

---

# Davčno svetovanje

dr. Stanko Čokelc  
dr. Majda Kokotec Novak

**LEX** §  
**LOCALIS**

© **Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor**

Vse pravice pridržane. Brez pisnega dovoljenja založnika je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, predelava ali druga uporaba tega dela ali njegovih delov v kakršnemkoli obsegu ali postopku, vključno s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranjevanjem v elektronski obliki.

**Naslov:** Davčno svetovanje

**Avtorja:** dr. Stanko Čokelc, prof. dr. Majda Kokotec Novak

**Recenzenta:** prof. dr. Franc Koletnik, doc. dr. Boštjan Brezovnik

**Lektorirala:** Vida Pelc, prof.

**Založnik:**

Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor

Grajska ulica 7, 2000 Maribor, SI - Slovenija

tel. +386 (0)2 250 04 58, +386 (0)31 687 788, faks: +386 (0)2 252 04 59

http://www.lex-localis.info, info@lex-localis.info

**Leto izdaje:** 2013

**Naklada:** 150 izvodov

**Knjižna zbirka:** Javne finance

**Urednik knjižne zbirke:** izr. prof. dr. Žan Jan Oplotnik

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

336.22

ČOKELC, Stanko

Davčno svetovanje / Stanko Čokelc, Majda Kokotec Novak. - Maribor : Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila, 2013. - (Knjižna zbirka Javne finance) (Lex localis)

Dostopno tudi na: <http://www.lex-localis.com/index.php/LexLocalisPress/catalog/book/3>

ISBN 978-961-6842-14-3

ISBN 978-961-6842-15-0 (pdf)

I. Kokotec-Novak, Majda

268811008

**Cena:** 69.60 EUR



## **DAVČNO SVETOVANJE**

**dr. Stanko Čokec**  
**dr. Majda Kokotec Novak**



# Davčno svetovanje

STANKO ČOKELC & MAJDA KOKOTEC NOVAK

**Povzetek** V knjigi Davčno svetovanje avtorja celovito obravnavata področje davčnega svetovanja. Vsebina knjige temelji na preučevanju številne strokovne, tudi tuje literature, v posamezna poglavja knjige pa so vgrajeni izsledki raziskave o davčnem svetovanju v Sloveniji, ki je bila opravljena v letu 2011. Celotno delo vsebuje 14 poglavij, seznam obširne literature, virov ter kazalo slik in preglednic. Za uvodnimi izhodišči so predstavljene značilnosti davčnega svetovanja, strokovne in osebnostne zahteve davčnih svetovalcev, sledi oris zgodovine ter pričakovani razvoj davčnega svetovanja. Zvrstijo se poglavja, ki obravnavajo davčno svetovanje glede na pravno regulacijo v EU ter pravno ureditev davčnega svetovanja v nekaterih evropskih državah in v ZDA. Obširno so predstavljena področja tveganja in odgovornost pri davčnem svetovanju, strategije davčnega svetovanja, trženje davčnosvetovalnih storitev ter posebnosti pri nakupu in prodaji davčnosvetovalnega podjetja. Delo je zaključeno s poglobljeno preučitvijo kakovosti davčnega svetovanja.

**Ključne besede:** • davčno svetovanje • pravna ureditev • tveganje pri davčnem svetovanju • trženje • kakovost davčnih storitev

---

NASLOV AVTORJEV: Dr. Stanko Čokelc, Revidicom revizijska hiša d.o.o., Grizoldova ulica 5, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: revidicom@siol.net. Dr. Majda Kokotec Novak, redna profesorica, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Mariborska cesta 7, 3000 Celje, Slovenija, e-pošta: majda.kokotec-novak@mfdps.si.

DOI 10.4335/978.961.6842.14.3

ISBN 978-961-6842-15-3

© 2013 Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor

Dostopno na: <http://www.lex-localis.com>.



## Predgovor

V slovenski strokovni literaturi doslej ni bilo dela, ki bi celovito obravnavalo področje davčnega svetovanja, zato je avtorjema pričujoče knjige to področje predstavljalo strokovni izziv.

Avtor dr. Stanko Čokelc je v svoji doktorski disertaciji z naslovom Primernost pravne ureditve davčnega svetovanja za razvoj kakovosti in odgovornosti davčnega svetovanja poglobljeno preučil področje davčnega svetovanja in v tem okviru izvedel obsežno raziskavo, soavtorica, dr. Majda Kokotec – Novak, pa je bila skoraj dve desetletji v okviru dodiplomskega in podiplomskega študija na EPF v Mariboru, na EF v Ljubljani in na PF v Mariboru nosilka predmetov s področja davkov in njihovih povezav z računovodstvom, pri čemer je zasnovala tudi več študijskih gradiv.

Predloženo delo je torej plod raziskovalnega dela dr. Stanka Čokelca in soavtorice dr. Majde Kokotec – Novak. Sestavljeno je iz naslednjih poglavij: Temeljne značilnosti davčnega svetovanja; Naloge, strokovne in osebne zahteve davčnega svetovalca; Oris zgodovine davčnega svetovanja in pričakovani razvoj; Ekonomska upravičenost vključitve zunanjega davčnega svetovalca; Pomen poklicnih združenj in poklicnih pravil; Reguliranje svobodnih poklicev; Pravna ureditev davčnega svetovanja; Tveganja pri davčnem svetovanju; Odgovornost davčnega svetovalca; Proces davčnega svetovanja; Strategije in načini davčnega svetovanja. Trženje davčnosvetovalnih storitev; Kakovost davčnega svetovanja in Vrednotenje davčnosvetovalnih podjetij.

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z davčnim svetovanjem, bodo s to knjigo dobili vpogled v najnovejše dogajanje na področju davčnega svetovanja v Sloveniji in primerjalno v drugih državah; posebej je izpostavljeno področje kakovosti in odgovornosti davčnega svetovanja, v delu pa so zajeti tudi izsledki celovite raziskave o davčnem svetovanju v Sloveniji, ki jo je v okviru svoje doktorske disertacije leta 2011 izvedel dr. Stanko Čokelc. Anketiral je naročnike davčnosvetovalnih storitev, samostojne davčne svetovalce, izvajalce davčnega svetovanja v revizijskih podjetjih in računovodskih servisih ter davčne svetovalce, ki delujejo v ostalih podjetjih. Vprašanja so temeljila na njihovem mnenju o stanju in razvoju davčnega svetovanja v Sloveniji, dojemanju kakovosti storitev davčnega svetovanja, postopkih in metodah za doseganje kakovosti davčnega svetovanja, vplivu kakovosti davčnega svetovanja na pridobivanje novih naročnikov, dojemanju tveganj pri davčnem svetovanju, ravnanju s tveganji pri davčnem svetovanju in zavedanju odgovornosti do naročnikov, javnosti in zakonodajalca.



Vsebina knjige bo zanimiva tudi za študente na dodiplomskem in podiplomskem študiju, ki si želijo poglobljati vedenja in znanja s področja davčnega svetovanja ter spoznati sodobne trende tega področja. Spoznanja, ki so predstavljena v knjigi, bodo prav gotovo pritegnila tudi strokovnjake, ki se ukvarjajo z davčnim svetovanjem, saj je prikazano delovanje davčnih svetovalcev z vidika njihove kakovosti in odgovornosti do naročnikov, javnosti in zakonodajalca.

