

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRENDI NA PODROČJU DIGITALIZACIJE V REVIZIJI**

Ljubljana, marec 2022

TEA KRMELJ DEMŠAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tea Krmelj Demšar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Trendi na področju digitalizacije v reviziji, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Majo Zaman Groff in sosvetovalcem red. prof. dr. Tomažem Turkom

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 REVIZIJSKI PROCES IN TRENDI V REVIZIJSKEM PROCESU .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Razvoj revidiranja in revizijski postopki .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Delo revizorja nekoč .....	6
1.1.2 Delo revizorja danes.....	7
1.1.3 Trendi na področju dela revizorja .....	8
<b>1.2 Trendi v revizijskem procesu.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Naraščajoča vloga revizorja na področju svetovanja .....	9
1.2.2 Avtomatizacija revizijskega procesa.....	10
1.2.3 Novi načini analiziranja tekočih podatkov .....	10
1.2.4 Popolno revidiranje kontrolnih sistemov .....	10
1.2.5 Revidiranje procesnih korakov .....	11
1.2.6 Personalizirana računovodska poročila.....	11
1.2.7 Pregled sprememb, ki jih prinašajo trendi v revizijskem procesu .....	11
<b>2 DIGITALIZACIJA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Opredelitev digitalizacije .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Izbira poslovnega modela .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Usmeritev v storitvizacijo .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Investiranje v digitalizacijo.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Ocena pripravljenosti na uvajanje digitalizacije .....</b>	<b>16</b>
<b>3 DIGITALIZACIJA V REVIZIJI.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Izzivi digitalizacije v revizijskih družbah.....</b>	<b>17</b>
3.1.1 Izzivi zaradi spremembe načina poslovanja .....	18
3.1.2 Izzivi, povezani s preходом na oblačne storitve in varnost podatkov .....	18
3.1.3 Izzivi na področju uredbe o varstvu podatkov.....	19
3.1.4 Izzivi, povezani s pritiski, ki zahtevajo razvoj novih revizijskih orodij ...	19
3.1.5 Izzivi na področju izobraževanja in zaposlovanja .....	20
<b>3.2 Izzivi digitalizacije za revizorje .....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Izziv pravilne izbire podatkov za analizo.....	20
3.2.2 Izziv pri usklajevanju inovativnih pristopov in regulatornih okvirjev.....	21

3.2.3	Izzivi zaradi kompleksne narave odnosa med finančnim revizorjem in revizorjem informacijskih sistemov .....	21
3.2.4	Izzivi na področju komunikacijskih veščin.....	22
3.2.5	Izzivi pri delu revizorja na področju dajanja zagotovil .....	22
3.2.5.1	<i>Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v zvezi z nefinančnimi informacijami .....</i>	<i>23</i>
3.2.5.2	<i>Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v zvezi z davki .....</i>	<i>24</i>
3.2.5.3	<i>Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v povezavi z bojem proti finančnemu kriminalu .....</i>	<i>24</i>
3.2.5.4	<i>Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v boju proti pranju denarja v bankah.....</i>	<i>25</i>
3.2.5.5	<i>Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v javnem sektorju .....</i>	<i>26</i>
3.2.5.6	<i>Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v zvezi s sredstvi za zeleno tehnologijo .....</i>	<i>26</i>
<b>4</b>	<b>DIGITALIZACIJA V REVIZIJSKI DRUŽBI DELOITTE .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Izzivi, ki so v revizijski družbi Deloitte nastali zaradi digitalizacije .....</b>	<b>27</b>
4.1.1	Prenova poslovnega modela in strategije v času digitalizacije .....	27
4.1.2	Prenova metodologije in načina dela v času digitalizacije .....	29
4.1.3	Uvedba digitalnih orodij .....	30
4.1.3.1	<i>Revizijski storitveni center in portal za oddajanje zahtevkov .....</i>	<i>30</i>
4.1.3.2	<i>Orodje za ponudbe .....</i>	<i>31</i>
4.1.3.3	<i>Orodje za izmenjavo dokumentov .....</i>	<i>31</i>
4.1.3.4	<i>Orodje za integrirano analitiko .....</i>	<i>32</i>
4.1.3.5	<i>Orodje za izvajanje inventure .....</i>	<i>39</i>
4.1.3.6	<i>Orodje za odkrivanje povezav med spremenljivkami s pomočjo regresijske analize .....</i>	<i>40</i>
4.1.3.7	<i>Orodje za analiziranje korelacije med finančnimi postavkami .....</i>	<i>41</i>
4.1.3.8	<i>Orodje za obdelavo finančnih podatkov in analizo .....</i>	<i>43</i>
<b>4.2</b>	<b>Predlogi za izboljšave .....</b>	<b>44</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>46</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>48</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava dela revizorja nekoč in danes .....	9
Tabela 2: Pregled sprememb, ki jih prinašajo trendi v revizijskem procesu.....	12
Tabela 3: Značilnosti podjetij, ki so na digitalizacijo pripravljena, in značilnosti podjetij, ki na digitalizacijo niso pripravljena .....	17

## KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz revizijskega procesa .....	6
Slika 2: Spotlight vizualizacija vrednosti kontov terjatev, obveznosti in zalog.....	33
Slika 3: Spotlight analiza plačil dobaviteljem .....	36
Slika 4: Spotlight analiza zaključnih knjižb .....	37
Slika 5: Spotlight analiza knjižb, ki so nastale po zaključka 1. kvartala .....	38
Slika 6: Izgled aplikacije Icount .....	40
Slika 7: Prikaz regresijske analize v analitičnem orodju Reveal.....	41
Slika 8: Pregled Risk Matrix korelacijske matrike .....	42
Slika 9: Analiza trendov med postavkami stroškov plač in odhodkov za socialno ter zdravstveno zavarovanje v orodju Risk Matrix .....	43

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**DWW** – (angl. The Deloitte Way Workflows); Deloitte način dela

**ERP sistemi** – (angl. Enterprise Resource Planning Systems); Celovita programska rešitev

**FFR** – (angl. Fraudulent Financial Reporting); Lažno računovodsko poročanje

**GDPR** – (angl. General Data Protection Regulation); Uredba o varstvu podatkov

**IOT** – (angl. Internet of Things); Internet stvari

**SAP** – Celovita programska rešitev



## UVOD

Digitalizacija je trenutno eden izmed najbolj aktualnih trendov v poslovnem svetu. Najbolj pogosti opis digitalizacije je, da gre za spremembo poslovnih modelov in strategij poslovanja, ki omogočajo generiranje novih prihodkov, ustvarjanje dodane vrednosti in novih priložnosti. Digitalizacija na poslovanje podjetij vpliva že več desetletij. Prve zametke je mogoče najti v industriji, kjer je povzročila razvoj daljinskega in oddaljenega upravljanja strojev. Danes digitalizacija omogoča hiter tehnološki napredek, ob katerem se znižujejo stroški poslovanja, omogoča razvoj informacijskih sistemov in interneta stvari (angl. Internet of Things, v nadaljevanju IOT), ki velja za najnaprednejšo obliko digitalizacije (Hanski, Kortelainen & Uusitalo, 2020, str. 1).

Podjetja so ob vplivih digitalizacije začela prehajati na digitalno poslovanje, kar pomeni digitalno obdelavo podatkov. Vplive digitalizacije je mogoče čutiti v vseh dejavnostih od digitalnega bančništva do zdravstvenega sistema, ki prehaja na digitalne recepte. Kot digitalizacijo lahko razumemo stroje, računalnike, sisteme, tehnološke rešitve, baze podatkov, digitalna orodja in podobno. Ne gre več le za prodajo produktov in storitev. Podjetja, ki želijo biti konkurenčna v današnjem svetu, morajo stremeti k inovativnim, digitalnim rešitvam ter morajo upravljati z naprednimi tehnologijami. Tak način poslovanja na eni strani ponuja dodano vrednost storitvam ali produktom ter na drugi strani niža stroške in omogoča optimizacijo poslovanja. Primeri digitalizacije tradicionalnih modelov so podjetja, kot na primer Uber, Lyft, Booking in Airbnb, ki delujejo na področju prevozov, potovanj in hotelirstva (Lischka, Wolfering-Zoerner & Faust, 2018, str. 371).

Pot do digitalizacije ni enostavna. Pri tem se revizijske družbe soočajo z različnimi izzivi. Hitra rast sodobne tehnologije in digitalnih orodij zahteva specifična znanja in vedno več vključevanja revizorjev informacijskih sistemov (angl. IT auditors), kar pomeni spremembo tradicionalnih revizijskih postopkov. Gre za dajanje zagotovil na pravilno delovanje sistema in sistemskih kontrol, ki so podlaga za pravilno beleženje poslovnih dogodkov in izdelavo računovodskih poročil (Lapalme, Kabiwa & Tardif, 2019, str. 1).

Kljub vlaganju v digitalizacijo nekaterim podjetjem ne uspe doseči zelene ravni prihodkov. Takrat nastane paradoks digitalizacije, zato je pomembno, da si tako revizijske družbe kot tudi ostala podjetja postavljajo naslednja vprašanja (Gebauer, Fleisch, Lamprecht & Wortmann, 2020, str. 1-5):

- kako pravilno oblikovati poslovni model,
- katera strategija je pravilna,
- kateri izdelki ali storitve bodo tehnološko napredni in imeli dodano vrednost za kupca,
- katere prodajne poti ubrati,
- kakšen bo finančni vložek za izpeljavo digitalizacije in

- ali bodo zaposleni dohajali tehnološke spremembe.

Tako kot digitalizacija vpliva na številne dejavnosti, je vplivala tudi na način izvajanja revizij. Danes revizijske družbe stremijo k odkrivanju načinov, kako čim bolje obdelati vse obsežnejše baze podatkov z uporabo različnih digitalnih orodij. Sodobna tehnologija in s tem digitalna orodja revizorjem omogočajo podrobne analize, s katerimi lahko pridobijo boljše razumevanje procesov in tako lahko ponudijo več povratnih informacij o načinih za izboljšanje poslovanja. Stranke od revizorjev zahtevajo dodano vrednost, ki jo prinaša sodobna tehnologija. Želijo si informacije glede trendov in novih načinov obvladovanja tveganj (Steve, 2017, str. 11).

Revizor lahko z uporabo novih tehnologij preveri vse podatke in ne več samo tiste, ki so bili izbrani s pomočjo metod vzorčenja. Na tak način so lahko odkrite vse anomalije, kar je podlaga za boljšo oceno tveganj. To pomeni prihranek časa, saj revizor točno ve, kaj so tvegana področja, katerim mora posvetiti več strokovne presoje. Po drugi strani tudi ve, katera so manj tvegana področja, kar lahko argumentira z rezultati prej omenjenih analiz. Baze podatkov lahko omogočijo analiziranje trenutnih podatkov in ne več samo historičnih. Tovrstne analize spodbujajo trajnostni razvoj podjetja, kar zmanjšuje oportunistično obnašanje managerjev, zvišuje vrednost revizijskih storitev in prispeva k boljšemu korporativnemu upravljanju (Manitaa, Elommalb, Baudierc & Hikkerovad, 2020, str. 2-3).

**Namen** magistrskega dela je predstaviti revizijski proces in trende, ki se obetajo na področju digitalizacije v reviziji. Želim prikazati vplive digitalizacije na revizijske družbe in revizorjevo delo. V svojo analizo, kjer preučujem vplive digitalizacije na dejanskem primeru, sem vključila revizijsko družbo Deloitte. Na podlagi analize revizijske družbe Deloitte je namen prikazati vplive digitalizacije pri vpeljavi novega poslovnega modela in strategije. Prikazala bom spremembe na področju revizijske metodologije, na področju izvajanja revizijskega procesa in na področju razvoja ter uporabe digitalnih orodij.

Ob tem sem si za **cilje** postavila: opis revizijskega procesa in aktualnih trendov na področju revizije, opredelitev pomena digitalizacije in njenega vpliva na poslovne procese podjetij, opis izzivov, s katerimi se zaradi digitalizacije srečujejo revizijske družbe in revizorji, preučiti digitalizacijo revizijske družbe Deloitte in oblikovati nekatere predloge za izboljšave.

Temelj magistrskega dela sta naslednji **raziskovalni vprašanji**:

- S kakšnimi izzivi se v času digitalizacije srečujejo revizijske družbe in revizorji?
- S katerimi izzivi se zaradi digitalizacije sooča revizijska družba Deloitte?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu so zajeti podatki iz domače in tuje strokovne literature ter znanstvenih raziskav. Uporabljeni sta metodi deskripcije in kompilacije. V empiričnem delu je prikazana študija primera. Sledi



primerjava z ugotovitvami iz teoretičnega dela, na podlagi katerih so oblikovani predlogi za izboljšave in spremembe.

Delo je razdeljeno na 4 poglavja. V prvem poglavju so opisani razvoj revidiranja in revizijski postopki, kjer je opisana vloga revizorja v različnih časovnih obdobjih in trendi v prihodnje. Drugo poglavje vključuje obrazložitev pomena digitalizacije in izbire pravega poslovnega modela. Sledi opis načinov investiranja, pri katerih se lahko nastanek paradoksa prepreči z izdelavo ocene pripravljenosti na uvajanje digitalizacije. V tretjem poglavju so na eni strani predstavljeni izzivi digitalizacije v revizijskih družbah in na drugi strani izzivi, s katerimi se soočajo revizorji. Četrto poglavje je namenjeno empiričnemu delu, kjer je predstavljena študija primera, ki vključuje digitalizacijo revizijske družbe Deloitte. V tem poglavju so vključeni predstavitev raziskave in izzivi družbe Deloitte ter podani predlogi za izboljšave. Magistrsko delo zaključujem s sklepom, v katerem podajam glavne ugotovitve.

## **1 REVIZIJSKI PROCES IN TRENDI V REVIZIJSKEM PROCESU**

### **1.1 Razvoj revidiranja in revizijski postopki**

Ali in Tech-Heang (2008, str. 1) opisujeta izvor besede revizija, ki izhaja iz latinske besede (lat. audire) in pomeni slišati. Prav tako opisujeta, da je bila skozi zgodovinski razvoj poklica vedno glavna vloga revizorja zadovoljevanje potreb in zahtev družbe. Dryle (2018, str. 1) navaja, da je prisotnost revizije mogoče opaziti že v zgodnjih začetkih civilizacije. Kot primer je izpostavil rimskega cesarja Avgusta, ki je vklesaval svoje transakcije na stene. To je njemu in njegovim svetovalcem omogočalo pregled in presojo glede sprejetih odločitev. Omenja tudi Egipt, kjer so stabilnost starodavne civilizacije zagotovili revizorji, ki so polnili blagajne s pobiranjem davkov od kmetov.

Ena izmed glavnih prelomnic za revizijski poklic se je zgodila med 10. in 15. stoletjem, ko je Evropa prevzela arabske številke, kar je omogočilo razvoj matematičnega razmišljanja. Začetek dvojnega knjigovodstva okoli leta 1300 je omogočil nadzor nad stroški, obveznostmi, nadzor nad kapitalom in nadzor nad obstoječimi in potencialnimi investicijami. Iz tega je sledil tudi izračun dobička. Možnost pridobivanja novih informacij je spodbudila nove načine poslovnega razmišljanja, ki so vodili v industrijsko revolucijo, in prve zametke digitalizacije poslovnih procesov (Dryle, 2018, str. 2). Revizija je bila v tem obdobju v vlogi zagotavljanja potrebnih informacij.

Druga industrijska revolucija je pospešila razvoj srednjega razreda, ki se je začel z investiranjem svojega kapitala v razvoj trgovin in industrijskih podjetij. Tako so se začeli prvi zametki delniških trgov, ki pa niso bili regulirani, ne na strani delničarjev niti na strani lastnikov. Nejasnosti glede odgovornosti in vedno večje ranljivosti malih delničarjev je povzročilo oblikovanje potreb po revizorju.

Sodobna revizija se je začela leta 1844, ko je britanski parlament sprejel zakon o delniških družbah. Z novim zakonom so morali lastniki poročati delničarjem z resničnim prikazom takratnih računovodskih izkazov. Leta 1900 je sledilo sprejetje novega zakona o gospodarskih družbah, ki je zahteval vključitev neodvisnega revizorja, saj so pred tem njegovo delo izvajali določeni izbrani delničarji. Ključne naloge revizorja so bile med leti 1840-1920 odkrivanje goljufije, napak in odkrivanje morebitnih kršitev načel. Večinoma so se pregledovale vse transakcije; ni še mogoče zaznati sledi vzorčenja podatkov (Ali & Tech-Heang, 2008, str. 3). V tem obdobju vloga revizorja ni več samo posredovanje oziroma zagotavljanje informacij, ampak tudi pregledovanje finančnih podatkov in identificiranje nepravilnosti.

Porter, Simon in Hatherly (2003, str. 25-28) opisujejo razvoj dogodkov in nove vloge revizorjev po gospodarski krizi in zlomu borze leta 1929, ko se je v podjetjih začela ločevati funkcija lastnika in managerja. Managerji niso imeli v lasti delnic podjetja; bili so odgovorni le za opravljanje funkcije vodenja in generiranje prihodkov. Začela se je pojavljati ekspanzija podjetij in postalo je jasno, da niso pomembni samo investitorji, ampak vsi vpleteni v podjetje: vodstvo, dobavitelji, kupci, zaposleni in država. Z vedno večjim vplivom digitalizacije, ki je prinesla vedno večjo avtomatizacijo in širitev podjetij, se je spreminjalo tudi delo revizorja (Porter, Simon & Hatherly, 2003, str. 25-28):

- prihajalo je do povečanega števila transakcij v podjetju; zaradi nezmožnosti pregleda vseh transakcij so se začele razvijati tehnike vzorčenja podatkov in koncept materialnosti; začeli so se poudarki na delovanju sistema notranjih kontrol;
- vedno večja pomembnost pridobivanja neodvisnih dokazov, kot na primer neodvisne konfirmacije s strani pristojnih institucij za potrditev izkazanega stanja denarja in delnic;
- ni bilo več poudarka samo na revidiranju računovodskih izkazov v smislu bilance stanja, ampak se pokaže potreba tudi po revidiranju izkaza poslovnega izida;
- glavna sprememba se začne z načinom razmišljanja revizorjev, ko njihova naloga ni bila več samo preprečevanje in zaznavanje napak, goljufij, ampak so bili osredotočeni na presojanje in ocenjevanje resničnosti prikaza predloženih računovodskih izkazov.

