sistemu*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003.

7.2 Viri

1. <http://www.racunovodja.com/narocniki/default.aspx?doc=TRZENJERACUNOVODSKIHOSTORITEV>, 31. 07. 2008.
2. <http://www.bizi.si/podjetje/o-podjetju.aspx?lu2ILScUqELUCu3G5kG3Fz8JNQXoRgPjEJAKmaItV8g%3D>, 24. 04. 2009.
3. <http://www.bizi.si/podjetje/o-podjetju.aspx?SsHda5FqDitw82J1s8pBizbQ9VYuC7i5BUP4avpR22U%3D>, 20. 04. 2009.
4. <http://www.gzs.si/register>, 02. 05. 2009.
5. <http://www.gzs.si/slo/storitve>, 04. 05. 2009.
6. <http://www.jmribic.si/?page=O%20Podjetju&subPage=Predstavitev>, 14. 03. 2009.
7. <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200230&stevilka=1253>, 18. 11. 2008.

11 PRILOGE

11.1 Anketni vprašalnik – uporabljeni vzorec

ANKETNI VPRAŠALNIK

Poslovno načrtovanje za računovodsko dejavnost v obdobju 2009–2014 v podjetju MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.

Spoštovani,

moje ime je Sabina Jovanović - Javernik. Sem dodiplomska študentka na Višješolski strokovni šoli Maribor, smer Komercialist. V okviru diplomske naloge z naslovom *Poslovno načrtovanje za računovodsko dejavnost v obdobju 2009–2014 v podjetju MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.*, želim raziskati in analizirati raven zadovoljstva obstoječih strank s storitvami računovodskega servisa MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.

V ta namen želim izvesti anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz dveh delov:

- I. SPLOŠNO in
- II. ZADOVOLJSTVO Z RAČUNOVODSKIMI STORITVAMI.

Anketni vprašalnik temelji na zaprtih tipih odgovorov. Odgovori so v II. delu vprašnika podani v obliki tristopenjske **numerično-opisne vrednostne lestvice**, in sicer:

1 – nezadovoljen	2 – zadovoljen	3 – zelo zadovoljen
------------------	----------------	---------------------

Na posamezno vprašanje odgovorite z **obkrožitvijo številke pred za vas primernim odgovorom. Vselej je možno obkrožiti le en odgovor.**

Anketni vprašalnik je **anonimen**. Sodelovanje je **prostovoljno in neobvezno**. Pridobljeni rezultati bodo **uporabljeni zgolj v okviru in za namene pričujoče diplomske naloge**. Reševanje vprašalnika je časovno neomejeno.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Sabina Jovanović - Javernik

Maribor, marec–april 2009

I. SPLOŠNO

1. Kakšna je pravnoorganizacijska oblika vašega podjetja? Obkrožite.

- a) samostojni podjetnik posameznik (s.p.)
- b) družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)
- c) družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.)
- d) delniška družba (d.d.)
- e) komanditna delniška družba (k.d.d.)
- f) tiha družba (t.d.)
- g) komanditna družba (k.d.)

II. ZADOVOLJSTVO Z RAČUNOVODSKIMI STORITVAMI

Z oceno od 1 do 3 ocenite svoje zadovoljstvo s storitvami računovodskega servisa MDS JOVANOVIĆ & JAVERNIK, d.o.o.

Svoje zadovoljstvo s posamezno storitvijo oz. lastnostjo računovodskega servisa izrazite na lestvici od 1 do 3, pri čemer 1 pomeni, da ste nezadovoljni, 2, da ste zadovoljni, in 3, da ste zelo zadovoljni.

Obkrožite le eno številko, in sicer tisto, ki najbolj ustreza vaši oceni.

Kako ste zadovoljni s/z:

Storitev/Lastnost	Nezadovoljen.	Zadovoljen.	Zelo zadovoljen.
kakovostjo storitev	1	2	3
natančnostjo pri izvedbi storitev	1	2	3
poznavanjem zakonodaje	1	2	3
cenami storitev	1	2	3
prijaznostjo računovodskega servisa do vas	1	2	3
odzivnim časom za rešitev vašega problema	1	2	3
časom, ki vam ga nameni računovodski servis	1	2	3
pravočasnostjo rešitve vašega problema	1	2	3
obrazložitvijo vsebin, ki vas zanimajo	1	2	3
obveščanjem o novostih in spremembah, pomembnih za vaše poslovanje	1	2	3
zaupanjem, da računovodski servis razmišlja za vaše podjetje	1	2	3
celovitostjo ponudbe	1	2	3
strokovnostjo zaposlenih	1	2	3
odgovornostjo in resnostjo zaposlenih	1	2	3
urejenostjo poslovnih prostorov	1	2	3
urejenostjo spletne strani računovodskega servisa z informacijami	1	2	3