## Seznam kratic

<b>AEDAF</b>	- Asocación Española de Asesores Fiscales (Špansko združenje davčnih svetovalcev)
<b>AICPA</b>	- American Institute of Certified Public Accountants (Ameriški inštitut pooblaščenih javnih računovodij)
<b>ATT</b>	- The Association of Tax Technicians GB (Združenje davčnih tehnikov Velike Britanije)
<b>BBT</b>	- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (Zvezni urad za poklicno izobraževanje in tehnologijo)
<b>BFD</b>	- Bundesverband der Freien Berufe (Zvezno združenje svobodnih poklicev)
<b>CAT</b>	- Competency Assessment Tool (Strokovno ocenjevalno orodje)
<b>C.F.E</b>	- Confederation Fiscale Europeenne (Evropska fiskalna konfederacija)
<b>CEPLIS</b>	- Conseil Européen des Professions Libérales (Evropski svet za svobodne poklice)
<b>CIOT</b>	- The Chartered Institute of Taxation (Pooblaščen inštitut za obdavčitve)
<b>CIT</b>	- The Chartered Institute of Taxation (Pooblaščen inštitut za obdavčitve)
<b>CPA</b>	- Certifid public accountant (Pooblaščen javni računovodja/revizorji).
<b>DIZI</b>	- Davčno izobraževalni inštitut
<b>DSNT</b>	- Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2006/123/ES o storitvah na notranjem trgu
<b>DDSS</b>	- Društvo davčnih svetovalcev Slovenije
<b>EU</b>	- Evropska unija
<b>FAR SRS</b>	- Branschorganisationen för revisorer och rådgivare (Trgovinska organizacija za računovodsko stroko – Švedska)
<b>FRR</b>	- Foreningen af Registreret Revisorer (Združenje registriranih računovodij - Danska)
<b>FSS</b>	- Föreningen av Skatterådgivare i Sverige (Združenje davčnih svetovalcev na Švedskem)
<b>HTM</b>	- Assosiaatio -lta Diplomi Auditorio ajaksi Harvalukuinen Ammatti (Finsko združenje pooblaščenih revizorjev za mala podjetja)
<b>IAB</b>	- Institut van den Accountants en de Belastingconsulenten (Inštitut računovodij in davčnih svetovalcev - Nizozemska)
<b>ICAEW</b>	- Institute of Chartered Accountants of England and Wales (Združenje revizorjev iz Anglije in Walesa)

<b>IHS</b>	- Institut für höhere Studie Dunaj (Dunajski Inštitut za napredni študij na Dunaju)
<b>IHS Študija</b>	- Študija o regulaciji svobodnih poklicev v državah članicah Evropske skupnosti, ki jo je pripravil Institut für höhere Studie iz Dunaja
<b>Intqual</b>	- Internal Quality (Notranja kakovost)
<b>IRS</b>	- Internal Revenue Service USA (Ministrstvo za finance Združenih držav Amerike)
<b>ISO</b>	- Mednarodni standardi kakovosti
<b>KHT</b>	- Finnish Asettaa virkaan -lta Authorised Julkinen Kirjanpitäjä (Finski inštitut pooblaščenih javnih revizorjev)
<b>KZ</b>	- Kazenski zakonik
<b>MBA</b>	- Master of Business Administration (Magister poslovne ekonomije)
<b>MMT 1</b>	- Modern Marketing Technology (Sodobna trženjska tehnologija)
<b>MST</b>	- Master of Science in Taxation (Magister znanosti s področja obdavčitve)
<b>NFB</b>	- Nederlands Federatie van Belastingconsulenten (Nizozemsko združenje davčnih svetovalcev)
<b>NOB</b>	- Nederlands Ordre van Belastingconsulenten (Nizozemsko društvo davčnih svetovalcev)
<b>PES</b>	- Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti
<b>OZ</b>	- Obligacijski zakonik
<b>PEU</b>	- Pogodba o delovanju Evropske unije
<b>SEC</b>	- Securities and Exchange Commision (Ameriška neodvisna agencija za nadzor trgovanja z vrednostnimi papirji)
<b>StBerG</b>	- Steuerberatungsgesetz (Zakon o davčnem svetovanju)
<b>StBGebV</b>	- Gebührenverordnung für Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften (Pravilnik o zaračunavanju pristojbin za davčne svetovalce in davčne zastopnike)
<b>SVFB</b>	- Schweizerisches Verband freier Berufe (Švicarsko poklicno združenje svobodnih poklicev)
<b>TQM</b>	- Management celovite kakovosti
<b>UNDRO</b>	- United Nations Disaster Relief Organization (Organizacija Združenih narodov za pomoč pri nesrečah)
<b>UNDHA</b>	- United Nations Department of Humanitarian Affairs (Oddelek združenih narodov za humanitarne zadeve)
<b>WTBG</b>	- Bundesgesetz über Wirtschaftstreuhandberufe (Zvezni zakon o poklicih gospodarskih zaupnikov)
<b>ZDSS</b>	- Zbornica davčnih svetovalcev Slovenije

## Opredelitev pojmov

**Davčno načrtovanje** se ukvarja s preučevanjem preteklega delovanja in možnostmi prihodnjega delovanja davčnih učinkov pri poslovnih odločitvah.

**Davčno obračunavanje** je sestavljanje davčnih obračunov, plačevanje davčnih obveznosti, sodelovanje pri davčnem inšpiciranju ter izmenjava podatkov z davčno upravo in zaposlenci v podjetju.

**Davčnosvetovalno podjetje** je pravna oseba ali katerikoli drugi poslovni subjekt po Zakonu o gospodarskih družbah za opravljanje davčnega svetovanja.

**Davčni oddelek** je organizacijska enota znotraj podjetja, ki se ukvarja z dejavnostjo davčnega svetovanja in davčnimi problemi znotraj podjetja.

**Davčni svetovallec** je strokovnjak za področje obdavčitve, ki na pridobiten način ponuja pomoč osebam, ki jo potrebujejo pri reševanju davčnih problemov. Ima strokovno znanje, pridobljeno s teoretičnim in praktičnim izobraževanjem ter izpopolnjevanjem.

**Inovativna kultura** prispeva k zavesti zaposlencev, da ponudijo naročnikom storitve na njim prilagojen individualen način, ki jih ločuje od konkurenčnih.

**Izvajalci davčnosvetovalnih storitev** so davčni svetovalci, organizirani pri različnih poklicnih združenjih: Slovenskem inštitutu za revizijo (pooblaščen revizor, preizkušeni davčnik); Zbornici davčnih svetovalcev Slovenije (davčni svetovallec); Davčno - izobraževalnem inštitutu Ljubljana (davčni svetovallec); računovodje, ki so ali niso člani Zbornice računovodskih servisov Slovenije, vseslovenske organizacije podjetij in samostojnih podjetnikov, ki opravljajo dejavnost računovodskih servisov.

**Kakovost v davčnem svetovanju** razumemo kot optimalno zadovoljitev naročnikovih želja na podlagi brezhibno opravljenih storitev, upošteva zakonske in poklicne predpise.