Skupaj z vedno večjim številom transakcij in zanašanjem na sisteme notranjih kontrol so po letu 1980 revizorji ponovno spremenili svoj pristop, saj so začeli z identifikacijo tveganih področij, kar je pomenilo izluščenje finančne postavke, kjer je najverjetneje prišlo do napake. Tak način pregledovanja oziroma pristopa je imenovan revidiranje na podlagi tveganja (angl. risk-based auditing) (Ali & Tech-Heang, 2008, str. 5). V obdobju med letoma 1960 in 1990 je večina podjetij začela uporabljati računalnike, kar je povzročilo digitalizacijo poslovanja in nove priložnosti za revizorje. Revizorji so se začeli pojavljati v svetovalni funkciji, kjer so podjetjem pomagali izboljšati poslovanje z identifikacijo potrebnih izboljšav na področju informacijskih sistemov, davkov, finančnega načrtovanja, vzpostavitve sistemskih kontrol in izboljšati druge poslovne procese. Z razvojem sodobne tehnologije in novih priložnosti se je razvijal tudi konkurenčni trg, na katerem so nastopale

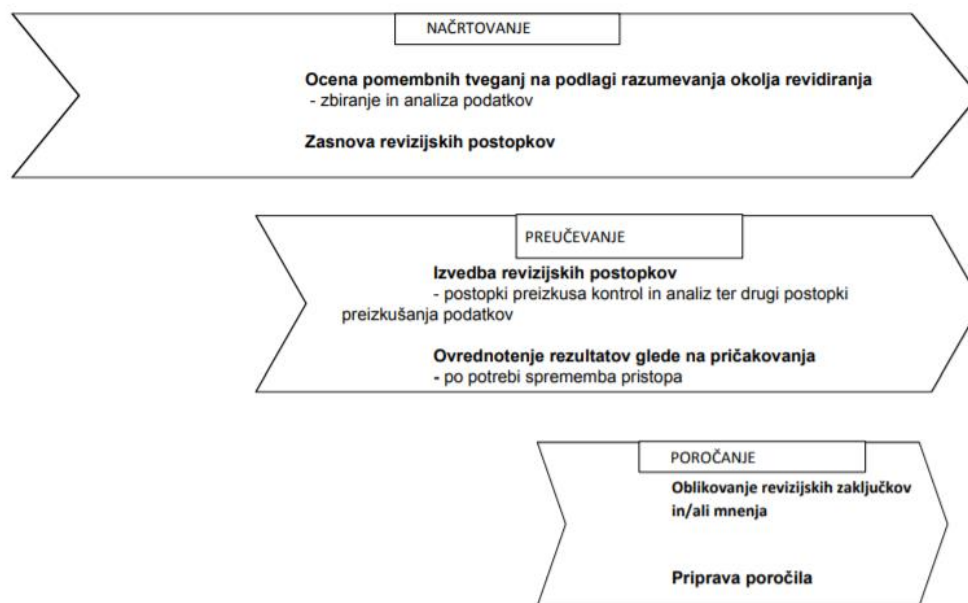
revizijske družbe. Vedno bolj nasičen trg je sprožil pritiske na cene in prevzeme ter združitve med revizijskimi družbami (Porter, Simon & Hatherly, 2003, str. 31).

Z vedno večjo svetovalno vlogo revizorjev so prišli tudi vedno višji prihodki. Do leta 2000 so prihodki iz svetovanja preseгли osnovno dejavnost revizijskih storitev, kar je vzpodbudilo vprašanje, ali so revizorji sploh še neodvisni. Zato je večina revizijskih družb začela ločevati svetovalno funkcijo od revidiranja z ustanovitvijo ločenih družb za opravljanje omenjenih dejavnosti. Zadržki glede neodvisnosti in kakovosti revizijske dejavnosti so postali še večji po zlomu nekaj največjih podjetij na svetu, kot na primer Xerox, Enron, Waste Management, Adelphia, WorldCom in Sunbeam. Vse to je rezultiralo v zaostrovanju zakonodaje in digitalizaciji poslovanja revizijskih družb. Digitalizacija je povzročila standardizacijo in izvajanje storitev na višji ravni kakovosti. Tako je bila s strani nadzornih organov vzpostavljena kontrola nad ravno kakovosti izvedenih revizij ter obvezna rotacija revizijskih partnerjev. Prepovedali so konflikt interesov med revidirano družbo in revizijsko družbo ter uvedli obvezno poročanje revizorjev revizijskim komisijam. Uvedeno je bilo tudi obvezno revidiranje sistema notranjih kontrol, saj pravilno delovanje sistema minimizira možnost napak v računovodskih izkazih. Z novimi zakoni so prepovedali tudi razvoj kakršnega koli posebnega odnosa med revizorjem in revidirano družbo, ki bi lahko vplivala na neodvisnost revizorja (Ali & Tech-Heang, 2008, str. 6).

Danes ločimo zunanje, notranje in državne revizorje. Zunanjo revizijo opravljajo zunanji revizorji, ki so lahko neodvisni zunanji pooblaščen revizorji ali revizijske družbe. Njihova naloga je preverjanje posameznih postavk računovodskih izkazov, kot tudi delovanje sistema notranjih kontrol. Notranji revizorji so zaposleni s strani organizacije. Delujejo skladno s pravili o notranjem revidiranju. Najpomembnejše naloge notranjega revizorja so: pomoč pri identificiranju, ocenjevanju in zmanjševanju tveganj družbe, preizkušanje delovanja sistema notranjih kontrol in svetovanje pri izboljšavah le-tega. Prav tako so odgovorni za pregledovanje učinkovitosti in ustreznosti vzpostavljenih delovnih procesov in postopkov. Odgovorni so za analiziranje in potrjevanje resničnosti informacij. Pri opravljanju svojega dela tesno komunicirajo z vodstvom, ki mu podajajo zagotovila, opozarjajo na nepravilnosti in predlagajo izboljšave, s katerimi prispevajo k bolj učinkovitemu poslovanju (Chartered Institute of Internal Auditors, 2021). Računsko sodišče je odgovorno za izvajanje državnega revidiranja. Nosi glavno odgovornost za revidiranje pravilnosti in smotrnosti porabe javnih financ.

Celoten proces je pri vseh treh vrstah revidiranja skupen in vključuje tri stopnje: načrtovanje, preučevanje ter poročanje o ugotovitvah. Revizijski proces je prikazan na sliki 1. Vidni so postopki, ki jih revizor izvede v vsakem koraku revizijskega procesa. Čeprav se revizijski proces v zgodovini ni bistveno spreminjal, se je močno spreminjal način dela.

*Slika 1: Prikaz revizijskega procesa*



*Vir: Evropsko računsko sodišče (2012).*

### 1.1.1 Delo revizorja nekoč

V preteklosti so bili temeljni revizijski pripomočki ročni kalkulator, zvezek, ravnilo in barvni peresniki. Peresniki različnih barv so ločevali podpise pripravljavcev testov, pregledovalce testov in določena je bila barva za oznako referenc podpornih dokumentov. Vso dokumentacijo so revizorji dobili v papirnati obliki, v regulatorjih. Pri tem je prihajalo do nevarnosti uhajanja informacij in izgube predložene dokumentacije. Tudi bruto bilance, ki so osnova za revizijsko delo, so bile v papirnati obliki. Zaradi papirnate oblike je bila pomembna uporaba ravnila, ki je pomagalo pri sledenju vseh podatkov.

Pojavili so se zametki metod vzorčenja, pri katerih so revizorji morali na pamet znati vse formule za izračun velikosti vzorcev za posamezne sekcije. Torej so revizorji izračunali velikost vzorca, vendar so bili vsi podatki v pregledan vzorec izbrani ročno in po lastni presoji. Ni bilo še statističnih metod vzorčenja. Zaradi takega načina vzorčenja je lahko prihajalo do dvomov v revizorjevo nepristranskost. Teste so revizorji pred letom 2000 izvajali na papirjih. Pripravljavec testa (angl. preparer) je na papir ročno napisal postopek testiranja, izvedel test, podal ugotovitve in se podpisal. Sledil je pregledovalec (angl. reviewer), katerega naloga je bila pregled testa, in če je bil test izveden pravilno, je sledila še potrditev testa z ročnim podpisom partnerja.

Papirji, ki so vsebovali pregledane in podpisane teste posameznih postavk bruto bilance, so bili arhivirani v fascikel. Tak način je dovoljeval določene manipulacije, saj je lahko kdorkoli kogarkoli podpisal. Prav tako je bilo možno vložiti papirje v regulator, čeprav je

bil projekt zaključen in revizijsko mnenje izdano. Revizorji so na podlagi bruto bilance, ki jo je predložila stranka pregledali in testirali vse postavke bilance stanja in poslovnega izida. Ni bilo še pristopa, kjer bi presojali tvegana področja (angl. risk based approach).

Kasneje so revizijske družbe zaradi vpliva digitalizacije prešle iz skoraj popolnoma papirnatega poslovanja na uporabo informacijskih sistemov. Začele so se uporabljati prve revizijske programske rešitve za dokumentiranje opravljenega dela in so že vsebovale določene postopke in sezname, ki so revizorje vodili pri delu. Eden od takih pripomočkov je bila programska rešitev za notranje kontrole, ki je vsebovala nabor vseh možnih kontrolnih aktivnosti. Iz predloženega nabora je revizor izbral aplikativne kontrole za revidirano družbo in glede na izbor mu je programska rešitev izpisala vse postopke, ki jih je moral revizor izvesti, da bi preveril delovanje izbranih notranjih kontrol. Rešitev je sicer bila revizijski pripomoček pri procesu identificiranja, odločanja in testiranja, vendar ni bila prilagojena glede na revidirano podjetje. Tako je lahko prihajalo do posploševanja in morebitne izpustitve individualnih kontrol, ki jih je podjetje izvajalo. Izpuščene kontrole so lahko bile ključne za poslovanje, vendar jih ni bilo na seznamu, zato jih revizor ni preveril.

Veščaki in revizorji informacijskih sistemov ali IT revizorji so bili le redko vključeni v revizije. IT revizorji so imeli veliko manjši obseg dela; veščakov je bilo manj, saj zaradi ugodnih ekonomski pogojev ni bilo potrebe po slabitvah in s tem povezanih cenitvah. Pregledi glede kakovosti so se v večjih, mednarodnih revizijskih hišah izvajali na nekaj let s strani ekipe specialistov iz tujine. Veliko manj poudarka je bilo na odkrivanju prevar in na komuniciranju z nadzornim svetom ter ostalimi vodilnimi funkcijami revidirancev. Glede pridobivanja novih strank so se postopki izvajali centralizirano na lokalni ravni in niso bili standardizirani.

### 1.1.2 Delo revizorja danes

Danes večina revizijskih družb uporablja revizijske programske rešitve, ki vodijo revizorje od priprave projekta do njegovega zaključka. Vse zahtevane dokumente za izvedbo revizije danes stranka revizorju priskrbi v elektronski obliki. Če so še nedolgo tega za posredovanje dokumentacije uporabljali kriptirane USB ključke, danes uporabljajo programska orodja, do katerih imata dostop revidirana družba in revizor. Namenjeni so odlaganju dokumentacije na transparenten način, ki omogoča pregled zahtev – tako odprtih kot zaprtih. Njihova glavna naloga je varovanje občutljivih podatkov.

Revizor tako najprej dobi bruto bilanco, ki jo uvozi v programsko rešitev in s pomočjo ocenitve tveganih področij (angl. risk based approach) oceni cilj izvedbe revizije. Sledi dokumentiranje in argumentiranje določenih tveganih in netveganih področij. Revizijske programske rešitve so oblikovane tako, da so na vsako pomembno postavko vezana tveganja in postopki, ki revizorju narekujejo potrebne korake za preveritev določene postavke.

Revizijske skupine so imele tako v preteklosti kot tudi danes hierarhično obliko. Vodja skupine (angl. incharge) je odgovoren za pripravo projekta, razdelitev dela, nadzor in vodenje. Testiranje vseh pomembnih postavk poteka v programskih rešitvah, kjer se za test uporabljajo MS Excel ali MS Word datoteke. Pristopi k testiranju danes poudarjajo revizorjevo neodvisnost, saj se za testiranje v večini uporabljajo statistične metode vzorčenja, ki zagotavljajo neodvisno izbiro podatkov v vzorec. Vsak član revizijske ekipe, odgovoren za testiranje določene postavke, se po zaključku podpiše z elektronskim podpisom in za njim se podpiše še pregledovalec. Podpisovanje je vedno večstopenjsko. Prvi podpis pripada pripravljavcu testa; sledijo podpis vodje revizijske skupine, nato podpis managerja in na koncu še podpis partnerja. Elektronski podpisi kažejo ime in priimek ter datum, na katerega se je oseba podpisala. Podpisov ni mogoče spreminjati ali podpisati kogar koli drugega. Prav tako po zaključku projekta ni dovoljenega kakršnega koli naknadnega podpisovanja, spreminjanja ali vlaganja dodatne dokumentacije.

Revizijski pregledi so že od začetka razdeljeni na predhodno revizijo in končno revizijo. V predhodni reviziji se preverja delovanje kontrol, v končni pa sledi podrobno testiranje postavk. Danes je pristop k preverbi kontrolnega okolja popolnoma individualen in prilagojen revidirani družbi. Zaradi visoke kompleksnosti sistemov so revizorji informacijskih sistemov danes vpleteni v skoraj 90 odstotkov vseh revizijskih projektov. V času predhodne revizije so ti odgovorni za preveritev delovanja avtomatskih kontrol. Prav tako je danes vključevanje specialistov v revizijske projekte vedno večje, saj je zaradi hitro spreminjajočih ekonomskih razmer vedno večja potreba po ocenjevalcih vrednosti, aktuarjih in drugih veščakih.

Komunikacija med revizorjem in revidirano družbo je danes sestavni del revizijskega pregleda od začetka projekta. Danes je veliko več velikih družb, kjer je lastnikom v interesu razkrivanje goljufij in nepravilnosti. Prav tako je proces pridobivanja strank centraliziran in popolnoma standardiziran. Kakovost izvedenih revizij se pregleduje pogosteje. Glavni pregled kakovosti se izvaja enkrat letno, medtem ko prihaja tudi do medletnih naključnih pregledov.

### 1.1.3 Trendi na področju dela revizorja

Primerjava dela revizorja nekoč in danes je prikazana v tabeli 1. Z razvojem sodobne tehnologije so napredovala tudi orodja, ki jih uporabljajo revizorji. V primerjavi z revizijskim delom nekoč so danes kontrolne sezname na papirju in svinčnike zamenjale revizijske programske rešitve ter razna analitična orodja, ki pomagajo pri zaznavanju odkritij in nepravilnosti. Analitična orodja so pripomočki pri odločanju. Sistemi vsebujejo avtomatske kontrolne sezname (angl. checklists), ki zagotavljajo, da revizor izvede vse zahtevane postopke v vseh fazah revizije, kar pomeni od načrtovanja revizijskih postopkov do predstavitve revizijskega poročila (Lombardi, Bloch & Vasarhelyi, 2015, str. 13).

Tabela 1: Primerjava dela revizorja nekoč in danes

Delo revizorja nekoč	Delo revizorja danes
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dokumentacija v papirnati obliki.</li> <li>– Preveritev in testiranje vseh postavk bruto bilance.</li> <li>– Dokumentiranje revizorjevega dela na papir in arhiviranje v regulator.</li> <li>– Fizično podpisovanje revizijskih testov.</li> <li>– Izbira podatkov v vzorec po lastni presoji.</li> <li>– Standardiziran pristop k preveritvi notranjih kontrol.</li> <li>– Redka uporaba revizorjev informacijskih sistemov in drugih veščakov.</li> <li>– Pregled kakovosti revizijskih projektov na nekaj let.</li> <li>– Lokalen in individualen pristop k pridobivanju novih strank.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dokumentacija v elektronski obliki.</li> <li>– Preveritev tveganih področij (angl. risk based approach).</li> <li>– Uporaba revizijskih programskih rešitev.</li> <li>– Elektronsko podpisovanje revizijskih testov.</li> <li>– Izbira podatkov v vzorec s pomočjo statističnih metod vzorčenja.</li> <li>– Individualni pristop k preveritvi notranjih kontrol.</li> <li>– Revizorji informacijskih sistemov in drugi veščaki so vključeni v 90 odstotkov vseh revizijskih projektov.</li> <li>– Pregled kakovosti revizijskih projektov večkrat letno.</li> <li>– Standardiziran in centraliziran pristop pridobivanja novih strank.</li> </ul>

Vir: lastno delo.

## 1.2 Trendi v revizijskem procesu

### 1.2.1 Naraščajoča vloga revizorja na področju svetovanja

Za vodenje podjetja in predstavitev finančnih podatkov so odgovorni managerji; prav tako imajo informacije o vsem, kar se dogaja v podjetju. Na drugi strani pa so deležniki, ki so zelo daleč od dogajanja in nimajo informacij, na podlagi katerih bi lahko sprejemali odločitve. Med managerji in deležniki velikokrat ni zgrajenega zaupljivega odnosa, kjer bi prihajalo do prostega pretoka informacij.

Ravno zato je vloga revizorja čedalje bolj pomembna, saj je ravno revizor tisti, ki potrdi, da so podatki zaupanja vredni (Manitaa, Elommalb, Baudierc & Hikkerovad, 2020, str. 2). Deležniki si pri predloženih informacijah ne želijo več samo zrcalne slike, ampak si želijo zaščite in pomoči pri upravljanju s tveganji, zaznavanju priložnosti, spreminjanju regulatornih okvirjev, nastopanju na konkurenčnih trgih in pri vplivih globalizacije. Želijo si veliko več od revizorjev, in sicer več informacij o primerih dobre prakse, več deljenja izkušenj, prenašanja znanja, informacij v povezavi z dogajanjem v industriji in neodvisnega mnenja, kaj bi lahko bil naslednji poslovni korak. S strani deležnikov je večkrat izpostavljeno, da si želijo dolgoročnejši odnos z revizorjem, saj ta v letih vedno globlje spoznava njihove procese in tako lažje svetuje in podaja mnenje. Ne želijo si samo idej, ampak dejanska opažanja in priporočila. V prihodnje lahko pričakujemo, da stranke vsega naštetega ne bodo samo pričakovale, ampak tudi zahtevale (Steve, 2017, str. 6 in 8). Zato se

trend razvija v smer svetovanja, kjer revizor ne nastopa več kot nadzorna funkcija, ampak kot svetovalna, ki podjetjem pomaga doseči učinkovitejše poslovanje.

### 1.2.2 Avtomatizacija revizijskega procesa

Lombardi, Bloch in Vasarhelyi (2015, str. 13-15) opisujejo, da se trend revizijskega procesa razvija v smeri avtomatizacije revizijskih postopkov ter procesa odločanja. Lahko pričakujemo tudi vedno večje zanašanje na notranjo revizijsko funkcijo in vedno bolj pogosto izvajanje revizij. Kljub vedno večjemu zanašanju na sodobno tehnologijo se ne pričakuje, da bo ta v celoti nadomestila revizorja, ampak bo le-ta omogočila testiranje in obdelavo podatkov. Še vedno pa bo revizorjeva naloga interpretacija podatkov, strateško razmišljanje, presoja ter podaja ugotovitev. Vedno bolj pogosta raba analitičnih orodij in tehnoloških pripomočkov bo za revizijske družbe na eni strani povzročila visoke stroške izobraževanj zaposlenih, na drugi strani pa prihranke časa pri izvajanju revizij.

### 1.2.3 Novi načini analiziranja tekočih podatkov

Vedno večja standardizacija povzroča oblikovanje mehanskih robotov, ki bodo v ozadju neprestano avtomatsko izvajali analize, kar bo revizorju omogočilo več časa za napredno analiziranje. Z neomejenim dostopom do historičnih podatkov in z naprednim razvojem umetne inteligence se lahko pričakuje razvoj tovrstnih revizijskih IT orodij, ki bodo omogočala prepoznavanje vzorcev obnašanja in načinov sprejemanja odločitev v vseh procesih podjetja. Tak način analiziranja bo omogočil globlje razumevanje delovanja podjetja. Spremenil bo način izvedbe revizij in predstavljal pomembno dodano vrednost za revizorja in za revidiranca (Walsh & Riedel, 2018).

### 1.2.4 Popolno revidiranje kontrolnih sistemov

Trenutno revizorji ne izkoriščajo vseh možnosti analiziranja podatkov v okviru testiranja notranjih kontrol. Sistemi notranjega nadzora podjetij se spreminjajo pod vplivom sodobne tehnologije, kar vpliva tudi na način dela revizorjev. Avtomatizacija bo revizorjem kmalu omogočila, da s pomočjo analize podatkov testirajo oziroma preizkusijo delovanje celotnega kontrolnega sistema in ne le preizkus določenih najbolj pomembnih kontrol, kot to počnejo trenutno. Na primer, podjetje ima na voljo 2-3 načine, ki predstavljajo pot od naročila do gotovine po internem postopku. Danes revizor opiše postopek in identificira nekaj pomembnih kontrol, katerih delovanje tudi preizkusi. S tem ni nujno, da vključi vse pomembne kontrole v vseh procesnih korakih. S trendom razvoja sodobne tehnologije se pričakuje, da bo revizor lahko v praksi z analiziranjem celotnega kontrolnega sistema identificiral vse kontrole in procesne korake ter tako tudi ugotovil številne izjeme.



### 1.2.5 Revidiranje procesnih korakov

Lahko se tudi pričakuje, da bo revizor ločil med učinkovitimi in neučinkovitimi procesnimi koraki, ki jih omogočajo celovite programske rešitve (angl. Enterprise Resource Planning Systems, v nadaljevanju ERP sistemi). To bo kupcem dodalo vrednost, saj se morda ne zavedajo primerov določenih internih postopkov. Zaradi široke uporabe razširjenih ERP sistemov (npr. MS Navision, SAP, Oracle) in njihovega vedno boljšega razumevanja lahko pričakujemo poleg analiziranja vseh procesnih korakov tudi popolno standardizacijo analiziranja. To pomeni izvajanje analiz na prodajnem, nabavnem, računovodskem, administrativnem in proizvodnem procesu.

### 1.2.6 Personalizirana računovodska poročila

Vežano na računovodske izkaze trend narekuje, da ne bo več poudarka samo na resničnem prikazu historičnih podatkov, ampak bo mogoče zaslediti tudi podatke o prihodnjih napovedih dogajanja. Zato se bodo revizije vedno bolj osredotočale na napovedi dogajanj, identificiranje prihodnjih tveganj ter postavitve ukrepov za njihovo minimiziranje. Vse to bo vplivalo tudi na obliko revizijskih poročil. Trenutna standardizirana poročila ne omogočajo predstavitev tovrstnih ugotovitev, zato lahko predvidevamo, da bodo poročila v prihodnje bolj personalizirana in prilagojena glede na potrebe vsakega podjetja posebej (Manitaa, Elommalb, Baudierc & Hikkerovad, 2020, str. 1). Prilagojena poročila bodo omogočena z uporabo in razvojem digitalnih orodij, ki bodo poleg surovih finančnih podatkov omogočala tudi obdelavo nefinančnih podatkov, ki jih bo mogoče predstaviti v povezljivi celoti.

### 1.2.7 Pregled sprememb, ki jih prinašajo trendi v revizijskem procesu

Pregled sprememb, ki jih prinašajo trendi v revizijskem procesu, je prikazan v tabeli 2. V levem stolpcu so opisani kratki nazivi sprememb oziroma izboljšav, medtem ko so v desnem stolpcu natančneje opisane prednosti, ki jih izboljšave prinašajo. Spremembe v glavnem prinašajo nova digitalna orodja oziroma nove načine obdelave podatkov, ki omogočajo cenejšo, hitrejšo in kakovostnejšo izvedbo revizij. Vse to vpliva na spreminjanje vloge revizorja in ustvarjanje nove dodane vrednosti.

Tabela 2: Pregled sprememb, ki jih prinašajo trendi v revizijskem procesu

Izboljšava/sprememba	Opis
Revizijske storitve z visoko dodano vrednostjo	Prenos dobrih praks in ponujanje digitalnih rešitev.
Prihranek na času	Nove sodobne tehnologije omogočajo prihranke časa.
Prehod iz metode vzorčenja na popolno revizijo podatkov	Zmogljiva orodja za analizo podatkov omogočajo revizorju obdelavo na celovit način.
Pridobivanje relevantnih podatkov (angl. data mining)	Vedno večje znanje kako izluščiti pomembne podatke iz ogromnih baz in tako pridobiti uporabne rezultate.
Analiziranje ogromnih količin podatkov	Sposobnost analiziranja ob uporabi novih sodobnih tehnologij ter interpretacija rezultatov.
Razvoj kognitivnih tehnologij	Razvoj umetne inteligence, ki se bo učila načina revizijskega razmišljanja.
Izboljšanje kakovosti revizij	Višja kakovost zaradi uporabe sodobnih tehnologij in analitičnih orodij.
Izvajanje analiz na trenutnih aktualnih podatkih	Digitalizacija bo omogočila, da bodo analize namesto na historičnih podatkih temeljile na trenutnih podatkih.
Sprememba regulatornih okvirjev	Revizijski standardi, ki temeljijo na pristopu tveganja (angl. risk-based approach) še ne vključujejo sposobnosti obravnavanja popolnosti podatkov.
Sprememba revizijske kulture	Digitalizacija vodi revizijska podjetja k ustvarjanju kulture inovacij.
Pomembna vloga revizorjev v očeh bank	Glede na nov način revidiranja celotnih trenutnih podatkov bodo imele banke več zaupanja v prikaz trenutnega in prihodnjega razvoja podjetja in njihovega povračila dolga.
Razvoj partnerstev z inkubatorji ali drugimi razvijalci novih tehnologij	Razvoj sodelovanja z namenom razvoja novih orodij za obdelavo podatkov in za ponujanje dodane vrednosti digitalnih rešitev.

Vir: Manitaa, Elommalb, Baudierc & Hikkerovad (2020).

## 2 DIGITALIZACIJA

### 2.1 Opredelitev digitalizacije

Digitalizacijo spremljajo oblačne, mobilne in pametne tehnologije, ki vplivajo na preoblikovanje družbe in panog. Gre za preoblikovanje doslej na papirju vodenih podatkov v digitalno obliko. Med najpomembnejše tehnologije, ki predstavljajo digitalizacijo, spadajo umetna inteligenca, veriženje blokov, podatkovna analitika, IOT in robotska avtomatizacija procesov. Vse to spodbuja potrebe po avtomatizaciji, zbiranju velike količine podatkov, analiziranju in integraciji. Kljub spodbujanju inovativnosti in ponujanju novih priložnosti za razvoj produktov in storitev digitalizacija predstavlja grožnjo tradicionalnim poslovnim modelom, po katerih so podjetja poslovala uspešno vse do sedaj. Večina podjetij težko

razume vplive digitalizacije in posledično s težavo oblikujejo strategijo poslovanja (Fischera, Imgrunda, Janiescha & Winkelmann, 2020, str. 1).

Digitalizacija zahteva prenovu vseh procesov podjetja. Ob vpeljavi le-te mora podjetje razmišljati o štirih ključnih problemih: trajnost, dostopnost, fleksibilnost in transparentnost. Dober primer soočanja s ključnimi problemi sta podjetji Facebook in Wikipedija, ki omogočata fleksibilnost in dostopnost številnim uporabnikom. Uber je primer podjetja popolne digitalizacije klasičnega modela transportnih ponudnikov, kjer so ljudje lahko istočasno ponudniki in uporabniki storitev (Jackson, 2019, str. 762).

Leta 2009, po gospodarski krizi, je bilo podjetje Starbucks eno prvih, ki je začelo z digitalizacijo. Najeli so vodjo digitalizacije, ki je začel s ponujanjem brezplačnega interneta v vseh poslovalnicah. Hkrati so vsem uporabnikom omogočali dostop do brezplačnih digitalnih vsebin, kot so članki, časopisi in revije. Uvedli so internetno prodajo svojih izdelkov, s čimer so zmanjšali čakalno vrsto in pričeli so z uporabo mobilnega plačevanja. Vedno več pozornosti so namenili družbenim omrežjem in tako omogočili razvoj inovativnega odnosa s strankami, kar je rezultiralo v beleženju visoke poslovne uspešnosti. Digitalizacija ima lahko močan vpliv na podjetje; ne samo da spodbuja uporabo novih tehnologij, ampak lahko le-te vplivajo na popolno spremembo poti generiranja prihodkov iz digitalnih sredstev (Singh, Klarner & Hess, 2019, str. 1).

## **2.2 Izbira poslovnega modela**

Digitalizacija in z njo odkrivanje novih priložnosti je za večino podjetij prioriteta, saj je lažje, če vstopajo na trg prvi, ne da bi se borili za tržni delež nekoga drugega. Paradoks digitalizacije nastane, ko podjetje investira v digitalizacijo, vendar ne doseže pričakovane rasti prihodkov. Največkrat je to posledica napačno zastavljenega poslovnega modela. Poslovni modeli na splošno odražajo celostno logiko podjetij in so tipično zasnovani s tremi ključnimi sestavnimi deli: ustvarjanje ponudbe in predstavitev za kupca, ustvarjanje vrednosti (ali dobava) in enačba dobička. V prvi točki podjetja definirajo ciljno skupino kupcev, kaj so njihove potrebe oziroma problemi in preko katerih kanalov ter na kakšen način jih bodo dosegla. Za ustvarjanje vrednosti podjetja potrebujejo resurse, kot so stroji in materiali ter izpolnjene kapacitete. Pametni izdelki omogočajo zbiranje podatkov glede uporabe. To pomeni, da analizirajo podatke z namenom pridobivanja povratnih informacij, na podlagi katerih se lahko podjetja hitro prilagodijo z odpravo napak ali izboljšavami. Analiziranje podatkov omogoča tudi napovedovanje prihodnjih trendov. V zadnji točki podjetja izračunajo dobiček; pri tem so v enačbo vključeni tudi stroški investiranja v digitalizacijo (Gebauer, Fleisch, Lamprecht & Wortmann, 2020, str. 1-5).

### 2.3 Usmeritev v storitvizacijo

Digitalizacijo dojemajo podjetja kot konkurenčno prednost, ki omogoča nove poslovne priložnosti za generiranje prihodkov. Ravno sodobna tehnologija in z njo vedno večja avtomatizacija dopušča proizvodnim podjetjem prostor za razvoj v smeri storitvizacije, kar pomeni transformacijo podjetij iz ponudnikov proizvodov v ponudnike tudi tehničnih rešitev. Ta naraščajoči trend je opisan tudi kot zagotavljanje digitalnih storitev, vgrajenih v fizični izdelek. Primer takega podjetja je slovensko podjetje Etrell d. o. o., ki na eni strani prodaja gotove proizvode v obliki elektronskih polnilnic za električne avtomobile ter po drugi strani ponuja še tehnične rešitve v obliki pametne programske opreme oziroma platforme za upravljanje, integracijo in analiziranje (Kohtamäki, Parida, Patelc & Gebauerd, 2020, str. 1).

Eden prvih primerov soustvarjanja vrednosti je podjetje Apple. Kdorkoli je kupil Apple izdelek, je imel dostop do aplikacije iTunes, kjer so uporabniki našli glasbene vsebine, ki so jih lahko kupili in naložili na svoje Apple naprave ter jih delili tudi med ostale Apple uporabnike. iTunes omogoča enostavno uporabniku prijazno izkušnjo. Bolj kot so uporabniki uporabljali iTunes, več kot so delili glasbenih vsebin, večjo dodano vrednost so ustvarjali. Ob tem je Apple skozi novi poslovni model zagotavljal neprestano medsebojno komunikacijo, izdeloval analize uporabe in glede na trend sprotno vpeljeval izboljšave in posodobitve. Tako so v prvem četrtletju leta 2005 zaradi storitvizacije povišali prodajo za 5 milijonov enot (Jang, Bae & Kim, 2020, str. 4).

Čeprav storitvizacija predstavlja močno konkurenčno prednost, ta preobrat predstavlja za večino podjetij veliko težavo. Gre za popolnoma drugačen pristop. Če je šlo prej samo za transakcije med podjetjem in stranko, gre sedaj za neprestano komunikacijo in gradnjo dobrega odnosa. Ta odnos zahteva tesno sodelovanje med ponudnikom in stranko, kjer ponudnik stranki pomaga uresničiti zahteve in cilje ter skupaj prispevata k največji operativni učinkovitosti. Pri tem pa velja, da za uspešnost implementacije in integracije tovrstnih storitev ni dovolj, da ponudnik le opravi oziroma dostavi svojo storitev, ampak morata tako ponudnik kot uporabnik integrirati storitve v svoj poslovni proces. To pa pomeni prepletanje in združevanje ključnih aktivnosti obeh podjetji. Gre za inovativen pristop, kjer gre za soustvarjanje dodane vrednosti. Prednosti takšnega odnosa so ravno vrednost specifičnega odnosa, ki se odraža v višji vrednosti neopredmetenih sredstev, redno izmenjevanje in deljenje znanja ter učinkovitejše vodenje (Kamalaldin, Linde, Sjodin & Parida 2020, st. 1-2). Transformacija v storitvizacijske modele lahko poteka skozi 4 stopnje rasti (Peillon & Dubruc, 2019, str. 147):

- Informacijsko komunikacijske tehnološke rešitve se uporablja kot podpora storitvam, vezanim na produkte, na primer stroji, ki se uporabljajo pri izvedbi inštalacije, vzdrževanja, popravila in podobnih.

- IT rešitve – informacijsko komunikacijske tehnološke rešitve se uporabljajo za nadgradnjo obstoječih storitev, na primer nadzor delovanja strojev na daljavo.
- Čiste digitalne rešitve – njihovo delovanje omogočajo informacijsko komunikacijske tehnološke rešitve, na primer razne simulacije in virtualne resničnosti.
- Digitalizirani pametni produktno-storitveni sistemi (angl. smart product-service systems). Tu gre za sistemske rešitve, ki predstavljajo novo komponento v celotnem poslovnem procesu, ki jo z avtomatizacijo spremenijo in omogočajo optimizacijo poslovne aktivnosti ter ponujajo dodano vrednost z oblikovanjem individualnih rešitev.

Peillon in Dubruc (2019, str. 147-149) opisujeta tri glavne dileme, s katerimi se srečujejo podjetja ob tovrstni rasti: bližina kupca, tehnološka poenostavitev in organizacijske zmožnosti. Navajata tudi ovire, kot so visoko tveganje, razmerje med dodano vrednostjo in stroški, neizobražen kader, slaba informacijska struktura, deljenje informacij in prilagodljivost. Večina podjetij nima na strani toliko finančnih sredstev, da bi z lahkoto nadgradila obstoječe sisteme in pričela z uporabo novih tehnologij. Ponujanje digitalnih storitev zahteva stabilne in zanesljive tehnološke infrastrukture. Prav tako se zaradi narave odnosa s stranko lahko predvideva, da bodo take storitve vedno bolj nadgrajevane, kar povzroča tehnične probleme in zahteva konstantno tehnološko podporo. Storitvizijska spodbuja organizacijske spremembe, ki zahtevajo popolnoma nova znanja, vire in skupna sodelovanja. Pri tem je pomembna nagnjenost managementa k inovativnosti in k nadomeščanju tradicionalnega oddelka za raziskave in razvoj za tehnološko močno podprte storitve za stranke. Ena izmed najbolj izpostavljenih dilem, kot je omenjeno že zgoraj, ostaja bližina kupca. Pri tem je veliko podjetij in kupcev strah pred zlorabo deljenih informacij. Pri strategiji storitvizijske je ključnega pomena deljenje informacij. Ponudniki namreč za razvijanje kompleksnih tehnološko dovršenih storitev potrebujejo informacije, podatke o težavah in mnenja kupcev.

## **2.4 Investiranje v digitalizacijo**

Digitalizacijo poganjajo spremembe. Prihaja do inovacij v vseh procesih in ravneh podjetja. Sprva je digitalizacija predstavljala konkurenčno prednost, danes predstavlja ključ za obstoj na trgu. Podjetja lahko investirajo v digitalizacijo skozi tri poti rasti (Gebauer, Fleisch, Lamprecht & Wortmann 2020, str. 1-5):

- trženje digitalnih rešitev,
- trženje povezljivih izdelkov in
- vzpostavitev aplikacije, ki temelji na platformi IOT.

Pri trženju digitalnih rešitev je največji vzrok za paradoks prevelika orientiranost podjetij na tehnološke zmožnosti, namesto da bi razumeli potrebe kupca. Pomembno je, da podjetja predhodno analizirajo trg in si odgovorijo na vprašanja, ali bo takšna tehnološka investicija dejansko prinesla dodano vrednost in ali bo sploh generirala prihodke. Brez predhodne

analize lahko nastane tehnološka rešitev, ki prinaša spremembe, ampak ne ustvarja dodane vrednosti. Tako nastanejo previsoki stroški, katerih prihodki ne pokrijejo. Posledično se podjetje na eni strani srečuje s ponujanjem individualnih prilagojenih rešitev, ki povzročajo visoke stroške, na drugi strani pa z nižanjem stroškov lahko postanejo te rešitve preveč standardizirane in neprilagojene individualnim potrebam.