**Modeli merjenja kakovosti** so namenjeni ugotavljanju in presoji kakovosti davčnosvetovalnih storitev, ki pomagajo poiskati primerne organizacijske rešitve in določiti standarde kakovosti, s katerimi zadovoljijo potrebe naročnikov.

**Miquelove davčne reforme:** Johan von Miguel je po padcu Bismarcka 1890 postal pruski minister za finance in uspešno izvedel davčno reformo. Leta 1891 je Prusija uvedla sodoben davek od dohodkov fizičnih oseb. Temeljil je na zapletenem sistemu davčnih razredov in realih davčnih osnov. Uvedli so več vrst obdavčljivih prihodkov, ki so jih obdavčili na viru. Tako je država pridobila dodatne davčne vire. Uveden je bil neobdavčen del dohodkov, ki je pomenil eksistenčni minimum, progresivna davčna lestvica ter možnost uveljavljanja davčnih olajšav. Najnižje socialne skupine so bile oproščene plačila davka, s čimer se je pričelo obdavčevanje glede na ekonomsko moč davčnih zavezancev. Za velike industrijske obrate je bil uveden posebni davek (*nem. Gewerbesteuer*), leta 1893 pa premoženjski davek (*nem. Vermögenssteuer*). Davčna reforma je pomenila pomemben napredek pri zagotavljanju davčne pravičnosti.

**Model ocenjevanja sposobnosti davčnih svetovalcev – CAT:** model pomaga davčnim svetovalcem pri oblikovanju načrta osebnega razvoja.

**Multidisciplinarno sodelovanje (mreža):** gre za skupno opravljanje dejavnosti davčnega svetovanja.

**Nadzor nad kakovostjo davčnosvetovalnih storitev** je namenjen ugotavljanju rešitev za izboljšanje kakovosti davčnosvetovalnih storitev.

**Naloge davčnih svetovalcev** so: zastopanje davčnih zavezancev pred davčno upravo, svetovanje pri sestavljanju davčnih obračunov in svetovanje pri oblikovanju davčne politike.

**Naročniki davčnosvetovalnih storitev** so fizične ali pravne osebe, ki povprašujejo po davčnem svetovanju.

**Obvladovanje tveganj** je preventivni inštrument za zaščito pred odgovornostjo; njegov namen je varovanje davčnega svetovalca pred civilno, kazensko in poklicno odgovornostjo; obvladovanje tveganj vsebuje cilje za preprečitev zakonskih, kadrovskih in premoženjskih tveganj.

**Obvladovanje kakovosti** je proces prepoznavanja in izvajanja aktivnosti, potrebnih, da se dosežejo cilji kakovosti davčnosvetovalnega podjetja; zajema načrtovanje kakovosti, merjenje kakovosti in zagotavljanje ali izboljšanje obstoječe ravni kakovosti.

**Odgovornost davčnega svetovalca** je, da naročniku nedvoumno svetuje in ga tudi brez vprašanja pouči o vseh pomembnih davčnih podrobnostih in njihovih posledicah; hoče ga kar najbolj zavarovati pred škodo, zato mora v danih okoliščinah svetovati najbolj zanesljivo, prav tako predloži ustrezne strokovne predloge; upoštevati mora dolžno skrbnost v izogib uveljavitve odgovornosti, in sicer: pojasnitev dejanskega stanja, pregled pravnega položaja, obširno svetovanje in zastopanje naročnika in obvarovanje pred škodo.

**Osebnostne zahteve davčnega svetovalca** so: sposobnost vpeljave novih spoznanj v prakso, vzdržljivost, sposobnost navezovanja in vzdrževanja stikov, zavzetost za delo, temeljitost, poistovetenje z naročnikom, tolerantnost, poklicna molčečnost, olikanost, prepričljiv nastop, sposobnost poslušanja, integriteta, dober spomin, pripravljenost na sodelovanje, pripravljenost na dodatno izobraževanje, sposobnost prepoznavanja problemov, sposobnost analiziranja, ambicioznost, vztrajnost, potrpežljivost, sposobnost vživljanja, sposobnost učenja in pripravljenost za učenje, inteligenca, odprtost in vsestranskost, metodološko razmišljanje, samokritičnost, prijaznost, temeljitost in vodstvene sposobnosti.

**Poklicna pravila** so skupek pravil, ki normativno vplivajo na opravljanje davčnosvetovalne dejavnosti; davčnemu svetovalcu nalagajo zahteve glede strokovne usposobljenosti in osebne primernosti.

**Procesna razsežnost davčnosvetovalnih storitev** poudarja proces izvedbe, v katerem aktivno sodelujeta naročnik in davčni svetovalec; temeljna naloga naročnika sta priprava in posredovanje zahtevanih informacij za izvedbo naročila ter aktivno sodelovanje v svetovalnem procesu.

**Prodaja in nakup davčnosvetovalnega podjetja** predstavlja tako za prodajalca kot za kupca pomemben dogodek z gospodarskega in tudi čustvenega razloga. Kupoprodajna pogodba predstavlja izhodišče za ureditev odnosov med prodajalcem in kupcem, pri čemer je potrebno primerno opredeliti predvsem odnos do sodelavcev, strank oziroma naročnikov davčnosvetovalnega podjetja ter ustrezno opredeliti vrednost davčnosvetovalnega podjetja.

**Program storitev** določa način organiziranja in odvijanja procesov v davčnosvetovalnem podjetju.

**Ravnanje s kakovostjo** je proces prepoznavanja in izvajanja aktivnosti, potrebnih, da dosežemo cilje kakovosti davčnosvetovalnega podjetja.

**Razsežnost davčnosvetovalnega izida** opredeljuje storitev kot izid oziroma kot posledico svetovalnega procesa, torej kot rešitev naročnikovega problema; ima vsebinsko in časovno komponento.

**Revizijsko podjetje** je pravna oseba, ki ima po Zakonu o revidiranju dovoljenje za opravljanje obveznih revizij in davčnega preučevanja kot strokovnega področja povezanega z revidiranjem. Po Zakonu o revidiranju lahko opravlja to dejavnost tudi samostojni podjetnik.

**Računovodski servis** je pravna oseba ali katerikoli drugi subjekt po Zakonu o gospodarskih družbah, ki se ukvarja pretežno z evidentiranjem poslovnih dogodkov in sestavljanjem računovodskih izkazov; ciljni povpraševalci po računovodskih storitvah pogosto povprašujejo tudi po davčnosvetovalnih storitvah, saj imajo poslovni dogodki praviloma davčne posledice.

**Svetovanje** je neodvisna storitev, saj mora svetovalec imeti možnost, da samostojno pove resnico in svetuje odkrito ter objektivno.

**Strokovne zahteve davčnega svetovalca:** od davčnega svetovalca pričakujejo celostno poznavanje davčne zakonodaje in njenih sprememb, dobro poznavanje gospodarskega, civilnega, obligacijskega in insolventnega prava, dobro poznavanje računovodstva, dobro poznavanje ekonomike gospodarskih družb, dobro poznavanje poslovnih procesov, dobro pisno in ustno izražanje in poznavanje tujih jezikov.

**Stroški davčnega oddelka** so stroški, ki v podjetju nastanejo zaradi pridobivanja, upravljanja in plačevanja davčnih obveznosti.

**Trženje davčnosvetovalnih storitev** je pridobivanje novih naročnikov in ohranjanje odnosov z obstoječimi.

**Tveganje napačnega ravnanja ali opustitve pri davčnem svetovanju ali delovanju** je dejanska izpostavljenost nevarnosti izgube; za davčne svetovalce je osrednje vprašanje, kako zmanjšati tveganje za odgovornost zaradi izgube naročnikov in ugleda, kratkoročno in dolgoročno vzdržati mednarodno konkurenco, obvladovati tveganje lastnega obstoja zaradi odškodninskih zahtevkov naročnikov za povzročeno škodo in nadzorovati stroške za plačilo zavarovanja poklicne odgovornosti.

**Varna davčna politika za naročnika** je ravnanje davčnega svetovalca ob upoštevanju ustrezne sodne prakse, nedvoumnih stališč in razlag davčne uprave ter širšega soglasja o nekem davčnem vprašanju; davčni svetovalec prestopi to mejo, če ravna nepošteno in nezakonito.

**Višina in način obračunavanja davčnosvetovalnih storitev** se lahko opravi po porabljenem času, po vrednosti svetovanja in po vrsti opravljene naloge.

**Zbornica** je poklicno združenje, ki skrbi za strokovno izobrazbo članov, varuje njihove interese in jih nadzira, ali ravnajo v skladu s poklicnimi pravili; je pristojna za disciplinsko ukrepanje.

**Zmogljivostna razsežnost davčnega svetovanja** poudarja sposobnost ponudnika davčnosvetovalnih storitev, da jo izvedejo z razpoložljivo tehnično, kadrovsko in organizacijsko opremljenostjo; tehnična opremljenost obsega prostorske zmogljivosti, opremo in telekomunikacijske naprave; organizacijska opremljenost se nanaša na organizacijsko sestavo, kadrovska pa se nanaša na osebnostne značilnosti in strokovne sposobnosti davčnega svetovalca in njegovih zaposlencev.

## Kazala

### Kazalo vsebine

<b>Uvodna izhodišča</b> .....	1
<b>Temeljne značilnosti davčnega svetovanja</b> .....	5
1 Uvod .....	5
2 Opredelitev davčnega svetovanja.....	5
2.1 Pojem davčno svetovanje.....	5
2.2 Temeljne značilnosti davčnosvetovalnih storitev .....	6
2.3 Javna podoba davčnih svetovalcev .....	10
2.3.1 Delovanje davčnega svetovalca v interesu naročnika .....	11
2.3.2 Delovanje davčnega svetovalca v javnem interesu .....	11
2.4 Posebnosti davčnosvetovalnih storitev .....	13
2.4.1 Opredelitev posebnosti davčnosvetovalnih storitev .....	13
2.4.1.1 Neposrednost, neločljivost in soodvisnost med procesom opravljanja in prodajanja storitve.....	13
2.4.1.2 Odsotnost predmeta izmenjave .....	14
2.4.1.3 Nezmožnost skladiščenja storitev .....	14
2.4.1.4 Pomanjkanje povratnih informacij o zadovoljstvu naročnika .....	15
2.4.1.5 Neopredmetenost storitev .....	15
2.4.1.6 Sočasna vključitev naročnika v proces opravljanja storitve.....	15
2.4.1.7 Visoka stopnja individualnosti.....	16
2.4.1.8 Razlike med davčnimi svetovalci in nihanja sposobnosti davčnega svetovalca.....	16
2.4.2 Razmerje med individualizacijo in medsebojnim vplivanjem .....	17
2.5 Značilnosti davčnega svetovanja v Sloveniji .....	18
<b>Naloge, strokovne in osebne zahteve davčnega svetovalca</b> .....	21
1 Uvod .....	21
2 Naloge davčnih svetovalcev.....	21
2.1 Zastopanje davčnih zavezancev pred davčno upravo.....	22
2.2 Svetovanje pri sestavljanju davčnih obračunov .....	22
2.3 Svetovanje pri oblikovanju davčne politike .....	22
3 Davčnosvetovalna podjetja .....	23
3.1 Statusnopravne oblike davčnosvetovalnih podjetij .....	23
3.2 Delitev davčnosvetovalnih podjetij glede na ponudbo storitev.....	25



4	Strokovne in osebne zahteve davčnega svetovalca .....	26
4.1	Strokovne zahteve davčnega svetovalca .....	26
4.2	Osebne zahteve davčnega svetovalca .....	27
5	Značilnosti davčnega svetovanja v Sloveniji glede na vrsto davčnosvetovalnih storitev .....	28
	<b>Oris zgodovine davčnega svetovanja in pričakovani razvoj .....</b>	<b>31</b>
1	Uvod .....	31
2	Daljni predniki davčnega svetovalca .....	31
3	Obdobje od antike do srednjega veka (od leta 3000 pred našim štetjem do leta 500 našega štetja) .....	32
3.1	Davčni odvetnik v Atenah .....	32
3.2	Rimski patron .....	33
3.3	Dokazi davčnega svetovanja v Egiptu .....	33
3.4	Svobodni, državni in cerkveni davčni pomočniki v pozni antiki .....	33
4	Obdobje srednjega veka od leta 500 do 1500 našega štetja .....	33
5	Obdobje novega veka (po letu 1500 našega štetja) .....	34
6	Pričakovani razvoj .....	35
	<b>Ekonomska upravičenost vključitve zunanjega davčnega svetovalca .....</b>	<b>39</b>
1	Uvod .....	39
2	Ekonomski vidik vključitve zunanjega davčnega svetovalca .....	39
2.1	Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja davčnega svetovanja .....	44
2.2	Stroški notranjega davčnega svetovanja .....	45
3	Način izbire davčnega svetovalca v Sloveniji .....	47
	<b>Pomen poklicnih združenj in poklicnih pravil .....</b>	<b>53</b>
1	Uvod .....	53
2	Poklicna združenja davčnih svetovalcev .....	54
3	Poklicna pravila .....	57
4	Pomen poklicnih združenj v Sloveniji .....	61
	<b>Reguliranje svobodnih poklicev .....</b>	<b>65</b>
1	Uvod .....	65
2	Pomen in razlogi za reguliranje svobodnih poklicev .....	65
2.1	Opredelitev in zgodovinski razvoj .....	65
2.2	Ekonomskoteoretični vidik reguliranja svobodnih poklicev .....	67
3	Metode in instrumenti reguliranja svobodnih poklicev .....	68
3.1	Vstopne omejitve .....	68
3.2	Cenovne omejitve .....	69
3.3	Reguliranje oglaševanja na področju svobodnih poklicev .....	69
3.3.1	S poklicem povezane informacije .....	70
3.3.2	Objektivnost oblik in vsebin oglaševanja ter prepovedi oglaševanja posameznega naročnika .....	70
3.3.3	Prepovedi oglaševanja posameznega naročnika .....	70
3.4	Statusnopravne oblike organiziranosti in medpoklicno sodelovanje .....	71