Pri trženju povezljivih izdelkov kupci zahtevajo plačevanje glede na porabo, namesto da bi kupili cel izdelek. Tak način plačevanja lahko sproži oblikovanje piramidnih sistemov, ki spodbujajo uspešnost in vedno večjo uporabo izdelkov. Pri tem njihova povezljivost zagotavlja uporabo z dodano vrednostjo in omogoča digitalno analiziranje, diagnosticiranje ter nadzorovanje. Značilno je tudi ustvarjanje prihodka iz naslova rezervnih delov, pri čemer lahko prihaja do pogojevanja dobaviteljev, kar vpliva na zviševanje stroškov. Lahko prihaja tudi do paradoksa, kjer so tovrstni izdelki privlačni za visoko zahtevne kupce, ki pa beležijo nizko dejansko uporabo izdelka. Z ustvarjanjem nove linije izdelkov se lahko pojavi izrinjenost obstoječih produktov, kar povzroči zmanjševanje prihodkov.

Pri razvoju aplikacije in platforme IOT je potrebno sodelovanje več različnih partnerjev. Lahko prihaja do neuspeha, ker si partnerji ne zaupajo dovolj, da bi lahko medsebojno uspešno sodelovali. Pri razvoju aplikacije podjetja velikokrat privabljajo nove kupce tako, da ponudijo brezplačno uporabo aplikacije ob osnovnih funkcijah in kasneje ponudijo doplačilo za polno zmogljivost aplikacije. Pri tem kupci velikokrat ostanejo pri uporabi brezplačnih osnovnih zmogljivosti, saj podjetja ne uspejo predstaviti jasne razlike in prednosti med brezplačno in plačljivo verzijo (Gebauer, Fleisch, Lamprecht & Wortmann, 2020, str. 5-11).

## **2.5 Ocena pripravljenosti na uvajanje digitalizacije**

Pred uvajanjem digitalizacije v podjetja je pomembno, da vsa podjetja ocenijo svojo stopnjo pripravljenosti. Pomembno je identificirati ključne prednosti podjetja, ki jih je mogoče nadgraditi in potrebno je preučiti, katere sisteme/tehnologije podjetje trenutno uporablja in kako se lahko v njih integrira pametne rešitve ali pa kakšen je strošek za zamenjavo le-teh. Nove tehnologije ne bodo pripeljale do zelenih rezultatov, če celotna organizacija ni pripravljena v celoti sprejeti in izkoristiti njihovega potenciala.

Pot do digitalizacije je dolga. Podjetja se velikokrat odločijo za nove tehnologije brez razmišljanja, kaj točno želijo doseči, katera tehnologija bo najbolj primerna in katere korake morajo narediti, da bodo pripravljena na spremembe. Nova tehnologija prinaša tudi procesne spremembe in novo organiziranost dela. Digitalizacija je za manjša podjetja težja, saj jim primanjkuje znanja. Po drugi strani pa se večja podjetja soočajo z večjo kompleksnostjo poslovnih aktivnosti, kar pomeni, da morajo podjetja vlagati v izobraževanje in strateško zaposlovanje ključnih ljudi.

Nastaja tudi problem varnosti podatkov, saj vsa nova orodja in tehnologija temeljijo na obdelavi ogromnih baz podatkov ter spodbujajo deljenje informacij med partnerji. Pomembna je pripravljenost managementa, uvedba varnostnih kontrol in zaupanje. Poleg nižjih stroškov poslovanja in večje privlačnosti morajo podjetja prepoznati tudi druge prednosti, ki jih prinese digitalizacija. Prednosti so: prilagodljivost, kakovost, dostopnost in trajnost (Machado in drugi, 2019, str. 1117-1118). Značilnosti podjetij, ki so na digitalizacijo pripravljena, in značilnosti podjetij, ki na digitalizacijo niso pripravljena, so prikazane v tabeli 3 (Machado in drugi, 2019, str. 1113-1114).

*Tabela 3: Značilnosti podjetij, ki so na digitalizacijo pripravljena, in značilnosti podjetij, ki na digitalizacijo niso pripravljena*

<p><b>Značilnosti podjetij, ki so pripravljena na digitalizacijo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Digitalizacija je glavni del podjetja.</li> <li>– Jasna strategija digitalizacije.</li> <li>– Fleksibilnost in spodobnost prilagajanja.</li> <li>– Vodstvo je tehnološko pismeno in dovzetno za nove tehnologije.</li> <li>– Neprestano iskanje novih talentov in izobraževanje kadra v povezavi z novimi znanji, da se izpolni potrebne kapacitete za izvedbo strategije.</li> <li>– Decentralizirano sprejemanje odločitev.</li> <li>– Ključne indikatorje poslovne uspešnosti se prepoznava z obdelavo podatkov in te uporablja pri oblikovanju prihodnje strategije (angl. machine learning ).</li> </ul>
<p><b>Značilnosti podjetij, ki niso pripravljena na digitalizacijo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pomanjkanje strategije.</li> <li>– Preveliko število prioritet.</li> <li>– Pomanjkanje razumevanja s strani managementa.</li> <li>– Primanjkovalje tehničnih znanj.</li> <li>– Pomisleki glede varnosti.</li> <li>– Pomanjkanje poguma za izvedbo sprememb.</li> <li>– Strah pred deljenjem podatkov z zunanjimi ponudniki storitev.</li> <li>– Primanjkovalje finančnih sredstev.</li> </ul>

*Vir: Machado in drugi (2019).*

### 3 DIGITALIZACIJA V REVIZIJI

#### 3.1 Izzivi digitalizacije v revizijskih družbah

Revizija se izvaja z namenom, da poda zagotovila, da računovodski izkazi podjetja izkazujejo resničen in pošten prikaz premoženjskega in finančnega položaja ob upoštevanju računovodskih standardov. Vse pomembnejši cilj revizorjev je tudi dodajanje vrednosti in izboljševanje poslovnih procesov. V preteklosti so revizorji igrali pomembno vlogo pri podajanju informacij investitorjem in institucijam, kjer so se podjetja zadolževala, saj omenjeni niso imeli dostopa do drugih informacij razen do računovodskih izkazov. Danes

se poslovno okolje zaradi sodobne tehnologije spreminja zelo hitro, kar pomeni tudi konstantno spreminjanje in prilagajanje poslovanja revizijskih družb (Lombardi, Bloch & Vasarhelyi, 2014; Lombardi, Bloch & Vasarhelyi, 2015). Korenite spremembe pa prinašajo izzive, ki jih morajo revizijske družbe upoštevati, analizirati in premagati, da je prehod na digitalizacijo in nastop na konkurenčnem trgu uspešen.

### 3.1.1 Izzivi zaradi spremembe načina poslovanja

Tako kot podjetja se tudi revizijske družbe srečujejo s popolno spremembo poslovanja, ki jo prinaša digitalizacija. Srečujejo se z izzivi prenovitve revizijskih programskih rešitev in revizijskih orodij v smeri, da so ti čim bolj avtomatizirani in spodbujajo standardizacijo revizijskih postopkov. Standardizacija spodbuja enako kakovost opravljenih storitev in ponuja podlago za ocenjevanje le-te. Pri tem prihaja do vprašanj, ali tehnologijo nadgraditi ali razviti na novo. Ob prehodu na novo tehnologijo in digitalizacijo poslovanja nastajajo naslednji izzivi:

- izziv integracije oziroma prenosa podatkov med starejšimi in novimi programskimi rešitvami,
- izziv, ali se bo investicija digitalizacije pravočasno povrnila,
- izziv varnosti podatkov,
- izziv razumevanja digitalnih orodij zaposlenih in strank ter
- izziv pravilne izbire strategije digitalizacije.

### 3.1.2 Izzivi, povezani s prehodom na oblačne storitve in varnost podatkov

Uporaba oblačnih storitev je v zadnjih nekaj letih doživela porast. Najpogostejša uporaba oblačnih storitev je namenjena shranjevanju in dostopanju do informacij prek interneta namesto s krajevnega diska. Tovrstno shranjevanje podatkov prinaša številne prednosti, kot so boljša dostopnost, več prostora za shranjevanje, hitrost, preglednost, fleksibilnost in stroškovna učinkovitost. Pri tem je največje vprašanje varnosti in transparentnosti podatkov. Za revizijske družbe sta ti dve stvari najpomembnejši. Revizijske družbe so tiste, ki hranijo najobčutljivejše podatke strank. V to so vključena elektronska sporočila, dokumentacija, posredovana s strani strank, poročila in interne analize, ki so del revizijskega procesa. Kakršnokoli uhajanje tovrstnih informacij bi za revizijske družbe pomenilo uničujoče posledice. V ta namen oblikujejo svoje oddelke, ki skrbijo za vzpostavitev oblačnih storitev in varnost podatkov. Tako se revizijske družbe srečujejo z izzivi, ki so povezani z varnostjo, informacijsko strukturo, dodatnimi stroški in potrebami po specifičnih znanjih (Ismail & Islam, 2020, str. 1-2).



### 3.1.3 Izzivi na področju uredbe o varstvu podatkov

Gre za uredbo Evropske unije, ki je začela veljati v letu 2018. Uredba o varstvu podatkov (angl. General Data Protection Regulation, v nadaljevanju GDPR) se nanaša na vsa podjetja, ki zbirajo ali shranjujejo kakršne koli podatke o prebivalcih Evropske unije. Shranjevanje v oblaku ni nobena izjema. Gre za podatke, s katerimi je lahko oseba posredno ali neposredno identificirana in vključuje: ime, priimek, podatke o prebivališču, letnem zaslužku, lokacije gibanja, kraj zaposlitve in podobno. Pod novo uredbo so kategorizirani tudi podatki o IP naslovu in spletnih piškotkih.

Pred uvedbo nove GDPR uredbe ni bilo nobene zakonske podlage, ki bi urejala obveščanje o kršitvah, vdorih ali zlorabah tovrstnih podatkov, razen za ponudnike komunikacijskih storitev. Po novi uredbi so organizacije ob kakršni koli kršitvi dolžne obvestiti pristojne institucije za varstvo podatkov v 72 urah. Globe za neskladnost z uredbo se gibljejo do 10.000.000 EUR ali v primeru družbe v znesku do 2 odstotka skupnega svetovnega letnega prihodka v preteklem poslovnem letu. Za hujše kršitve znašajo globe do 20.000.000 EUR ali v primeru družbe v znesku do 4 odstotka skupnega svetovnega letnega prihodka v preteklem poslovnem letu. Zahteva uredbe je tudi, da ima vsaka organizacija pooblaščenca, ki skrbi za skladnost organizacije z zahtevami uredbe in varnost podatkov. Pooblaščenec mora biti neodvisen od organizacije.

Vse organizacije morajo skladno z uredbo oceniti, kakšnim tveganjem so izpostavljene ob obdelavi podatkov. Glede na ugotovljena tveganja morajo vpeljati primerne varnostne ukrepe, vzpostaviti mehanizme in kontrolo skladnosti. V skladu z uredbo je potrebno pridobiti tudi prostovoljno pisno dovoljenje vsakega posameznika, ki s podpisom obrazca dovoljuje obdelavo in shranjevanje podatkov. Pri tem ima pravico do pozabe, kar pomeni, da lahko zahteva vrnitev ali izbris svojih podatkov. To pomeni, da mora organizacija ves čas natančno vedeti, katere podatke obdeluje in kje so shranjeni (Tankard, 2016, str. 5-6).

Vse te zahteve nove uredbe bistveno zvišujejo stroške poslovanja in zahtevajo korenite spremembe internih postopkov poslovanja. Še posebej čutijo posledice bolj digitalizirana podjetja, katerih bistvo generiranja prihodkov je obdelava občutljivih podatkov. Revizijske družbe se na eni strani srečujejo z lastnimi izzivi zagotavljanja skladnosti z novo uredbo, po drugi strani pa prejemajo zahteve s strani strank za svetovanje in pomoč pri vpeljavi novih ukrepov.

### 3.1.4 Izzivi, povezani s pritiski, ki zahtevajo razvoj novih revizijskih orodij

Kljub stalnemu prilagajanju so se podjetja hitro spreminjajočemu okolju prilagodila hitreje kot revizijske družbe. Informacije, ki jih prejmejo revizorji, so lahko zastarele, saj podjetja ne dajejo več poudarka samo na računovodske izkaze, ampak imajo vedno večjo težo

trenutne informacije o dogajanju v industriji, v kateri podjetja delujejo. Pomembne informacije so informacije, povezane s kakovostjo produktov, ceno in delovanjem konkurence. Podjetja tovrstne informacije črpajo od kupcev z uporabo raznovrstnih analitičnih orodij. Nove tehnologije tako omogočajo obstoj ogromnih baz podatkov, ki jih lahko podjetja analizirajo. Tako predvidevajo določene dogodke, prihranijo stroške, zaznajo nove poslovne priložnosti in preprečijo nastanek težav. Oblikujejo se tako imenovane analize na zahtevo (angl. on-demand), ki temeljijo na trenutnih podatkih (Lombardi, Bloch & Vasarhelyi, 2014, 2015).

Revizijske družbe velik delež prihodkov generirajo na področju svetovanja. Pri tem gre za predstavitev različnih revizijskih orodij, ki v kombinaciji z znanjem revizorjev za podjetja predstavljajo dodano vrednost. Zato so revizijske družbe pod vedno večjim pritiskom, da so v prednosti in so one tiste, ki narekujejo trend uporabe analitičnih orodij.

### 3.1.5 Izzivi na področju izobraževanja in zaposlovanja

Revizorji se soočajo z izzivi, kjer morajo biti ustrezno usposobljeni za delovanje v novem poslovnem okolju. Morajo imeti znanja, povezana z zbiranjem, obdelavo in predstavitvijo velikih količin podatkov ter morajo razumeti delovanje naprednih tehnologij. Za revizijske družbe to pomeni strošek, povezan z dodatnim izobraževanjem z različnih področij tako starejše kot tudi mlajše populacije zaposlenih. Zaradi hitrega tehnološkega napredka se revizijske družbe soočajo tudi s težko zaposljivostjo oziroma organizacijo dela starejše generacije. Ta ima po eni strani veliko znanja in izkušenj, po drugi strani pa težavo pri uporabi raznih programskih rešitev in analitičnih orodij, ki so za revizorjev poklic ključnega pomena. Težave pri uporabi novih tehnologij povzročijo večjo porabo časa na projekt in večjo obremenjenost mlajše generacije.

Prav tako nastajajo izzivi pri novem zaposlovanju. Revizijske družbe so izpostavljene sezonski komponenti, kjer gre za visoko preobremenjenost zaposlenih v zimskih mesecih. To vodi v izčrpanost zaposlenih in visoko stopnjo fluktuacije. Vse to je povezano z višjimi stroški zaradi dodatnih zaposlenih v kadrovskem oddelku, ki so zadolženi za vsakoletno preizkušanje in zaposlovanje novih kandidatov. Prav tako mora biti kadrovski kader tehnološko izobražen, da lahko preizkusi strokovno znanje in računalniško pismenost vsakega kandidata.

## 3.2 Izzivi digitalizacije za revizorje

### 3.2.1 Izziv pravilne izbire podatkov za analizo

Revizorji uporabljajo vrsto revizijskih pripomočkov za obdelavo baz podatkov. Pri tem morajo biti izkušeni, da lahko izvedejo napredne analize, saj morajo dobro poznati podjetje,

panogo, vplive na finančne podatke in povezave med posameznimi računovodskimi postavkami ter konti. Na voljo imajo ogromne količine finančnih in nefinančnih podatkov.

Pravi izziv je identificirati prave podatke za obdelavo in določiti način obdelave, s katerim se pridobi uporabne rezultate. Da so rezultati uporabni, mora biti tudi baza podatkov prava, kar pomeni, da se revizor pri obdelavi podatkov sooča tudi z izzivom celovitosti podatkov. To potrди tako, da vedno preveri vključenost vseh potrebnih podatkov v analizi (angl. completeness) in njihovo točnost (angl. accuracy). Za verodostojnost podatkov so odgovorni tako revizorji kot podjetja, ki skupaj pripomorejo k zaupanju v rezultate analiz.

### 3.2.2 Izziv pri usklajevanju inovativnih pristopov in regulatornih okvirjev

Možnosti uporabe analiziranja podatkov za povečanje kakovosti revizije so neskončne. Analiza podatkov izboljšuje tako postopek ocene tveganja kot tudi revizijsko testiranje. Z rezultati analize revizor lahko argumentira, zakaj so določena področja manj tvegana in s tem ne potrebujejo nadaljnjih postopkov podrobnega testiranja. S tem si revizor zmanjša obseg testiranja in se lahko osredotoči na bolj pomembna področja. Kljub inovacijam in vedno bolj naprednim analizam se revizorji srečujejo z ne tako hitro prilagodljivim regulatornim okvirom, ki še vedno temelji na podrobnem testiranju vseh postavk. To rezultira v podvojevanju dela. Tako nastaja izziv, kjer so revizorji razpeti med inovativnimi pristopi in regulatornimi okvirji (Blomme, 2019, str. 9).

### 3.2.3 Izzivi zaradi kompleksne narave odnosa med finančnim revizorjem in revizorjem informacijskih sistemov

Lapalme, Kabiwa in Tardif (2019, str. 1) opisujejo, da je današnje revizijsko delo sestavljeno iz aktivnosti, kot so presojanje, ocenjevanje, potrjevanje, preverba delovanja kontrol in preiskovanje ter zbiranje dokazov. Z opravljenimi revizijskimi postopki se tako določi, v kakšni meri je delovanje podjetja skladno z veljavnimi zakoni in predpisi. Ravno zaradi vedno večje kompleksnosti informacijskih sistemov, na katerih temelji poslovanje podjetij in novih tehnologij so se poleg finančnih revizorjev uveljavili tudi revizorji informacijskih sistemov (angl. IT auditors). Revizorji informacijskih sistemov so vpeti v skoraj vse revizijske projekte in s finančnimi revizorji tesno sodelujejo. Njihove glavne naloge so revidiranje informacijskih sistemov, in sicer preveritev delovanja avtomatskih kontrol, preveritev skladnosti sistema z veljavnimi postopki, pravilniki in navodili.

O avtomatskih kontrolah govorimo takrat, ko se določena kontrola izvede v sistemu brez posega človeškega faktorja. Primer take kontrole je prenos podatkov zaloge iz pomožnega sistema v glavni informacijski sistem vsak večer ob polnoči. Pri tem sistem sam generira poročilo o morebitnih neuspešno prenesenih artiklih. Torej sistem sam izvede kontrolno aktivnost in nato avtomatsko generirano poročilo o opravljenem delu pošlje na elektronski naslov odgovorne osebe za reševanje tovrstnih aktivnosti. Med finančnimi revizorji in

revizorji informacijskih sistemov lahko prihaja do izzivov, saj gre za kompleksen odnos, ki zahteva sodelovanje in komuniciranje. Če ena ali druga stran pravočasno ne poda svojih ugotovitev, lahko prihaja do različnih zaključkov, kar zahteva naknadna usklajevanja in večji obseg dela. Če na primer revizor informacijskih sistemov razkrije nepravilnosti v delovanju avtomatskih kontrol, to pomeni, da se finančni revizor ne more zanašati na sistem notranjih kontrol in mora povečati svoje vzorce pregledanih podatkov. Tak primer še posebej predstavlja ovire, če je revizor že zapustil teren (strankine prostore) in tako testiral premajhne vzorce podatkov, ker ni dobil pravočasnih informacij, da kontrole v sistemu ne delujejo, kot bi morale.

### 3.2.4 Izzivi na področju komunikacijskih veščin

Revizorji danes nastopajo v vlogi, kjer so odgovorni za nadzor, svetovanje in dajanje zagotovil. Gre za kompleksen odnos med revidirancem in revizorjem, saj je revizorjeva naloga na eni strani pomoč in svetovanje revidirani družbi, po drugi pa nadzor in opozarjanje na napake. Pri tem se revizor, poleg izzivov povezanih z neodvisnostjo, lahko sooča z izzivi zaradi drugačne predstave in razumevanja procesa. Revizor lahko identificira pomembne slabosti in predlaga izboljšave, s katerimi se revidirana družba ne strinja. Poleg različnega razumevanja procesa lahko izzive za revizorje predstavljajo tudi različna pričakovanja vodstva revidiranih družb (revizor se osredotoči na področja, ki se vodstvu zdijo nepomembna), kar se odraža v nezadovoljstvu vodstva revidiranih družb.

Nestrinjanje je največkrat povezano z nerazumevanjem. Digitalizacija je povzročila, da podjetja uporabljajo kompleksne sisteme in interne postopke. Na eni strani se dogaja hiter tehnološki napredek, medtem ko na drugi strani zaposleni in vodstvo revidiranih podjetij napredka ne dohajajo. Če revidirana družba ne pozna pomena vpeljanih kontrol in ne razume delovanja sistema, bodo kakršne koli ugotovitve brez teže in bodo razumljene kot nepomembne. Največji izziv je interpretiranje ugotovitev tako, da jih bo stranka razumela. Zato je pomembno, da ima revizor poleg finančnega in analitičnega znanja tudi znanje mehkih veščin (Lapalme, Kabiwa & Tardif, 2019, str. 2-12).

### 3.2.5 Izzivi pri delu revizorja na področju dajanja zagotovil

Nabor zagotovil, ki jih revizor lahko ponudi se neprestano širi in spreminja. Digitalizacija predstavlja enega izmed najpomembnejših razlogov. Korenite spremembe lahko pričakujemo na naslednjih šestih področjih (Blomme, 2019, str. 5-17):

- nefinančne informacije,
- davki,
- prevare in finančni kriminal,
- pranje denarja v bankah,
- javni sektor,

- zelena tehnologija.

### *3.2.5.1 Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v zvezi z nefinančnimi informacijami*

Z razvojem digitalizacije, ki omogoča zbiranje tako finančnih kot nefinančnih podatkov, slednji dobivajo vedno večjo težo. Pri analizi obveznosti lahko na primer ugotovimo, da ima preučevano podjetje v primerjavi z ostalimi primerljivimi podjetji zelo kratek plačilni rok za svoje dobavitelje. Ker mora plačevati svoje obveznosti, preden uspe prodati izdelke, to lahko pomembno vpliva na vrednost obratnega kapitala in plačilno sposobnost podjetja. Gre za identifikacijo likvidnostnega tveganja s pomočjo analiziranja nefinančnega podatka o plačilnih rokih dobaviteljev. Zaradi analize nefinančnih podatkov je mogoče identificirati potencialno tveganje in vzroke za njegov nastanek, kar omogoča podjetju implementacijo primernih ukrepov.

Deležniki si želijo in zahtevajo vedno več nefinančnih podatkov, ki jim pomagajo pri razumevanju podjetja in pri sprejemanju odločitev. S tem lahko pričakujemo vedno večje potrebe po podajanju revizijskih zagotovil, ki potrjujejo, da so ti podatki pravilni in prikazujejo resnično sliko. Skladno s tem se spreminja način izdelovanja periodnih poročil, kar podpira tudi evropska Direktiva 2014/95/EU o razkritju nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti velikih podjetij in skupin, ki govori o razkritju ustreznih nefinančnih informacij, da je lahko vlagateljem in drugim deležnikom prikazana popolnejša slika o razvoju, uspešnosti in položaju določenega podjetja. Direktiva obvezuje velika podjetja z nad 500 zaposlenimi, banke, zavarovalnice, delniške družbe in druga podjetja, ki predstavljajo javni interes, da poročajo o nefinančnih podatkih. Ti podatki morajo vključevati informacije o varstvu okolja, družbeni odgovornosti in ravnanju z zaposlenimi, spoštovanju človekovih pravic, boju proti korupciji in podkupovanju ter opisu raznolikosti v upravnih odborih podjetja (glede na starost, spol, izobrazbo in poklicno ozadje). Poudarek pri predstavljanju nefinančnih informacij je predvsem opis tveganj, ki jim je družba izpostavljena. Vključene morajo biti tudi politike za obvladovanje tveganj, pristopi pridobivanja nefinančnih podatkov in rezultati. Vedno več tveganj je mogoče zaznati zaradi podnebnih sprememb, izkoriščanja naravnih virov, kratenja človekovih pravic, nedostopnosti do ključnih materialov in drugih.

Razmislek o nefinančnih podatkih spodbuja zavedanje in ukrepanje, kar rezultira v razvoju notranjih neopredmetenih sredstev, kot so intelektualna lastnina, znanje, zaupanje, dobro ime, ugled, zadovoljstvo strank, tehnologija, kar zvišuje vrednost podjetja. Vse to daje deležnikom občutek, kakšna je dolgoročna strategija, kakšen bo razvoj podjetja, kako odporno je podjetje in kakšen je trajnostni razvoj (Brackow in drugi, 2019, str. 4-7).

Ti podatki navadno niso vključeni v računovodske in revizijske tehnike, saj bi bilo preverjanje tovrstnih podatkov za revizorje zamudno in zelo kompleksno. Zahtevo po preveritvi nefinančnih podatkov bo revizor lahko izpolnil z razvojem digitalnih orodij.

Digitalno orodje bo na podlagi vnaprej zastavljenega vprašalnika v kombinaciji z revizorjevimi odgovori zaznalo, katerim tveganjem je družba izpostavljena. Prav tako bo orodje glede na zaznana tveganja predlagalo učinkovite politike in postopke za preveritev le-teh. Glede na skladnost nefinančnih podatkov stranke z revizorjevimi ugotovitvami bo revizor lahko podal zagotovilo oziroma bo presodil, ali so navedene nefinančne informacije pravilne.

#### *3.2.5.2 Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v zvezi z davki*

Področje davkov se iz tehnične in pravne smeri premika proti obvladovanju davčnih tveganj, kar zahteva vključevanje strokovnjakov. Večina podjetij zaradi vpliva digitalizacije uporablja sisteme, ki zagotavljajo pravočasno plačevanje davkov in obračun le-teh v pravilni višini. Takšni sistemi predstavljajo prednost za institucije, ki so zadolžene za pobiranje davkov in za davkoplačevalce. V takšne sisteme morajo biti vpeljane tudi kontrole, ki zagotavljajo preventivno in detektivno zaznavanje anomalij ter pravilno obračunavanje in plačevanje davkov. Pri tem lahko pričakujemo razvoj revizijskega poklica v smeri davčnih svetovalcev. Njihova naloga naj bi bila svetovanje pri vpeljavi takšnih sistemov, svetovanje pri implementaciji kontrol, podajanje zagotovil v zvezi z delovanjem sistema in skladnostjo z davčno zakonodajo. Davčni revizorji bi tako nosili odgovornost za pregled davčnih sistemov in kontrol na veliko višji ravni kot finančni revizorji. Presojali bi predvsem implementacijo, učinkovitost in pokritost vseh davčnih tveganj. V prihodnosti se lahko pričakuje, da bodo tovrstna davčna poročila obvezen del letnih poročil in bodo zahtevala potrditev oziroma zagotovilo o verodostojnosti s strani neodvisnega davčnega revizorja (Blomme, 2019, str. 12).

#### *3.2.5.3 Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v povezavi z bojem proti finančnemu kriminalu*

Finančni kriminal, kot so podkupnine, prevare, pranje denarja in koruptivna dejanja, pomembno vpliva na vse deležnike, tako zaposlene kot tudi investitorje. Prav tako ugotovitve v povezavi s tovrstnimi dejanji pomembno vplivajo na vrednost podjetja. Z napredkom tehnologije in digitalizacije poslovanja se pojavlja tudi vedno večji potencial za nastanek spletnega kriminala (angl. cybercrime). Pri tem je pomembno, da podjetja preučijo vsa potencialna tveganja, se prilagodijo in vzpostavijo način obvladovanja tovrstnih tveganj. Ob pojavu finančnega kriminala začne javnost dvomiti v kakovost revidiranja, saj je glavna naloga revizorja podaja mnenja na računovodske izkaze.

Revizor pri načrtovanju revizije uporablja pristop, kjer se osredotoči na bolj tvegana področja (angl. risk based approach). Področja, ki so podvržena večjemu tveganju prevar imajo vedno večji pomen. Revizor vedno določi materialnost, ki predstavlja njegovo mejo med pomembno in nepomembno napako. Nikoli ne more podati brezpogojnega zagotovila,

saj je osredotočen na materialne postavke in materialna odstopanja. Zato lahko spregleda določene prevare, še posebej, če gre za manjše zneske.

V prihodnje lahko pričakujemo vedno večji poudarek revizorjev na nefinančnih informacijah že v času načrtovanja revizije in s tem zaznavanje potencialnih finančnih prevar. Pomembno je, da revizor dobro pozna podjetje in ve, kako deluje v okolju že pred načrtovanjem revizije. Prek spoznavanja podjetja bodo vedno bolj pomembne informacije iz člankov, medijev, informacije, pridobljene od bivših zaposlenih. Pomembno bo opraviti predhodne intervjuje in pridobiti informacije od žvižgačev (angl. whistleblower).

Za preprečevanje finančnega kriminala bo vedno bolj pomemben sistem, ki ga podjetje uporablja in s tem povezane sistemske kontrole. Poleg sistemskih kontrol, ki jih omogoča digitalizacija, bo pomembno tudi redno ocenjevanje tveganj za prevare, nenapovedane revizije, oblikovanje oddelka za notranjo revizijo, oblikovanje neodvisne revizijske komisije, izobraževanje zaposlenih na temo preprečevanja prevar, redno analiziranje z namenom odkrivanja nastalih prevar in podobno. Revizijske družbe se bodo v prihodnosti razvijale v smeri, da bodo strankam nudile storitve v okviru ocenjevanja tveganj, povezanih s finančnim kriminalom, svetovanja v povezavi z vzpostavitvijo kontrolnega sistema za identifikacijo in preprečevanje prevar ter storitve, s katerimi bo mogoče podati zagotovila v povezavi z bojem proti finančnemu kriminalu. Gre za dejavnosti in storitve, ki dvigujejo vrednost podjetja za vse deležnike (Blomme, 2019, str. 12-13).

#### *3.2.5.4 Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v boju proti pranju denarja v bankah*

Banke bodo v skladu z evropsko zakonodajo v prihodnje podvržene vedno več regulatornim in nadzornim zahtevam. Zahteve se do neke mere lahko razlikujejo od države do države, vendar lahko predvidevamo, da bodo zahtevale prisotnost revizorjev. Storitve revidiranja bodo lahko opravili zakonsko določeni zunanji revizorji ali pa bodo to opravljali posebno kvalificirani bančni revizorji. Direktiva 2015/849/EU o preprečevanju uporabe finančnega sistema za pranje denarja ali financiranje terorizma že prepoveduje uporabo finančnega sistema za prevare ter zahteva od bank ocene tveganja in predložitve le-teh regulatornemu organu.

Banke z rastjo digitalizacije prehajajo na digitalno poslovanje, ki ga podpirajo sistemi, ki imajo vgrajene sistemske kontrole. Gre za kompleksne sisteme, ki obdelujejo ogromne količine podatkov in imajo dnevno nešteto transakcij. Kljub stremljenju k vedno večji avtomatizaciji procesa lahko prihaja do zlorab ravno zaradi kompleksnosti sistema. V prihodnje lahko pričakujemo vedno večje zaostrovanje zakonodaje in vedno več vključevanja revizorjev informacijskih sistemov, ki bodo bankam pomagali oblikovati in vpeljati politike za boj proti pranju denarja. Pomagali jim bodo oceniti s tem povezana tveganja, oblikovati kontrolne sisteme in podati zagotovila v obliki neodvisnih poročil. Prav

tako bo pomemben razvoj digitalnih rešitev, ki bodo bankam in revizorjem s pomočjo analiziranja pomagale zaznavati tvegana področja in preprečevati pranje denarja.

Vedno več vključevanja revizijskih svetovalcev lahko pričakujemo tudi pri majhnih in srednje velikih podjetjih. Tovrstna podjetja po eni strani igrajo pomembno vlogo pri gospodarski rasti, po drugi pa težko pridobijo sredstva za financiranje, saj predstavljajo večje tveganje za bančne sisteme. V tem duhu lahko pričakujemo ponujanje revizijskih storitev in ponujanje tehnoloških rešitev na temo pregledovanja finančnih planov, pomoč pri oblikovanju le-teh in podajanju zagotovil glede na končno obliko. Lahko pričakujemo tudi pomoč revizorjev pri iskanju primernih finančnih sredstev glede na naravo posla in prispevek k splošnemu finančnemu zdravju podjetij (Blomme, 2019, str. 14-15).

#### *3.2.5.5 Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v javnem sektorju*

Po zadnji finančni krizi so ljudje v veliki meri izgubili zaupanje v državo, zato se med deležniki pojavlja vedno večja želja po pregledu državnih podjetij s strani neodvisnih zunanjih revizorjev. Državni sistemi so pogosto zastareli in nimajo vpeljanih primernih sistemskih kontrol ali drugega systemskega nadzora, ki bi ustrezno zaznaval napake ali prevare. Ob vse večjih pritiskih digitalizacije lahko pričakujemo vpeljavo tehnoloških rešitev in prenavo sistemov, kar bo omogočilo učinkovitejše in bolj transparentno poslovanje javnega sektorja. Neodvisni revizorji lahko dodatno prispevajo k bolj transparentnim in zanesljivim ugotovitvam revizij. Prav tako lahko prispevajo z izkušnjami dobrih praks iz zasebnega sektorja, omogočijo boljši pretok informacij do vseh deležnikov, predstavijo nove tehnologije in vpeljejo učinkovite kontrolne sisteme za identificiranje ter preprečevanje napak (Blomme, 2019, str. 15-16).

#### *3.2.5.6 Vpliv digitalizacije na dajanje zagotovil v zvezi s sredstvi za zeleno tehnologijo*

Digitalizacija prinaša nove vire generiranja prihodkov. Tehnološke rešitve omogočajo razvoj produktov, ki so prijazni okolju: razvoj električnih vozil, zgraditev nakupovalnih centrov, ki so energetske samooskrbni, razvoj sodobnih tehnologij za predelavo nevarnih odpadkov in podobno. Številna sredstva so namenjena za financiranje in spodbujanje razvoja tovrstnih aktivnosti. Pri razdelitvi sredstev je potrebno presojanje, kateri projekti si zaslužijo sredstva in ali res prispevajo k trajnostnemu razvoju ekonomije. Pri preverjanju in presojanju bo zaželen prisotnost revizorjev, ki bodo doprinesli transparentnost in večjo dodano vrednost. Njihove glavne naloge bodo preverba kriterijev za izbiro projekta, pregled porabe sredstev ter podajanje zagotovil, da sta bila tako financiranje kot tudi poraba izpeljana na pravilen način (Blomme, 2019, str. 16).



## **4 DIGITALIZACIJA V REVIZIJSKI DRUŽBI DELOITTE**

Raziskovalni del magistrskega dela obsega raziskavo v izbrani revizijski družbi, pri čemer sem skušala preučiti dejanske vplive digitalizacije na oblikovanje metodologije dela, izvajanje revizijskega procesa in uporabo digitalnih orodij. Kot opora je raziskovalno vprašanje: S katerimi izzivi se je zaradi digitalizacije soočala revizijska družba Deloitte?

Deloitte Slovenija ponuja finančne storitve na področju revizije, davčnega svetovanja, poslovnega svetovanja, obvladovanja tveganj in finančnega poslovanja. Razdeljen je na dve družbi: Deloitte svetovanje d. o. o. in Deloitte revizija d. o. o. (v nadaljevanju Deloitte), ki delujeta pod matično družbo Deloitte Central Europe Holdings Limited. V svetovnem merilu je podjetje eno izmed velikih štirih (angl. Big Four), kar pomeni, da gre za štiri največje globalne družbe, ki ponujajo finančne storitve. Preostala podjetja so Ernst & Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PwC) in Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). Vsa štiri podjetja so primerljiva po velikosti, ponujenih storitvah, tržnem deležu, prihodkih in privlačnosti za nove iskalce dela na finančnih trgih. Močno konkurenčno okolje spodbuja sledenje trendom digitalizacije, hitro prilagodljivost trgu in željo po ustvarjanju nove dodane vrednosti za kupca. Posledično je Deloitte sprejel iniciativo za preobrazbo revizije in dajanja zagotovil. Preobrazba revizije in dajanje zagotovil v družbi Deloitte vključuje (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2019, str. 2):

- spremenjen način dela: standardizacija revizijskih postopkov, ki so podprti s tehnološkimi orodji,
- izboljšani izobraževalni model za nadarjene posameznike,
- spremljanje kakovosti revizije v realnem času,
- agilno uporabo sodobnih orodij in tehnologij za odzivanje na spreminjajoče se okolje.

Za izvedbo empiričnega dela sem uporabila praktične izkušnje pri delu v podjetju Deloitte. Pri analiziranju sem se oprla na interne dokumentarne podlage, s katerimi sta bila predstavljena poslovni model in strategija v času digitalizacije družbe. Prav tako sem črpala informacije iz izsledkov pridobljenih praks v izvedenih delovnih postopkih revizij in iz izobraževanj za zaposlene, ki so bila izvedena z namenom razumevanja novega načina dela in uporabe digitalnih orodij.