4	Študije in sodna praksa o reguliranju svobodnih poklicev .....	72
4.1	Študija IHS.....	72
4.2	Študija OECD .....	74
4.3	Študija Inštituta za civilizacijo in kulturo v Sloveniji .....	75
4.4	Sodna praksa v Evropski uniji .....	76
5	Vpliv prava Evropske unije na regulirane poklice .....	77
5.1	Primarna zakonodaja - Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti.....	77
5.1.1	Prosti pretok storitev kot posebna pravica PEU.....	78
5.1.2	Svoboda opravljanja storitev.....	79
5.1.3	Svoboda ustanavljanja podjetij .....	79
5.1.4	Pravila o konkurenci .....	80
5.2	Sekundarna zakonodaja.....	81
5.2.1	Direktiva o priznavanju poklicnih kvalifikacij.....	81
5.2.1.1	Začasno opravljanje dejavnosti .....	86
5.2.1.2	Trajno opravljanje dejavnosti.....	86
5.2.2	Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta Evrope 2006/123/ES o storitvah na notranjem trgu .....	87
5.2.2.1	Pomen kakovosti v DSNT.....	87
5.2.2.2	Politika kakovosti storitev.....	88
5.2.2.3	Zavarovanje poklicne odgovornosti in jamstva .....	88
5.2.2.4	Poslovne komunikacije reguliranih poklicev .....	89
5.2.2.5	Multidisciplinarne dejavnosti.....	89
5.2.2.6	Kodeks ravnanja.....	90
6	Prikaz željenih regulativnih mehanizmov v Sloveniji.....	92
	<b>Pravna ureditev davčnega svetovanja .....</b>	<b>97</b>
1	Uvod .....	97
2	Zgodovinski razvoj poenotenja davčnega svetovanja v evropskih državah.....	97
3	Razlogi za (ne)reguliranje davčnega svetovanja .....	98
4	Načini reguliranja davčnega svetovanja.....	99
4.1	Davčno svetovanje kot pravno reguliran poklic.....	99
4.2	Davčno svetovanje kot pravno nereguliran poklic.....	101
5	Vstopne omejitve .....	103
5.1	Pravno varovani naziv davčni svetovalec .....	103
5.2	Pravno nevarovani naziv davčni svetovalec.....	104
6	Ureditev davčnega svetovanja v izbranih evropskih državah in ZDA .....	106
6.1	Ureditev davčnega svetovanja v Nemčiji.....	106
6.1.1	Zgodovinski razvoj .....	106
6.1.2	Nosilci davčnega svetovanja .....	107
6.1.3	Regulatorni mehanizmi .....	108
6.2	Ureditev davčnega svetovanja na Nizozemskem .....	110
6.2.1	Zgodovinski razvoj .....	110
6.2.2	Nosilci davčnega svetovanja.....	111
6.2.3	Regulatorni mehanizmi .....	111
6.3	Ureditev davčnega svetovanja v Veliki Britaniji .....	114

6.3.1	Zgodovinski razvoj.....	114
6.3.2	Nosilci davčnega svetovanja.....	114
6.3.3	Regulatorni mehanizmi.....	115
6.4	Ureditev davčnega svetovanja v Združenih državah Amerike .....	117
6.4.1	Zgodovinski razvoj.....	117
6.4.2	Nosilci davčnega svetovanja.....	117
6.4.3	Regulatorni mehanizmi.....	118
7	Primernost pravne ureditve davčnega svetovanja v Sloveniji.....	121
8	Primerni model pravne ureditve davčnega svetovanja v Sloveniji .....	124
	<b>Tveganja pri davčnem svetovanju.....</b>	<b>127</b>
1	Uvod .....	127
2	Opredelitev tveganj in vrste tveganj pri davčnem svetovanju .....	127
3	Tveganja kot posledica procesov in odnosov v davčnosvetovalnem podjetju .....	128
3.1	Tveganja, odvisna od vrste davčnosvetovalnega podjetja .....	129
3.2	Tveganja, povezana s pripravo storitev .....	129
3.3	Tveganja zaradi neustreznega informiranja .....	130
3.4	Tveganja, povezana z organizacijo davčnega svetovalca .....	131
3.5	Tveganja, ki izvirajo iz vsebine pogodb o davčnem svetovanju.....	132
3.5.1	Pogodba o svetovanju pri sestavljanju računovodskih izkazov .....	132
3.5.2	Pogodba o vzpostavitvi računovodskega sistema pri naročniku.....	133
3.5.3	Pogodbe o svetovanju .....	133
3.5.4	Pogodba o informiranju .....	133
3.5.5	Pogodba o permanentnem svetovanju, ki temelji na vprašanih naročnikov .....	134
3.5.6	Pogodba o izvedenstvu .....	134
3.6	Tveganja, ki izvirajo iz vrste pogodb o davčnem svetovanju .....	134
3.7	Tveganja zaradi nespoštovanja zahtevane poklicne skrbnosti .....	135
3.7.1	Neodvisnost .....	136
3.7.2	Delovanje na lastno odgovornost.....	137
3.7.3	Vestnost .....	138
3.7.4	Molčečnost .....	138
3.8	Tveganja zaradi nestrokovnega svetovanja .....	139
3.9	Tveganje zaradi napačne uporabe materialnega prava .....	140
3.10	Tveganja v zvezi z izpolnjevanjem davčnih obveznosti tretjih oseb .....	140
4	Tveganje zaradi ravnanj naročnikov .....	141
4.1	Sokrivda naročnika pri napakah davčnega svetovalca.....	141
4.2	Opustitev predaje informacij in podlag za sestavitev davčnih obračunov .....	142
4.2.1	Tveganje in kazenske posledice, če davčni svetovalec ve za naročnikove davčne utaje .....	142
4.2.2	Tveganje, da davčni svetovalec stori kaznivo dejanje, če ne ve za naročnikove nepravilnosti.....	143
4.2.3	Tveganje, če davčni svetovalec naknadno ugotovi nepravilnosti v davčnih obračunih.....	144
5	Obvladovanje tveganj.....	145

6	Dojemanje tveganj v Sloveniji.....	146
	<b>Odgovornost davčnega svetovalca .....</b>	<b>149</b>
1	Uvod .....	149
2	Opredelitev odgovornosti davčnega svetovalca .....	149
3	Vrste odgovornosti davčnega svetovalca .....	150
3.1	Civilna odgovornost davčnega svetovalca do naročnika .....	150
3.1.1	Predpogodbena odgovornost davčnega svetovalca do naročnika .....	150
3.1.2	Pogodbena odgovornosti davčnega svetovalca do naročnika .....	151
3.1.2.1	Odgovornost za celovito svetovanje .....	152
3.1.2.2	Odgovornost razjasnitve in preveritve dejstev ter stalnega poučevanja naročnika.....	152
3.1.2.3	Odgovornost za izpopolnjevanje in izobraževanje.....	153
3.1.2.4	Odgovornost izvajanja varne davčne politike za naročnika .....	154
3.1.2.5	Ravnanje po naročnikovih navodilih .....	154
3.1.2.6	Poklicna odgovornost pri nepravilnem svetovanju ali obveščanju naročnika.....	155
3.1.2.7	Obveznosti pri prevzemu novega naročnika .....	155
3.1.2.8	Odgovornost za napake sodelavcev in pomočnikov .....	155
3.1.2.9	Odgovornost pri vključitvi zunanjih strokovnjakov.....	156
3.1.3	Odgovornosti davčnega svetovalca do naročnika po poteku pogodbe.....	156
3.1.4	Odgovornost davčnega svetovalca do tretjih oseb .....	156
3.1.4.1	Pogodba za zaščito tretje osebe.....	157
3.1.4.2	Poizvedovalne pogodbe .....	157
3.2	Odgovornost strokovnjaka .....	158
3.3	Kazenska odgovornost.....	158
4	Zavarovanje poklicne odgovornosti davčnih svetovalcev.....	160
4.1	Opredelitev zavarovanja .....	160
4.2	Opredelitev zavarovanja odgovornosti .....	160
4.3	Zavarovanje poklicnih odgovornosti kot podvrsta zavarovanja odgovornosti .....	161
4.4	Sklenitev zavarovanja poklicne odgovornosti.....	162
4.4.1	Zasebni razlogi za sklenitev zavarovanja poklicne odgovornosti .....	162
4.4.1.1	Zavarovanje poklicne odgovornosti kot ukrep varstva potrošnikov .....	162
4.4.1.2	Zavarovanje poklicne odgovornosti kot ukrep varstva izvajalcev in varstva trga.....	162
4.4.1.3	Argumenti proti zahtevam po zavarovanju poklicne odgovornosti .....	163
4.5	Zavarovalni primer.....	163
5	Dojemanje odgovornosti davčnega svetovanja v Sloveniji.....	165
	<b>Proces davčnega svetovanja .....</b>	<b>169</b>
1	Uvod .....	169
2	Kubrov model procesa svetovanja .....	169
2.1	Prva faza - začetek .....	171
2.2	Druga faza - diagnoza .....	172
2.3	Tretja faza – postopek načrtovanja .....	173