### **4.1 Izzivi, ki so v revizijski družbi Deloitte nastali zaradi digitalizacije**

#### **4.1.1 Prenova poslovnega modela in strategije v času digitalizacije**

Digitalizacija v reviziji pomeni celotno preobrazbo revizije, ki se je oblikovala več desetletij. Ta pa ne vključuje le določenih sprememb, ampak gre za popolnoma drugačno miselnost in način izvajanja revizije. Spremembe se odražajo v načinu dokumentiranja, ocenjevanja tveganja, metodologiji, kakovosti in na ostalih področjih. Namen digitalizacije je doseči

boljše okolje, tako za zaposlene kot tudi za stranke. Glavni cilj je ustvariti novo dodano vrednost. Razlogi, ki so družbo vodili v digitalizacijo, so (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2019, str. 2):

- želja po vodilnem položaju na trgu,
- želja po postavljanju novih standardov poslovanja,
- tehnološka zastarelost,
- želja po boljši kakovosti,
- zahteve po pametni reviziji,
- želja po boljši izkušnji revizije za zaposlene in stranke.

Spremembe v poslovnem modelu so se začele odražati v standardizaciji, konsistentnosti, tehnoloških rešitvah, ponujanju več informacij strankam, večjih možnostih vpogleda v revizorjevo delo in v spremenjenih odnosih do zaposlenih ter strank. Preoblikovanje poslovnega modela z namenom digitalizacije je družbi doprineslo (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2019, str. 3):

- standardizacijo v smislu razvoja določenih orodij in natančne določitve procesov, katerih uporaba in izvajanje zagotovi visoko kakovost ter učinkovitost revizij;
- konsistentnost v uporabi orodij in procesov kadarkoli in kjerkoli se izvaja revizija glede na velikost in kompleksnost stranke;
- razvoj sodobne tehnologije, ki omogoča pregled celotne baze podatkov in ne le določenih podatkov, izbranih s pomočjo metod vzorčenja;
- oblikovanje dodane vrednosti s ponujanjem več informacij glede možnosti za izboljšanje procesov in notranjih kontrol;
- vzpostavitev izhodišča spremenjenega odnosa do strank, ki omogoča čim boljšo izkušnjo, povezano z revizijo. Izboljšana izkušnja pomeni visoko kakovost in večjo konsistentnost, kar pomeni večjo povezljivost in transparentnost v odnosu. Tak odnos omogoča priložnost za bolj podrobne pogovore med revizorjem in stranko ter možnost vpogleda v opravljeno delo in ugotovitve, ki lahko pomembno pripomorejo k izboljšanju poslovanja.

Revizijska družba Deloitte se je začela ukvarjati z opredelitvijo digitalizacije in njenega pomena za stranko. Skozi proces digitalizacije si je zastavljala štiri glavna vprašanja (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2019, str. 5):

- Kako definirati digitalizacijo?
- Kaj je stranki pomembno?
- Kako na to pravilno reagirati?
- Kaj so prednosti za stranko?

Stranke pričakujejo digitalizacijo. Pričakujejo rezultate na revizijski strani in na svoji strani. Zato je pri definiranju digitalizacije pomembna sprememba pri delu na področju ljudi, procesov in tehnologije. Pomembna je integracija unikatnih spretnosti in specializiranih strokovnih znanj revizijske ekipe. Pri digitalizaciji procesov in tehnologij gre za vedno večje poudarjanje sprememb miselnosti podjetja, sprememb osredotočenosti na stranko, ustvarjanje dodane vrednosti in tehnološkega napredka.

Da revizor odgovori na vprašanje, kaj je stranki pomembno, jo mora najprej dobro poznati in vedeti, kje ima težave. Stranko zanima samo troje, in sicer kako »boleča« bo revizija, koliko časa bo trajala in katere nove informacije bo pridobila. Glede na strankin odgovor je pomembno, kako bo revizor odreagirал. Pri tem je pomembno, da pravilno reagira v načinu dela in v načinu komuniciranja. V času digitalizacije ima revizor večjo možnost uporabe različnih digitalnih orodij, ki omogočajo boljšo kakovost revizije. Z njimi lahko obdela vse obsežnejše količine različnih informacij in skrajša trajanje revizije. Kljub naprednim analizam je še vedno najpomembnejša komunikacija oziroma interpretacija rezultatov ter ugotovitev revizije. Revizor mora biti pripravljen komunicirati na čim bolj enostaven način. Tak način komuniciranja stranki omogoča razumevanje pomembnosti revizije in razumevanje rezultatov. Stranka tako dojema revizijo kot dodano vrednost in ne več kot breme. S transformacijo miselnosti podjetja se poveča osredotočenost revizorja na stranko. Prednosti Deloitteove strategije digitalizacije se delijo v tri kategorije (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2019, str. 5):

- zmanjšana obremenitev stranke zaradi revizije, saj porabi manj časa za podporo in pripravo dokumentacije, ki jo zahteva revizor;
- večja učinkovitost, saj uporaba digitalnih orodij pomaga revizorju pri določitvi revizijskega cilja, s čimer se zmanjša obseg dela;
- večja količina uporabnih informacij, ki jih stranka pridobi z vpogledom v revizorjeve ugotovitve, opažanja, primerjalne analize in nasvete glede odločitev v povezavi s tekočim poslovanjem.

#### 4.1.2 Prenova metodologije in načina dela v času digitalizacije

Deloitte je pri preoblikovanju poslovnega modela vodila standardizacija, centralizacija in digitalizacija. Standardizacija spodbuja poenoten način delovanja. To pomeni uporabo enakih delovnih papirjev, uporabo enakih orodij in postopkov, ki zagotavljajo kakovost in konsistentnost pri izvedbi storitev. Zato se je začel razvoj Deloitte načina dela (angl. The Deloitte Way Workflows, v nadaljevanju DWW), ki ima integrirane elemente kakovosti in digitalizacije.

DWW vključuje metodologijo v povezavi z ocenjevanjem tveganja, poenotene delovne papirje, inovativna digitalna orodja, načine analiziranja podatkov in revizijski center za podporo. DWW vodi revizorja skozi celotno revizijo, kjer so za vsak proces določeni

dokumenti, ki jih mora revizor izpolniti. Na dokumente so vezani sezname zahtev in revizijski postopki, ki jih mora revizor opraviti. V postopkih je natančen opis, kaj mora revizor narediti in katera digitalna orodja morajo biti uporabljena, ali morajo biti vpleteni specialisti ter katere analize morajo biti dokumentirane. DWW tako daje samozavest revizorjem, saj točno vedo, kaj morajo na vsakem koraku storiti. Voden proces ocenjevanja tveganja omogoča dobro identificiranje in dokumentiranje manj tveganih področij, kar dopušča revizorju, da uporabi strokovno presojo in kritično razmišljanje ter se osredotoči na bolj tvegana področja. Vnaprej nastavljeni delovni papirji in avtomatizirane zahteve za dokumentiranje spodbujajo enake postopke in kakovost pri vseh revizijskih projektih.

S standardizacijo postaja vloga revizorja bolj kompleksna, saj ta spodbuja uporabo tehnološko naprednih digitalnih orodij, ki zahtevajo izvedbo poglobljenih analiz. Ravno zaradi kompleksnosti, ki jo prinaša standardizacija, se osnovne funkcije prenašajo na centraliziran zunanji storitveni center. Čeprav je ena izmed glavnih teoretičnih lastnosti digitalizacije decentralizacija, Deloitte spodbuja centralizacijo. Spodbuja centralizacijo v smislu skupnega centra za zagotavljanje podpore revizorjem in centralizacijo v smislu procesa odločanja, katera orodja in kakšna metodologija se pri izvajanju revizij uporablja.

#### 4.1.3 Uvedba digitalnih orodij

Digitalna orodja so za revizijske družbe najpomembnejši del digitalizacije. Omogočajo opravljanje pametnih revizij in ustvarjanje dodane vrednosti za kupca. Nekatera digitalna orodja so pomoč pri učinkovitejši izvedbi revizij, medtem ko so druga namenjena za generiranje dodatnega vira prihodka. Zaradi hitrega tehnološkega napredka in sprememb se Deloitte srečuje z nenehno potrebo po ustvarjanju novih revizijskih orodij, ki omogočajo še podrobnejše analize in obdelavo še večjih količin podatkov, hitrejšo izvedbo revizije, še nižje stroške in predvsem omogočajo dodano vrednost za stranko. V nadaljevanju je opisanih nekaj najbolj aktualnih interno razvitih orodij.

##### *4.1.3.1 Revizijski storitveni center in portal za oddajanje zahtevkov*

Revizijski storitveni center (angl. Audit Delivery Center, v nadaljevanju ADC) je razširjena roka revizijske ekipe. Skupaj z revizijsko ekipo deluje pod vodstvom ustreznega partnerja za revizijo. Na podlagi zahtev s strani revizorjev izvaja vnaprej določene revizijske postopke, ki jih je mogoče opraviti brez neposredne interakcije z revidiranci. Namen je razbremenitev revizorjev, ki se tako lahko osredotočijo na pomembna tveganja in izvedbo kompleksnejših postopkov. V ADC centru zagotavljajo visoko kakovost standardiziranih postopkov, kar povečuje učinkovitost dela in znižuje stroške revizije. Gre za centralizirano ekipo, ki izvaja svoje storitve za vrsto revizijskih družb skupine Deloitte iz različnih držav. Komuniciranje poteka preko ADC portala, ki predstavlja digitalno orodje, preko katerega se oddaja zahtevke in omogoča pregled statusov zahtevkov. Po kreaciji zahtevka je ta najprej v čakalju. Po pregledu vsebine se status zahtevka spremeni v sprejet ali zavrnjen in nato

dokončan. ADC portal je digitalno orodje, ki omogoča hitrejšo komunikacijo, večjo transparentnost ter skrajša čas trajanja revizije.

#### *4.1.3.2 Orodje za ponudbe*

Pri orodju za ponudbe (angl. D.Proposals) gre za digitalno orodje, ki omogoča oblikovanje digitalne in strukturirane ponudbe, ki se stranki posreduje kot povezavo v elektronskem sporočilu. Vsaka ponudba je popolnoma prilagojena in lahko vključuje različna poročila o industriji, povezave do spletnih strani in videe. Ponudba je na platformi, ki je zavarovana tako, da so vsi občutljivi podatki varni. Oblikovanje ponudbe je zasnovano na potegni in izpusti sistem. Sprva se nastavi ime ponudbe in logotip stranke. Vse ostale vsebinske razdelke se lahko prilagaja. Kakršnekoli prilagoditve so možne le v okvirjih grafične podobe Deloitte, kar spodbuja standardizirano predstavitev. Stranka se lahko prijavi in dostopa do ponudbe s klikom na spletno povezavo in prijavo v platformo s svojim e-poštnim naslovom. Digitalna ponudba omogoča sledenje strankinemu obnašanju in omogoča standardiziran pristop, vse na enem mestu, varnost ter omogoča zbiranje povratnih informacij glede odzivov ter obnašanja strank.

#### *4.1.3.3 Orodje za izmenjavo dokumentov*

Orodje za izmenjavo dokumentov (angl. Deloitte Connect, v nadaljevanju Deloitte Connect) je varno spletno mesto, ki omogoča dvosmerni dialog med Deloitte ekipo in stranko. Gre za interno razvito aplikacijo, ki omogoča varno izmenjavo dokumentov in natančen pregled statusa zahtev (angl. Request status). V prvem koraku se v aplikaciji določi ekipe na strani Deloitte in stranke. Sledi kreacija zahtev, ki so lahko naložene kot skupek zahtev v MS Excel preglednici ali pa je naložena vsaka zahteva posebej. Ker gre najpogosteje za občutljive podatke, se lahko določene zahteve in pripadajočo naloženo dokumentacijo zavaruje tudi z omejitvijo vpogleda le na določene osebe. Vsaka zahteva ima določeno odgovorno osebo in rok izvedbe. Glede na določene parametre v zahtevi aplikacija opozarja odgovorne osebe na bližajoči rok preko elektronske pošte. Vsaka zahteva ima lahko štiri statuse. Prvi status je zahteva še ni začeta (angl. Not Started). Ko stranka naloži dokumentacijo ali odda pojasnilo se status zahteve avtomatsko spremeni v stranka je naložila dokumentacijo (angl. Client Submitted). Če stranka ne naloži dokumentacije ali pojasnil pravočasno, se status zahteve spremeni v zapadla zahteva (angl. Overdue). Ko odgovorna oseba s strani revizijske ekipe naložene dokumente pregleda in je z njimi zadovoljna, se status ročno spremeni v Deloitte sprejeto (angl. Deloitte Accepted). V nasprotnem primeru se zahteva ponovno odpre in ima status enak prvotnemu. Prednosti uporabe aplikacije Deloitte Connect so:

- večja transparentnost glede naročenih in posredovanih dokumentov oziroma pojasnil;
- boljši pregled in spremljanje statusa zahtev;
- pravočasno izpolnjevanje zahtev zaradi systemskega obveščanja preko elektronske pošte, ki uporabnike opozarja na bližajoče se roke;

- aplikacija omogoča vključitev strank že v proces načrtovanja revizije, kar posledično omogoča učinkovitejšo in hitrejšo izvedbo revizije;
- možnost uvoza in izvoza seznama zahtevkov v MS Excel;
- varna izmenjava občutljivih podatkov;
- poleg namizne aplikacije se lahko uporablja tudi mobilna verzija;
- možnost izmeriti vrednost dodatnega stroška ali popusta glede na dneve zamude ali pa glede na to, koliko dni pred rokom je bil zahtevek izpolnjen.

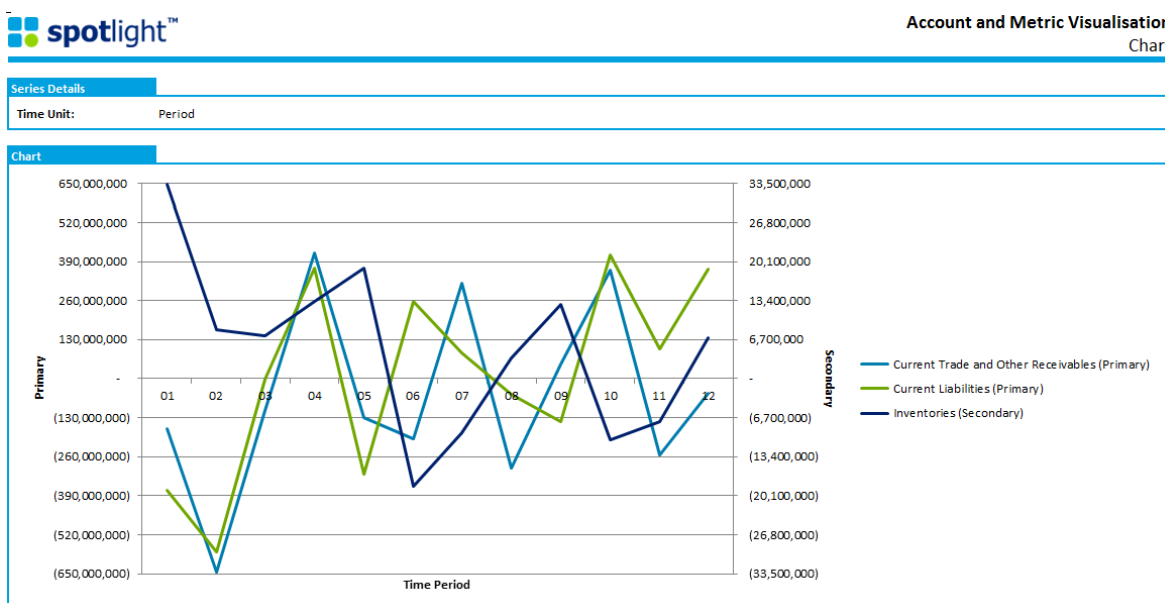
#### *4.1.3.4 Orodje za integrirano analitiko*

Orodja za integrirano analitiko lahko izboljšajo učinkovitost, kakovost, razumevanje števil in boljše grafično predstavijo rezultate. Del Deloitte vizije je, da se analitika izvaja pri vseh revizijah. Za izvedbo zahtevne analitike so potrebni strokovnjaki, še posebej če gre za velike revizijske projekte. V takih primerih morajo biti poleg revizorjev vključeni tudi revizorji informacijskih sistemov, ki pomagajo pri obdelavi velike količine podatkov; tovrstne analize lahko vzamejo veliko časa in povečujejo stroške revizije. Deloitte je razvil orodje za integrirano analitiko (angl. Spotlight, v nadaljevanju Spotlight), ki ponuja ponavljanje analiz s predhodnim uvozom vseh podatkov v standardni obliki. Glavni namen orodja je zmanjšati porabljen čas in znižati stroške izvedbe. Orodje je oblikovano tako, da se ga uporablja skozi vse faze revizije. Za večje stranke, kjer gre za ogromne količine podatkov in kjer lahko že samo priprava podatkov za uvoz v analitično orodje vzame veliko časa, Spotlight ponuja dodatne rešitve. V ta namen sta razviti dve sodobni tehnologiji, ki omogočata, da Spotlight avtomatsko zbira finančne podatke brez ročnega posega revizorja ali stranke. Prva tehnologija je razvita za celovito programsko rešitev (v nadaljevanju SAP). Ob povezavi orodja nastaja stalen pretok finančnih podatkov, ki so revizorju na voljo kadarkoli. Prednost je, da za delovanje orodja in pretok informacij stranki ni potrebno spreminjati ali prilagajati SAP nastavitvev. Potrebna sta le SAP uporabniško ime in geslo. Druga tehnologija nosi ime Sget in je splošno orodje, ki je namenjeno pridobivanju finančnih podatkov iz ostalih informacijskih sistemov. Za njegovo delovanje so potrebne določene prilagoditve na obeh straneh. V stopnji načrtovanja revizijskih postopkov Spotlight ponuja več analiz, ki so opisane v nadaljevanju (Deloitte LLP, 2016, str. 1-3).

**Finančni pregled** (angl. Financial Review) omogoča natančen pregled izkaza poslovnega izida in bilance stanja. Prav tako je prikazana statistika knjiženja in zaznane anomalije oziroma področja zanimanja (angl. Matters of Interest). Iz analize je mogoče razbrati statistiko povprečnega števila oseb, ki knjižijo v dnevno (angl. average number of users per day), koliko je bilo ročnih knjižb (angl. number of manual postings), koliko je bilo vseh knjižb (angl. number of postings), koliko je bilo novih kontov (angl. number of GL codes) in podobno. Prav tako so prikazane zaznane anomalije (angl. Posting Affinity), ki revizorja opozorijo, da je potreben natančnejši pregled postavke (Deloitte LLP, 2016, str. 5).

**Vizualizacija kombinacije vrednosti kontov** (angl. Account and Metric Visualization) je grafični prikaz poljubnih finančnih podatkov v poljubnih intervalih. Spotlight vizualizacija vrednosti kontov terjatev, obveznosti in zalog je prikazana na sliki 2. Slika prikazuje gibanje kontov terjatev (svetlo modra črta), obveznosti (zelena črta) in zalog (temno modra črta). Na ordinatni osi (Y) so podatki o vrednosti konta (angl. primary), na abscisni osi (X) pa so podatki o časovni komponenti (angl. Time Period). Pri pregledu grafa je mogoče opaziti, da ob padcu oziroma prodaji zalog zapadejo obveznosti v plačilo in nastanejo terjatve v enaki vrednosti. V sedmem mesecu je razvidno, da so obveznosti za plačilo dobaviteljem zapadle prej, kot so terjatve nastale. To lahko pomeni, da so potrebovali dlje časa za prodajo zalog in imajo negativen vpliv na obratni kapital. Glede na to, da gre za poletni mesec, lahko vzrok tiči tudi v sezonski komponenti. V desetem mesecu je mogoče zaznati povišanje vrednosti obveznosti glede na prejšnje mesece. Morebitni vzrok je lahko višanje cen dobaviteljev. Vizualizacija kontov revizorju omogoči predvidevanja glede dogajanja v podjetju in podlago za pogovor s stranko z namenom obrazložiti dejanske vzroke gibanj (Deloitte LLP, 2016, str. 7-8).

*Slika 2: Spotlight vizualizacija vrednosti kontov terjatev, obveznosti in zalog*



*Vir: Deloitte LLP (2016).*

**Statistične primerjave** (angl. Statistical Comparison) se v Spotlight orodju uporabljajo kot nadomestek orodju StarWizard. Primerjava deluje tako, da se izbere katerokoli postavko iz bruto bilance in primerja z izbrano spremenljivko. Če postavimo hipotezo, da so stroški kilometrin narasli zaradi višje cene goriva, izberemo postavko stroški kilometrine in jo primerjamo s ceno goriva po mesecih. Graf nam bo pokazal, ali sta spremenljivki soodvisni, in ponudil dokaz, da je naša hipoteza pravilna ali napačna, ter tako zmanjšal tveganost postavke (Deloitte LLP, 2016, str. 9).

**Pregled gibanja stanj na kontih po obdobjih** (angl. Account Balance and Movements By Period). Večina podjetij ima zastarele sisteme, ki ne omogočajo izpisov bruto bilance po mesecih. Srečujejo se s sistemskimi omejitvami, ki ne dopuščajo izpisa odprtih vrednosti na postavkah, ki so bile konec leta zaprte. Tak primer so predvsem stroški in prihodki. Spotlight orodje ob uvozu glavne knjige omogoča izpis stanja kontov po mesecih, kjer se podatki pokažejo v obliki preglednice. V prvem stolpcu je podatek o številki konta (angl. Account Number); v drugem je opis konta (angl. Account Description) in v vseh naslednjih stolpcih so podatki o mesečni vrednosti konta od prvega do poljubnega meseca (angl. Period). Preglednica predstavlja dobro podlago za celostni pregled in omogoča izdelavo grafov (Deloitte LLP, 2016, str. 11).

**Finančni pregled po stroških in profitnih centrih** (angl. Financial Review by Cost and Profit Centre) uporabimo, kadar potrebujemo pregled stroškov po profitnih centrih. To je pomembno pri podjetjih, ki imajo skupine stroškov, ki se delijo med različne oddelke: IT oddelek, marketing, prodajni oddelek, skladišče itd. Tak način analize omogoča podroben pregled, koliko stroškov se veže na kateri profitni center in kakšne so njihove vrednosti v posameznih obdobjih. Spotlight v okviru glavne knjige pomaga revizorju analizirati posamezne konte in transakcije. Ponuja različne analize, ki so opisane v nadaljevanju (Deloitte LLP, 2016, str. 12).

**Analiza lažnega računovodskega poročanja** (angl. Fraudulent Financial Reporting, v nadaljevanju FFR), ki preveri izpolnjevanje zahtev v skladu z mednarodnim standardom revidiranja 240 (Revizorjeve naloge, povezane z obravnavanjem prevar pri reviziji računovodskih izkazov) ali smernico 316 (Upoštevanje goljufij pri reviziji računovodskih izkazov), ki jo je izdal odbor za nadzorovanje revizorjev javnih podjetij (angl. United States Public Company Accounting Oversight Board). Gre za zahteve, ki jih mora revizor izpolniti pri preverjanju prevar v povezavi z revidiranjem računovodskih izkazov. FFR analiza je zasnovana tako, da revizorju pomaga pri identificiranju izjem v glavni knjigi, za katere so značilna večja tveganja. Analiza se izvede tako, da se v Spotlight uvozi glavno knjigo, pri kateri se pregleduje naslednje parametre (Deloitte LLP, 2016, str. 14-16):

- klasifikacijo konta, na katerega so knjižene transakcije,
- obdobje knjiženja,
- opise knjiženih transakcij,
- osebe, ki so knjižile,
- splošne napake v transakcijah,
- statistiko knjiženih vrednosti,
- nastavljene filtre.

**Analiza poslovnih stroškov/odhodkov** (angl. Operating Expenses) se uporablja za učinkovitejše testiranje poslovnih stroškov ali odhodkov. Pri tej analizi revizor izvede analitične postopke, kjer naredi lastno oceno stroškov in jo primerja z dejansko knjiženimi



stroški. Oceno stroškov pridobi z uporabo faktorja, ki ga v večini primerov izračuna kot spremembo prihodkov med tekočim in preteklim letom. Faktor nato uporabi za vse stroške, za katere oceni, da so odvisni od prihodkov ali katere druge komponente. Za primerjavo ocene in dejanskih stroškov nato izračuna prag, ki označuje višino dovoljene razlike. Pri tem prag izračuna s pomočjo vrednosti posamezne postavke in materialnosti. Spotlight pri analizi stroškov omogoča kategoriziranje stroškov na predvidljive in nepredvidljive. Pri tem pri nepredvidljivih stroških, katerih vrednost je drugačna od pričakovane, omogoči določitev statističnih vzorcev za nadaljnje testiranje. Spotlight za vse nepredvidljive stroške tudi grafično prikaže gibanje po mesecih in za vsako od nepredvidljivih kategorij identificira pet največjih transakcij, ki so lahko vzrok za odmik (Deloitte LLP, 2016, str. 17).

**Analiza časovnih razmejitev** (angl. Accruals) se uporablja, kadar je namen analize, da najde povezavo med transakcijami, s katerimi so bile časovne razmejitve na eni strani knjižene in na drugi stornirane. Pri tem poda kot rezultat vse knjižene časovne razmejitve, ki so predmet nadaljnjih revizijskih postopkov (Deloitte LLP, 2016, str. 20).

**Bedfordova analiza** (angl. Bedford's Analysis) je analiza, ki vizualizira pričakovan trend prvih dveh števk vrednosti z dejansko frekvenco, opaženo v nekem obdobju. Na primere manipulacij lahko kažejo točke, ki so v grafu nad krivuljo. Če ima določen raven zaposlenih dovoljenje za odobritev limita do 5.000 EUR, se že lahko opazi točke, ki presegajo krivuljo, če večje število oseb odobrava limite v višini 4.900 EUR, torej tik pod dovoljeno mejo (Deloitte LLP, 2016, str. 21).

**Analiza obveznosti** do dobaviteljev (angl. Accounts Payable) se uporablja za razumevanje sestave in karakteristik obveznosti, tako zaprtih, kot tudi odprtih. Analiza obveznosti je sestavljena iz treh podanaliz (Deloitte LLP, 2016, str. 31):

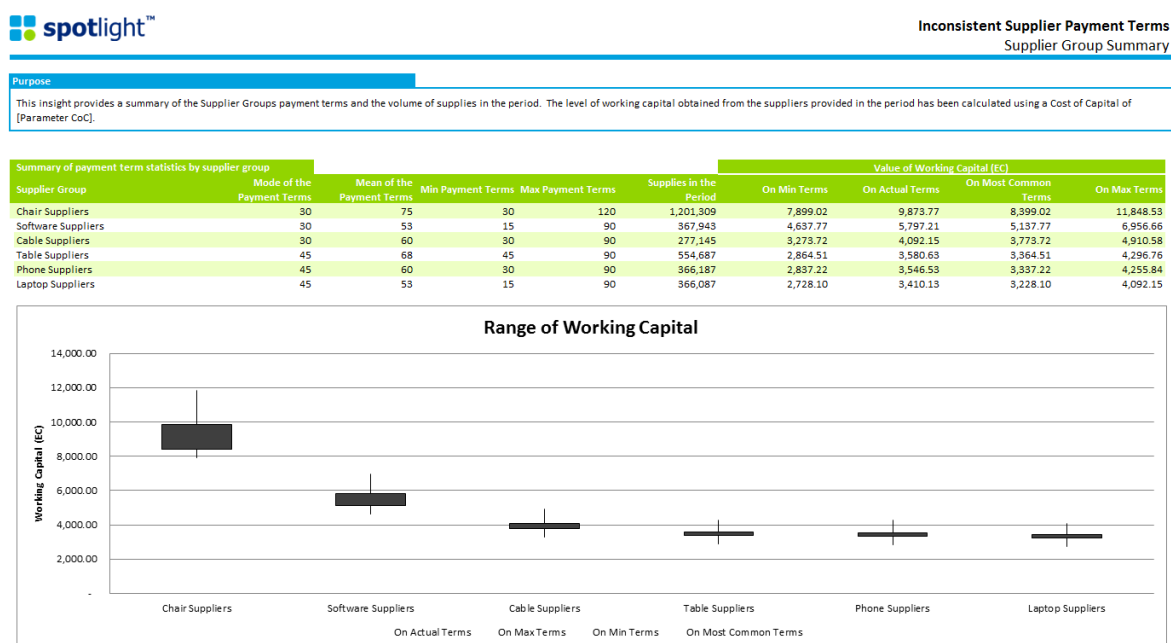
- analiza nezabeleženih obveznosti. Gre za pregled in povezavo vseh knjiženih prejetih računov in plačil ter identifikacijo nepovezanih na eni ali drugi strani;
- podrobna analiza odprtih računov;
- analiza dobaviteljev, kjer je namen identifikacija nenavadnih partnerjev.

**Analiza posrednikov** (angl. Brokerage) je analiza posredniških transakcij. Njen namen je identificirati transakcije z nenavadnimi karakteristikami. Analiza poteka tako, da preverja, ali podatki vsebujejo kakršnekoli tvegane karakteristike iz vnaprej določenega seznama. Sledi opis analiz, ki jih orodje Spotlight ponuja v okviru analiziranja poslovnih procesov (Deloitte LLP, 2016, str. 39).

**Analiza plačil dobaviteljem in s tem povezanega obratnega kapitala** (angl. Inconsistent Supplier Payment Terms) prikazuje vrednost obratnega kapitala ob različnih plačilnih pogojih, ki jih dobavitelj lahko postavi. Obveznosti so lahko vir financiranja za podjetje, kar pomeni, da vsako podaljšanje roka plačila prinaša dodaten vir financiranja oziroma večji

obratni kapital. Vsako podjetje si želi dobre pogoje z dobavitelji in si tako zagotoviti dober in predvidljiv denarni tok. Spotlight analiza plačil dobaviteljem je prikazana na sliki 3. Slika prikazuje hipotetični primer, pri katerem je razvidna vrednost obratnega kapitala (angl. Range of Working Capital) ob trenutnih plačilnih pogojih (angl. On Actual Terms), ob najboljši plačilnih pogojih (angl. On Max Terms), ob najslabših plačilnih pogojih (angl. On Min Terms) in ob najbolj značilnih plačilnih pogojih (angl. On Most Common Terms) za izbranega dobavitelja. Analiza prikaže jasno sliko, pri katerem dobavitelju lahko podjetje izboljša svoje poslovanje. Na grafu je trenutna vrednost obratnega kapitala podjetja obarvana s črnim pravokotnikom, medtem ko vodoravna črta, ki teče čez pravokotnik, prikazuje spodaj najslabšo vrednost in zgoraj najboljšo vrednost obratnega kapitala, če bi se spremenili plačilni pogoji (Deloitte LLP, 2016, str. 43).

Slika 3: Spotlight analiza plačil dobaviteljem



Vir: Deloitte LLP (2016).

**Analiza hitrosti zaključka obdobja knjiženja** (angl. Speed of Financial Close) omogoča prikaz časa, ki ga odgovorni oddelki porabijo za zaključek posameznih poslovnih knjig v izbranem obdobju. Pregled je mogoč po oddelkih, obdobjih, računovodskih kategorijah in številki računa. Namen analize je identificirati neučinkovita področja in odpraviti anomalije (Deloitte LLP, 2016, str. 52).

**Analiza zaključnih knjižb** (angl. Hard Close Analysis) pokaže knjižbe, ki so se zgodile zunaj rokov za zaprtje obdobje knjiženja. Spotlight analiza zaključnih knjižb je prikazana na sliki 4. Analiza omogoči dober pregled dni zamude po obdobjih. Na sliki so prikazani podatki za hipotetični primer. Iz njih je razvidno, da ob pregledu stolpca dnevi zamude (angl.

Days Late) preučevano podjetje zaključni obdobje knjiženja še pred rokom, razen v 12. obdobju zamujajo 1 dan. Zamude lahko vplivajo na napačen prikaz računovodskih izkazov še posebej, če podjetje sestavlja poročila na mesečni ravni (Deloitte LLP, 2016, str. 51).

Slika 4: Spotlight analiza zaključnih knjižb

User Selection	
Country Calendar chosen	United Kingdom
Periods chosen	Period - 1 Period - 2 Period - 3 Period - 4 Period - 5 Period - 6 Period - 7 Period - 8 Period - 9 Period - 10 Period - 11 Period - 12
Days to close	7 Days to close
Day type	Working Days

Period Summary					
Period Number	Status	Last Transaction Entry Date	Days Late	Total Debit Impact of Late Postings (€C)	
1	●	07/05/2013	-9	0.00	
2	●	06/06/2013	-7	0.00	
3	●	04/07/2013	-7	0.00	
4	●	07/08/2013	-6	0.00	
5	●	05/09/2013	-6	0.00	
6	●	04/10/2013	-6	0.00	
7	●	06/11/2013	-8	0.00	
8	●	05/12/2013	-6	0.00	
9	●	07/01/2014	-8	0.00	
10	●	06/02/2014	-5	0.00	
11	●	06/03/2014	-6	0.00	
12	●	10/04/2014	1	8,112,469.07	

Key	
●	0 Days Late
●	1 Day Late
●	2 or More Days late
●	No Period Data

Vir: Deloitte LLP (2016).

**Analiza knjižb, ki so nastale po zaključku obdobja knjiženja** (angl. Impact of Late Postings) omogoči pregled pomembnih sprememb po zaključku kvartala. Tovrstne spremembe lahko nakazujejo na neučinkovitost pristojnih oddelkov ter imajo lahko napačen vpliv na poslovne odločitve. Spotlight analizo knjižb, ki so nastale po zaključku 1. kvartala prikazuje slika 5. Iz analize na sliki je mogoče razbrati stanje prvega kvartala en dan po zaključku (Q1+1d), 5 dni po zaključku (Q1+5d), 10 dni po zaključku (Q1+10d), 30 dni po zaključku (Q1+30d) in 3 mesece po zaključku (Q1+3m). Iz analize je mogoče razbrati, da so bistvene spremembe (več kot 10 odstotkov) nastale 5 dni po zaključku 1. kvartala. Bistvene spremembe so nastale na postavkah drugi prihodki (angl. Other Income), drugi odhodki (angl. Other Expenses), finančni stroški (angl. Finance Cost) in čisti dobiček (angl. Net Profit). Podatki na sliki so prikazani za hipotetični primer (Deloitte LLP, 2016, str. 57).

Slika 5: Spotlight analiza knjižb, ki so nastale po zaključka 1. kvartala

Profit and Loss Account	Highlight cells when values changed from previous point of time is more this % (1-100) <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;">10</span>							
	Q1+1d	Q1+5d	Q1+10d	Q1+30d	Q1+3m	Q1CE	Q2+1d	Q2+5d
<b>Continuing Operations</b>								
Revenue	327,961,432	325,308,210	325,308,210	325,308,210	325,308,210	325,308,210	705,004,920	704,318,878
Cost of Sales	8,249,144	8,216,394	8,216,394	8,216,394	8,216,394	8,216,394	8,183,134	8,183,134
Gross Profit	336,210,576	333,524,604	333,524,604	333,524,604	333,524,604	333,524,604	713,188,054	712,502,012
Other Income	(8,143,031)	(1,471,722)	(1,471,722)	(1,471,722)	(1,471,722)	(1,471,722)	(8,912,650)	(4,417,083)
Selling and Distribution Expenses	(394,402,764)	(408,814,990)	(408,814,990)	(408,814,990)	(408,814,990)	(408,814,990)	(746,406,191)	(783,287,275)
Administrative Expenses	(70,931,458)	(67,905,590)	(67,905,590)	(67,905,590)	(67,905,590)	(67,905,590)	(153,390,527)	(157,635,343)
Other Expenses	5,608,052	3,199,047	3,199,047	3,199,047	3,199,047	3,199,047	1,281,449	10,300,164
Operating Profit	(131,658,626)	(141,468,652)	(141,468,652)	(141,468,652)	(141,468,652)	(141,468,652)	(194,239,866)	(222,537,525)
Finance Income	145,174,617	145,241,958	145,241,958	145,241,958	145,241,958	145,241,958	288,612,715	289,917,247
Finance Costs	(1,125,027)	(1,983,940)	(1,983,940)	(1,983,940)	(1,983,940)	(1,983,940)	(5,296,256)	(5,519,052)
Net Finance Costs	144,049,590	143,258,017	143,258,017	143,258,017	143,258,017	143,258,017	283,316,459	284,398,195
Net Profit	12,390,964	1,789,365	1,789,365	1,789,365	1,789,365	1,789,365	89,076,593	61,860,670

Vir: Deloitte LLP (2016).

**Pregled vrst knjižb po uporabniških računih** (angl. Staff Posting “Automated” Journals) prikazuje statistiko knjiženja glede na avtorje knjižb. Običajno se pojavijo knjižbe v treh oblikah: avtomatično (sistem jih je objavil sam), preko vmesnika (knjižbe nastanejo neke drugje) in ročno (uporabnik jih vtipka sam). En uporabnik ne bi smel knjižiti več kot ene vrste knjižb. Za to obstaja nekaj razlogov (Deloitte LLP, 2016, str. 59):

- Slaba nastavev avtomatskih knjižb (angl. batch jobs), ki uporabljajo račun fizičnih uporabnikov. Torej, če se uporaba računa izbranega uporabnika preneha, se preneha tudi avtomatsko knjiženje.
- Nepravilna klasifikacija knjižb.
- Nekdo uporablja račun avtomatskih knjižb za objavo svojih ročnih transakcij in s tem zakrije informacijo, kdo je avtor knjižbe.