2.4	Četrta faza - izvedba .....	174
2.5	Peta faza - zaključek .....	174
3	Cloydov in Marchantov model procesa davčnega svetovanja .....	175
3.1	Ugotavljanje davčnih problemskih področij .....	175
3.1.1	Komunikacija z naročnikom .....	175
3.1.2	Opredelitev ciljev in ugotovitev davčnih problemskih področij .....	178
3.1.3	Davčni status naročnika davčnosvetovalne storitve .....	178
3.1.4	Pomembnost naročnika, verjetnost svetovanja, kaznovanje, davčne in delovne izkušnje .....	179
3.2	Preiskovanje in razvijanje rešitev .....	179
3.2.1	Oblikovanje začetnega mnenja .....	179
3.2.2	Iskanje pomembnih oseb .....	180
3.2.3	Vrednotenje dokumentacije .....	180
3.2.4	Odločanje o ponovitvi procesa ali pomislek o zaključkih .....	180
3.3	Pregled in priporočila .....	182
3.3.1	Pregled ugotovitev članov tima .....	182
3.3.2	Drugi koraki .....	182
	<b>Strategije in načini davčnega svetovanja .....</b>	<b>185</b>
1	Uvod .....	185
2	Opredelitev startegij .....	186
3	Vplivni dejavniki strategije .....	188
4	Strateški cilji .....	189
5	Vrste strategij .....	191
5.1	Strategija posamične priprave davčnosvetovalnih storitev .....	191
5.2	Strategija svetovanja v mreži .....	192
5.3	Strategija multidisciplinarnega sodelovanja .....	194
5.3.1	Tveganja pri multidisciplinarnem sodelovanju .....	194
5.3.2	Izvedbena tveganja pri multidisciplinarnem sodelovanju .....	195
5.3.2.1	Odnos med naročnikom in prevzemnikom posla .....	195
5.3.2.2	Odnos med prevzemnikom posla in dejanskim izvajalcem .....	195
5.3.2.3	Odnos med naročnikom in dejanskim izvajalcem .....	196
5.3.2.4	Odnosi pri multidisciplinarnih storitvah .....	198
5.3.2.4.1	Zunanji odnosi .....	198
5.3.2.4.2	Notranji odnosi med ponudnikom in posrednikom storitev .....	199
5.4	Strategija stroškovne učinkovitosti .....	200
5.5	Strategija razločevanja storitev .....	201
5.6	Kombinacija strategij .....	204
6	Izbor strategij .....	206
6.1	Kakovostne metode vrednotenja .....	206
6.2	Kolikostne metode vrednotenja .....	207
7	Izvedba strategij .....	207
7.1	Pomen strateškega predračunavanja in strateških predračunov .....	208
7.2	Izvedba strategije .....	208
8	Nadzor strategij .....	210
9	Sistem zgodnjega odkrivanja nevarnosti in priložnosti .....	211

10	Davčno svetovanje naročniku v krizi.....	213
11	Svetovalni načini.....	215
11.1	Pogovorni načini.....	215
11.2	Poslušanje.....	216
11.3	Načini spraševanja.....	217
11.4	Načini pogovora.....	218
11.5	Argumentiranje in retorika.....	219
11.6	Pisno komuniciranje.....	219
11.7	Prepričljivost.....	219
11.8	Pogajalske spretnosti.....	220
	<b>Trženje davčnosvetovalnih storitev.....</b>	<b>221</b>
1	Uvod.....	221
2	Trženje davčnosvetovalnih storitev.....	221
2.1	Naročniki.....	221
2.2	Sodelavci.....	223
2.3	Stanovski kolegi.....	223
2.4	Mnogokratniki.....	223
3	Trženjska politika.....	224
3.1	Trženjska kultura.....	227
3.2	Cenovna politika.....	228
3.3	Politika komuniciranja.....	229
3.3.1	Informiranje.....	230
3.3.2	Brošure.....	230
3.3.3	Argumentiranje.....	231
3.3.4	Odnosi z javnostjo.....	231
4	Trženje davčnosvetovalnih storitev v Sloveniji.....	232
	<b>Posebnosti pri nakupu in prodaji davčnosvetovalnega podjetja.....</b>	<b>237</b>
1	Uvod.....	237
2	Osnovne značilnosti sestavin kupoprodajne pogodbe pri nakupu in prodaji davčnosvetovalnega podjetja.....	238
2.1	Uvodna določila.....	238
2.2	Opredelitev dejavnosti davčnosvetovalnega podjetja.....	238
2.3	Ime davčnosvetovalnega podjetja.....	238
2.4	Oprema in druga sredstva davčnosvetovalnega podjetja.....	238
2.5	Prostori davčnosvetovalnega podjetja.....	239
2.6	Sodelavci.....	239
2.7	Naročniki.....	239
2.8	Načini obveščanja glede spremembe lastništva.....	240
2.9	Obveznosti iz poslov pred prodajo.....	240
2.10	Datum prevzema davčnosvetovalnega podjetja.....	240
2.11	Vrednost.....	241
2.12	Konkurenčna klavzula.....	242
2.13	Določila glede sporov.....	242
2.14	Končna določila.....	242

3	Prikaz metode vrednotenja za davčnosvetovalno podjetje, ki temelji na opredeljevanju vrednosti prodaje, ob upoštevanju multiplikatorjev oziroma množiteljev .....	243
3.1	Opredelitev vrednosti prodaje.....	243
3.2	Ugotovitev množiteljev ali multiplikatorjev .....	244
	<b>Kakovost davčnega svetovanja</b> .....	249
1	Uvod .....	249
2	Opredelitev pojma kakovosti.....	249
3	Različni vidiki pojmovanja kakovosti davčnosvetovalnih storitev.....	253
3.1	Strokovna in subjektivna kakovost ter poklicna pravila kot splošno sodilo kakovosti .....	253
3.2	Tržni vidik razlikovanja kakovosti .....	255
3.2.1	Pričakovanja naročnikov .....	255
3.2.2	Konkurenčnost storitev .....	256
3.2.3	Cena.....	256
4	Vpliv naročnikov na kakovost davčnosvetovalnih storitev .....	256
5	Vpliv kakovosti davčnega svetovanja na poslovni izid .....	260
5.1	Kakovost in koristi.....	261
5.2	Stroški pri storitvah .....	261
6	Modeli in merjenje kakovosti storitev .....	262
6.1	Model kakovosti po Grönroosu .....	263
6.2	Model kakovosti po Meyerju in Mattmüllerju.....	265
6.2.1	Prvi sklop storitvenega procesa (možna kakovost ponudnika oziroma izvajalca storitve).....	266
6.2.2	Drugi sklop storitvenega procesa (možna kakovost naročnika storitve).....	267
6.2.3	Tretji sklop storitvenega procesa (kakovost storitvenega procesa).....	267
6.2.4	Četrti sklop storitvenega procesa (kakovost izida storitvenega procesa).....	267
6.3	Model kakovosti po Parasuramanu, Zeithamlovi in Berryju (tako imenovani model SERVQUAL).....	267
6.4	Model kakovosti po Liljanderju in Strandviku .....	278
7	Merjenje kakovosti storitev .....	283
7.1	Model servqual .....	284
7.2	Metoda intqual.....	290
8	Ravnanje s kakovostjo in njeno obvladovanje.....	292
8.1	Schüslerjev sistem kakovosti.....	293
8.2	Priporočila AICPA o sistemu nadziranja kakovosti pri davčno svetovalnih podjetjih.....	300
8.3	Sistem kakovosti ISO v davčnosvetovalnem podjetju.....	303
8.3.1	Normativna razsežnost managementa: kakovost kot vodstveno razmišljanje o kakovosti .....	304
8.3.2	Strateška razsežnost managementa: kakovost kot načelo za uspeh .....	304
8.3.3	Operativna razsežnost managementa: integralni sistem kakovosti.....	304
9	Prostovoljni nadzor nad kakovostjo davčnosvetovalnega procesa v davčnosvetovalnem podjetju .....	305

9.1	Notranji samoocenitveni nadzor nad kakovostjo davčnosvetovalnega podjetja.....	305
9.2	Zunanji nadzor kakovosti davčnosvetovalnega podjetja.....	306
9.3	Sistem kakovosti davčnosvetovalnega procesa.....	307
9.3.1	Popolno in objektivno svetovanje.....	308
9.3.2	Ravnanje z zaposlenci.....	308
9.3.4	Sprejemanje naročnikov in sodelovanje z njimi.....	309
9.3.5	Postopki davčnega svetovanja.....	309
9.3.6	Nadziranje kakovosti davčnega svetovanja.....	309
9.4	Izvajanje sistema nadzora nad kakovostjo v davčnosvetovalnem podjetju.....	310
9.4.1	Vprašalnik za preverjanje usmeritev in postopkov nadzora nad kakovostjo davčnosvetovalnega procesa.....	310
9.4.2	Predlagani postopki pregleda.....	310
9.4.3	Vprašalnik za zaposlene v davčnosvetovalnem podjetju.....	310
9.4.4	Izbira naročnikov, ki bodo predmet nadzora nad kakovostjo.....	311
9.4.5	Povzetek ključnih ugotovitev nadzora nad kakovostjo davčnosvetovalnega podjetja.....	311
9.4.6	Navodila za nadzornike.....	319
10	Model ocenjevanja sposobnosti davčnih svetovalcev CAT model.....	334
11	Dojemanje kakovosti davčnega svetovanja v Sloveniji.....	356
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>361</b>
1	Literatura.....	361
2	Viri.....	370
3	Seznam sodb Evropskega sodišča.....	374

## Kazalo slik

Slika 1:	Soodvisnost med kakovostjo svetovalnega procesa in kakovostjo storitev.....	13
Slika 2:	Razvrstitev storitev glede na stopnjo medsebojnega vplivanja in individualizacije.....	17
Slika 3:	Razvrstitev podvrst davčnosvetovalnih storitev glede na stopnjo medsebojnega vplivanja in individualizacije.....	17
Slika 4:	Vrste davčnih svetovalcev, ki svetujejo po velikosti naročnikov davčnosvetovalnih storitev.....	19
Slika 5:	Razmerja med ponudbo, povpraševanjem in sposobnostjo priprave storitev.....	23
Slika 6:	Razčlenjenost davčnosvetovalnih storitev, ki jih uporabljajo naročniki.....	29
Slika 7:	Vrste davčnosvetovalnih storitev, ki jih uporabljajo naročniki.....	30
Slika 8:	Uporabljene davčnosvetovalne storitve po velikosti naročnikov davčnosvetovalnih storitev.....	30
Slika 9:	Razlogi za prenos davčnega svetovanja na zunanje izvajalce.....	40
Slika 10:	Načini izbire davčnega svetovalca.....	48



Slika 11: Načini izbire davčnega svetovalca po velikosti naročnikov davčnosvetovalnih storitev .....	49
Slika 12: Vplivni dejavniki za izbor davčnega svetovalca po velikosti naročnikov davčnosvetovalnih storitev .....	50
Slika 13: Dojemanje značilnosti kakovosti davčnosvetovalnih storitev po vrstah izvajalcev davčnega svetovanja .....	50
Slika 14: Prikaz pomena stanovskih organizacij za zagotavljanje kakovosti davčnosvetovalnih storitev po vrstah izvajalcev davčnega svetovanja .....	62
Slika 15: Grafični prikaz vloge stanovskih organizacij kot jo dojemajo izvajalci davčnega svetovanja .....	63
Slika 16: Grafični prikaz vloge stanovskih organizacij po vrstah davčnih svetovalcev .....	64
Slika 17: Regulativni mehanizmi za vstop na trg po velikosti naročnikov davčnosvetovalnih storitev .....	93
Slika 18: Željeni regulativni mehanizmi za vstop na trg davčnega svetovanja, po vrstah izvajalcev davčnega svetovanja .....	94
Slika 19: Grafični prikaz željenih regulativnih mehanizmov za vstop na trg davčnega svetovanja – primerjava med izvajalci in naročniki davčnosvetovalnih storitev .....	95
Slika 20: Primernost pravne ureditve davčnega svetovanja .....	123
Slika 21: Predlog pravne ureditve davčnega svetovanja v Sloveniji – Model 2 .....	124
Slika 22: Dejavniki tveganja pri davčnosvetovalnih storitvah .....	148
Slika 23: Pomembnost zavarovanja poklicne odgovornosti, kot jo dojemajo naročniki davčnosvetovalnih storitev po velikosti .....	166
Slika 24: Sklenjene pogodbe zavarovanja poklicne odgovornosti po izvajalcih davčnega svetovanja .....	166
Slika 25: Mnenje o pomenu zmanjšanja tveganja zaradi pozavarovanja po vrstah davčnih svetovalcev .....	167
Slika 26: Faze procesa svetovanja .....	171
Slika 27: Cloydov in Marchantov model procesa davčnega svetovanja .....	181
Slika 28: Sistem ciljev davčnosvetovalnih podjetij .....	189
Slika 29: Odnos med dvema strategijama glede na donosnost .....	205
Slika 30: Trženjsko - poslovni način vodenja in prepletanje trženjskih politik .....	225
Slika 31: Pregled rangiranja konkurenčnih dejavnikov pri izbiri davčnega svetovalca po velikosti naročnikov davčnosvetovalnih storitev .....	233
Slika 32: Rangiranje sedanjih konkurenčnih dejavnikov pri izvajalcih davčnosvetovalnih storitev .....	234
Slika 33: Rangiranje prihodnjih konkurenčnih dejavnikov pri izvajalcih davčnosvetovalnih storitev .....	234
Slika 34: Primerjava rangiranja sedanjih in prihodnjih konkurenčnih dejavnikov pri izvajalcih davčnosvetovalnih storitev .....	235
Slika 35: Možna razmerja med davčnim svetovalcem in naročnikom .....	255
Slika 36: Ravni kakovosti druge stopnje .....	258
Slika 37: Krog kakovosti pri osrednji točki .....	259
Slika 38: Vpliv kakovosti davčnega svetovanja na poslovni izid .....	260
Slika 39: Povezava stroškov kakovosti in koristi (prihodkov) .....	262

Slika 40: Model kakovosti po Grönroosu.....	264
Slika 41: Model opredelitve kakovosti po Meyerju in Mattmüllerju .....	266
Slika 42: Model ocenjevanja kakovosti storitev, imenovan model neskladij .....	269
Slika 43: Dejavniki, ki vplivajo na naročnikova pričakovanja .....	278
Slika 45: Vrste odnosov .....	281
Slika 46: Sistem kakovosti v davčnosvetovalnem podjetju po Schüslerju .....	293
Slika 47: Kakovost kot naloga posloводства v davčnosvetovalnem podjetju .....	303
Slika 48: Dejavniki kakovosti davčnosvetovalnih storitev .....	359

## Kazalo preglednic

Preglednica 1: Interesne skupine ter njihova pričakovanja in zahteve.....	14
Preglednica 2: Izvajalci davčnega svetovanja.....	19
Preglednica 3: Osebnostne značilnosti davčnega svetovalca .....	27
Preglednica 4: Vrste davčnosvetovalnih storitev, ki jih uporabljajo naročniki.....	28
Preglednica 5: Način izbire davčnega svetovalca .....	47
Preglednica 6: Pomen stanovskih organizacij za zagotavljanje kakovosti davčnosvetovalnih storitev, po vrstah izvajalcev davčnega svetovanja .....	62
Preglednica 7: Indeksi reguliranosti svobodnih poklicev v Sloveniji .....	75
Preglednica 8: Željeni regulativni mehanizmi kot jih dojemajo naročniki davčnosvetovalnih storitev za vstop davčnih svetovalcev na trg davčnega svetovanja .....	93
Preglednica 9: Željeni regulativni mehanizmi - kot jih dojemajo izvajalci davčnosvetovalnih storitev za vstop na trg davčnega svetovanja .....	94
Preglednica 11: Pregled odvisnosti dejanskega izvajalca .....	196
Preglednica 12: Prikaz kazalnikov in dejavnikov, na katere vpliva okolje, panoga, konkurenca in lastni vplivi .....	211
Preglednica 13: Prikaz izračuna vrednosti prodaje .....	243
Preglednica 14: Prikaz množiteljev .....	245
Preglednica:15: Prikaz izračuna množiteljev .....	246
Preglednica 16: Temeljne značilnosti storitev .....	257
Preglednica 17: Dejavniki kakovosti storitev .....	257
Preglednica 18: Primeri kazalnikov (indikatorjev) kakovosti davčnosvetovalnih storitev .....	264
Preglednica 19: Prikaz neskladja 1 .....	270
Preglednica 20: Prikaz neskladja 2 .....	272
Preglednica 21: Prikaz neskladja 3 .....	275
Preglednica 22: Prikaz neskladja 4 .....	277
Preglednica 23: Kazalniki za merjenje kakovosti storitev .....	284
Preglednica 24: Prednosti in slabosti posameznih vrst organiziranosti .....	295
Preglednica 25: Področja preučevanja davčne prakse davčnosvetovalnega podjetja po modelu CAT.....	336
Preglednica 26: Organizacijski sistemi in procesi v davčnosvetovalnem podjetju....	337
Preglednica 27: Vodenje in razvoj zaposlencev .....	337

Preglednica 28:	Informacijske in tehnološke veščine.....	338
Preglednica 29:	Trženje in prodajanje.....	339
Preglednica 30:	Sodelovanje z naročniki.....	340
Preglednica 31:	Sedanja in nastajajoča poslovodna praksa.....	341
Preglednica 32:	Poznavanje najboljšega delovanja.....	342
Preglednica 33:	Veščine za opravljanje davčnosvetovalnih storitev.....	342
Preglednica 34:	Zaračunavanje davčnega svetovanja.....	343
Preglednica 36:	Sposobnost opazovanja in presoje.....	344
Preglednica 37:	Strokovnost (profesionalnost).....	345
Preglednica 38:	Nenehno osebno izpopolnjevanje.....	346
Preglednica 39:	Medosebna usmerjenost.....	347
Preglednica 40:	Spretnosti pri vodenju projektov.....	347
Preglednica 41:	Inovativno-kreativno razmišljanje.....	349
Preglednica 42:	Predstavljanje - govorništvo.....	349
Preglednica 43:	Pisno poslovno komuniciranje.....	350
Preglednica 44:	Strateško razmišljanje in načrtovanje.....	350
Preglednica 45:	Spodbujanje razprav – sestankov.....	352
Preglednica 46:	Pogajanje in prepričevanje.....	352
Preglednica 47:	Skupinsko delo.....	353
Preglednica 48:	Utrjevanje in usposabljanje.....	353
Preglednica 49:	Reševanje problemov.....	354
Preglednica 50:	Odločanje.....	355
Preglednica 51:	Večfunkcijski vidik.....	355

## Kazalo vprašalnikov

Vprašalnik 1:	Vprašalnik o kakovosti storitev (servqual).....	286
Vprašalnik 2:	Vprašalnik za merjenje stopnje oglaševanih storitev v povezavi z neskladjema 1 in 2.....	287
Vprašalnik 3:	Vprašalnik za merjenje stopnje oglaševanih storitev v povezavi z neskladjema 3 in 4.....	287
Vprašalnik 4:	Vprašalnik za merjenje kakovosti storitev v povezavi z neskladjem 5.....	288
Vprašalnik 5:	Vprašalnik za merjenje kakovosti storitev po metodi intqual.....	291
Vprašalnik 6:	Vprašalnik za preverjanje usmeritev in postopkov nadzora nad kakovostjo davčnosvetovalnega procesa.....	313
Vprašalnik 7:	Preverjalni seznam za vodjo skupine, ki izvaja nadzor.....	319
Vprašalnik 8:	Predlagani postopki nadzora.....	321
Vprašalnik 9:	Za zaposlenca v davčnosvetovalnem podjetju.....	327
Vprašalnik 10:	Preverjalni seznam za pregled naročnika.....	330
Vprašalnik 11:	Ugotovitve o pregledu procesa davčnega svetovanja.....	331