Z analizo je mogoče zaznati avtomatsko in ročno knjiženje. Kot rezultat analize nastane tabela, ki vsebuje ime računa uporabnika (angl. User ID), ime in priimek uporabnika (angl. Username), število ročnih knjižb (angl. Manual), število avtomatskih knjižb (angl. Automated) in skupek vseh knjižb (angl. Total). Tabela prav tako prikazuje vrednostno največje ročne in avtomatske knjižbe, ki so bile knjižene s strani identificiranih uporabniških računov, pri katerih je bilo mogoče zaznati, da knjižijo več kot eno vrsto knjižbe.

**Analiza zaposlenih brez neprekinjenega dopusta** (angl. Users Without Consecutive Holidays) omogoča odkritje enega izmed klasičnih znakov prevare, ker identificira ključne zaposlene, ki ne porabijo dodeljenega dopusta. Ti lahko tako nadaljujejo z goljufijo in preprečujejo odkritje le-te. Takšna ugotovitev lahko kaže tudi na to, da zaposleni delajo na dopustu in so tako preobremenjeni. Zaskrbljujoče je, da svoje uporabniške račune dajejo drugim sodelavcem in tako lahko ogrozijo kontrolo, ki zagotavlja ustrezno razmejitev dolžnosti. Analiza omogoči identifikacijo vseh zaposlenih, ki so porabili manj kot 5 dni neprekinjenega dopusta. Kot rezultat analize nastane v orodju tabela, iz katere so razvidni vrsta sistema (angl. System), ime uporabniškega računa (angl. User ID), ime in priimek zaposlenega (angl. User Name), največje število porabljenih dni neprekinjenega dopusta

(angl. Longest consecutive holiday) ter skupno število dni dopusta (angl. Total holiday days), ki ga imajo na voljo (Deloitte LLP, 2016, str. 60).

#### *4.1.3.5 Orodje za izvajanje inventure*

Eden od najpomembnejših revizijskih postopkov je prisotnost revizorja na inventuri, kjer se na vzorcu preveri, ali se fizično stanje zaloge ujema s prikazanim v knjigah. Tako revizor potrdi obstoj zaloge in pravilnost prikazanega stanja v bilanci (Gross, Hoelscher, Reed & Sierra, 2019, str. 2). Orodje za izvajanje inventure (angl. Icount, v nadaljevanju Icount) je mobilna aplikacija, ki poenostavi postopek štetja zalog od začetka do konca izvajanja inventure in tako odpravi potrebo po svinčniku in papirju. Revizorji uporabljajo aplikacijo za opazovanje inventarnega stanja in istočasno prenašanje rezultatov v aplikacijo, kar omogoča revizijski ekipi takojšnji dostop do podatkov in sprotno preverjanje stanj med izvajanjem inventure. Prednosti uporabe aplikacije Icount so:

- hitro reševanje težav. Aplikacija omogoča sproti pregled odstopanj in usklajenosti. S tem se prihrani čas, ki bi ga revizor sicer porabil za naknadno komuniciranje in usklajevanje s stranko;
- boljši pregled in spremljanje opravljenega dela;
- vpogled v poslovanje podjetja. Icount revizorju in strankam zagotavlja pravočasen ter smiseln vpogled v rezultate štetja, informacije o stanju opazovanih artiklov in ugotovljenih trendih;
- spremljanje v realnem času. Spletna aplikacija se uporablja za takojšen pregled rezultatov štetja. Takojšnja opozorila o odstopanju omogočajo pravočasno odpravljanje napak. Omogočen je vpogled v izvajanje za celotno revizijsko ekipo;
- samodejna uskladitev rezultatov. Icount ob izvajanju inventure sproti uskladi vse podporne analitike z dejansko preštetimi artikli. Inventuro preštetih artiklov nato združi v pregleden dokument, kar tudi olajša in prihrani čas revizorju pri dokumentiranju ugotovitev.

Aplikacijo Icount se lahko uporablja tako na telefonu kot tudi na računalniku. Izgled aplikacije Icount prikazuje slika 6. Vstopna stran vsebuje podatke o nazivu projekta, revizijski ekipi, ekipi stranke, beležko, v katero se lahko snema tudi glasovne zaznamke, navodila za izvajanje inventure, podatke o kraju inventure, ki so integrirani z elektronskim zemljevidom (angl. Google maps), in podobno. Pred izvajanjem inventure revizor pridobi celotno analitiko zaloge, na podlagi katere določi vzorec. Vzorec se določi s pomočjo materialnosti in predstavlja skupno število artiklov, katerih stanje se bo preverilo. Pri tem se polovica artiklov izbere pred dejanskim izvajanjem inventure s pomočjo statističnih metod vzorčenja (angl. Sheet to Floor); polovica se izbere na licu mesta ob dejanskem izvajanju inventure (angl. Floor to Sheet). Način štetja artiklov poteka s skeniranjem črtnih kod. Aplikacija omogoča pregled trenutnega opravljenega dela; pri tem revizorja s prikazom nazornih oranžnih trikotnikov opozarja na morebitna odstopanja.

Slika 6: Izgled aplikacije Icount



Vir: Deloitte (2022a).

#### 4.1.3.6 Orodje za odkrivanje povezav med spremenljivkami s pomočjo regresijske analize

Pri regresijski analizi gre za statistično metodo, kjer se analizira vpliv neodvisnih spremenljivk (označenih z oznako X) na odvisno spremenljivko (označeno z oznako Y). Pri tem se enostavna linearna regresija uporabi, kadar preučujemo vpliv le ene neodvisne spremenljivke, multipla regresijska analiza pa, kadar preučujemo vpliv več kot ene neodvisne spremenljivke. Regresijska enačba je prikazana v (1), kjer  $\varepsilon$  predstavlja člen napake modela in  $\beta$  regresijski koeficient (Whaley, 2006, str. 822).

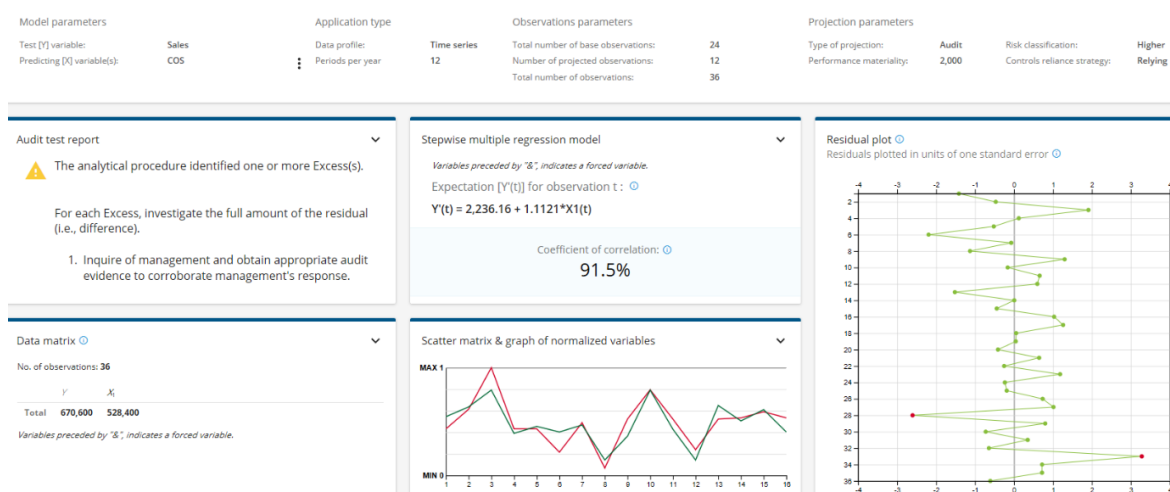
$$\text{Regresijska enačba: } Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon \quad (1)$$

Orodje za odkrivanje povezav med spremenljivkami s pomočjo regresijske analize (angl. Reveal, v nadaljevanju Reveal) je aplikacija, ki revizorju pomaga pri razumevanju odvisnosti spremenljivk in vizualiziranju njihovega gibanja. Prikaz regresijske analize v analitičnem orodju Reveal je viden na sliki 7. Prikazani sta odvisna in neodvisna spremenljivka. Gre za podatka o stroških prodaje na proizvod in prihodkih od prodaje. Gibanje obeh spremenljivk je prikazano v osrednjem delu slike, kjer premike obeh označujeta zelena in rdeča krivulja. Izračunan je tudi korelacijski koeficient, ki pove moč povezave in smer povezave (+ ali -). Iz slike je razvidno, da ta znaša 91,5 odstotka, kar pomeni, da gre za zelo visoko povezanost med spremenljivkami. V desnem delu slike je izdelan tudi graf, s pomočjo katerega sta bili zaznani anomaliji, ki sta na sliki označeni z dvema rdečima pikama. Prednosti aplikacije Reveal so:

- uporaba aplikacije na različnih področjih. Lahko se jo uporablja za testiranje podatkov izkaza poslovnega izida in bilance stanja;

- analiziranje s poudarkom na vizualizaciji, kar omogoča boljše predstavo in lažje razumevanje;
- možnost ponavljanja analize in primerjave rezultatov;
- enostavna uporaba aplikacije, ki vodi uporabnika čez vsak korak;
- hiter izvoz podatkov v različne oblike dokumentov, kot so poročila v MS Excel, MS Word in .pdf obliki;
- varnost podatkov.

Slika 7: Prikaz regresijske analize v analitičnem orodju Reveal



Vir: Deloitte (2022b).

#### 4.1.3.7 Orodje za analiziranje korelacije med finančnimi postavkami

Orodje za analiziranje korelacije med postavkami (angl. Risk Matrix, v nadaljevanju Risk Matrix) lahko pomaga pri odkritju korelacij med postavkami računovodskih izkazov ob uporabi finančnih in nefinančnih indikatorjev. Za njegovo delovanje je potrebno v orodje uvoziti mesečne bruto bilance tekočega in preteklega obdobja ter glede na panogo podjetja relevantne nefinančne podatke, npr. prodaja po količinah, število zaposlenih, nabavne cene dobaviteljev in podobno. Risk matrix se uporablja v celotnem obdobju revizije. Pregled Risk Matrix korelacijske matrike je prikazan na sliki 8 (Deloitte Central Europe, 2017, str. 3).



Slika 8: Pregled Risk Matrix korelacijske matrike

	64200 : Revenues from SA sold	64201 : Revenues from SA sold	648004 : Other revenues Insurance	648010 : Other revenues Insurance	648020 : Other revenues Insurance	648030 : Other revenues Insurance	648040 : Other revenues Insurance	648110 : Other revenues Insurance	648200 : Other revenues Insurance	648210 : Other revenues Insurance	649101 : Revenues Settlement	652010 : Revenues Settlement	663010 : Interest
545999 : Other penalties	6%	12%	58%	-18%	21%	14%	9%	37%	-11%	10%	-8%	-40%	-14%
546001 : Write of Receivables depr. - deductible	7%	13%	75%	-13%	13%	7%	18%	37%	-7%	-3%	9%	-49%	4%
548001 : Other Expenses #1	7%	13%	75%	-13%	13%	8%	18%	38%	-7%	-3%	9%	-49%	4%
548004 : Other Expenses #2	-37%	13%	-42%	-12%	25%	16%	-67%	-41%	-15%	61%	-25%	33%	-27%
548005 : Other Expenses Insurance	4%	-35%	24%	-35%	14%	33%	28%	39%	24%	6%	-13%	-44%	-12%
548006 : Other Expenses Employee insurance	61%	11%	0%	6%	-22%	-6%	61%	60%	40%	-3%	-48%	5%	-41%
548007 : Other Expenses Insurance #2	-50%	-84%	0%	-13%	31%	12%	15%	2%	-12%	-24%	9%	-57%	-5%
548110 : Other Expenses Re invoicing - costs	25%	-5%	0%	-56%	-52%	55%	54%	55%	10%	-98%	1%	30%	-22%
548111 : Other Expenses Re invoicing	-65%	1%	1%	41%	32%	-41%	-78%	-96%	-27%	66%	49%	-11%	62%
548200 : Other Expenses Settlement account	34%	-57%	-4%	13%	29%	-12%	62%	61%	-24%	-50%	-43%	-43%	-46%
548210 : Other Expenses - Re invoicing	-61%	30%	20%	33%	42%	-34%	-97%	-81%	-47%	62%	45%	-12%	46%
548999 : Other Expenses Non-deductible	-52%	-86%	0%	-2%	34%	1%	14%	-4%	-18%	-24%	13%	-60%	0%
551131 : Current Depreciation SW	13%	43%	-22%	-18%	-82%	20%	14%	6%	77%	-23%	21%	60%	10%

Vir: Deloitte Central Europe (2017).

Kot je na hipotetičnem primeru prikazano, se lahko v prvem koraku s pomočjo orodja naredi pregled korelacijske matrike (angl. Correlation Matrix), ki pomaga pri identificiranju tveganih področij. Pri tem orodje obarva kvadratke, ki povezujejo dva konta v odtenkih zelene ali modre. Močnejša je korelacija, temnejša je barva (modra ali zelena). Poleg barve označuje moč korelacije tudi številka. Korelacija je močna, če vrednost le-te znaša več kot 70 odstotkov (negativno ali pozitivno). Na sliki 8 so najmočnejše korelacije obkrožene z rdečo barvo. Poleg korelacijske matrike lahko revizor orodje Risk matrix uporabi še za (Deloitte Central Europe, 2017, str. 3):

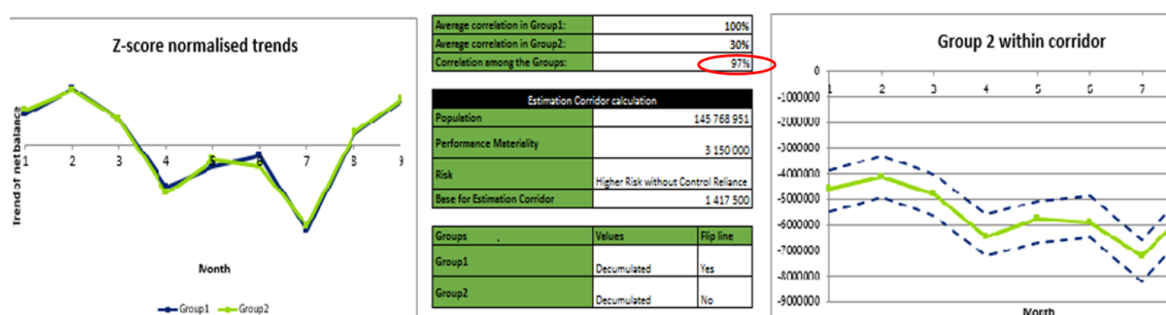
- analitični pregled gibanja postavk po mesecih (angl. Analytical Review),
- analizo trendov (angl. Trend Analysis) in
- analizo postavk z enakomernim gibanjem (angl. Constant Movements).

V končni reviziji orodje omogoča analitično testiranje posameznih postavk (angl. Analytical Testing) in pregled oziroma primerjavo dejanskih končnih stanj s pričakovanimi glede na trend, ki je bil zaznan v času predrevizije (angl. roll forward procedures). Revizor ne določa več postavk z nizkim ali visokim tveganjem na podlagi svojih izkušenj, ampak to lahko argumentira s pomočjo analize trendov. Analiza trendov med postavkami stroškov plač in odhodkov za socialno ter zdravstveno zavarovanje v orodju Risk Matrix je prikazana na sliki 9. Slika prikazuje hipotetični primer analize trendov med postavkami stroškov plač (Skupina 1) in odhodkov za socialno ter zdravstveno zavarovanje (Skupina 2), ki so izbrani v skupino ena in dve. Glede na to, da lokalna zakonodaja na višino plače določa tudi stopnjo zavarovanja, je pričakovana visoka korelacija med postavkami. Predvidevanja potrjujeta izračunana močna korelacija v višini 97 odstotkov (angl. Correlation among the Groups) in graf, iz katerega je razvidno enako gibanje postavk v preučevanem obdobju. Revizor tako



lahko uporabi analizo trendov za dokumentiranje izbire višine tveganja, kjer z dokazili podpre hipotezo, da postavke niso tvegane, saj se gibljejo v skladu s pričakovanji in zato ne potrebujejo nadaljnjih revizijskih postopkov za preverjanje njihove pravilnosti. Če so v analizah trendov zaznana odstopanja, Risk Matrix omogoča nadaljnje analitično testiranje, ki se lahko izvaja v orodju ali pa v sklopu revizijske programske rešitve. Risk Matrix je tako kot revizijska programska rešitev povezan s tako imenovano tehnično knjižnico, ki vsebuje postopke in navodila za testiranje vsake posamezne postavke. Risk Matrix stranki omogoči koristne vpoglede v poslovanje, saj najde napake v mesečnem poročanju, pomanjkljivosti v kontrolnem sistemu, anomalije zaradi nezmožnosti pojasnjevanja ključnih trendov in podobno (Deloitte Central Europe, 2017, str. 14-18).

*Slika 9: Analiza trendov med postavkami stroškov plač in odhodkov za socialno ter zdravstveno zavarovanje v orodju Risk Matrix*



*Vir: Deloitte Central Europe (2017).*

#### 4.1.3.8 Orodje za obdelavo finančnih podatkov in analizo

Orodje za obdelavo finančnih podatkov in analizo (angl. Alchemy, v nadaljevanju Alchemy) je avtomatizirano in varno analitično orodje, ki podpira vse faze revizije. Namen orodja je zaznavanje potencialnih tveganj. Orodje Alchemy revizorju ponuja izvedbo različnih analiz in testov (Deloitte Central Europe, 2018, str. 6):

- Finančni pregled podatkov in določitev področij tveganja, kar je podlaga za revizijsko načrtovanje. Finančni pregled omogoča primerjavo tekočega in prejšnjega leta ter pomaga pri identificiranju trenda gibanja, števila transakcij, povprečnih vrednosti kontov itn.
- Analiziranje bančnih transakcij, kjer revizor lahko zazna vse neknjižene obveznosti in bančne transakcije, ki niso knjižene v pravo obdobje.
- Analiziranje računov, pri čemer revizor prav tako preverja, ali so računi knjiženi v pravo obdobje in ali obstajajo obveznosti, ki niso zavedene v poslovnih knjigah.
- Analiziranje knjižb v glavni knjigi, katerih namen je identificiranje prevar in nepravilnosti.

Orodje Alchemy deluje na podlagi uvoza celotne glavne knjige v orodje, kar omogoča revizorju izdelavo analiz, poizvedb, testiranj in poročil v strukturirani obliki. Alchemy podpira tudi uvoz podatkov v zgoraj omenjeno orodje Risk matrix, ki omogoča nadaljnje poglobljeno analiziranje. Najpogosteje se ga uporablja pri že prej omenjenem analiziranju glavne knjige, kjer je možna izvedba naslednjih testov:

- V sklopu analiziranja knjižb je možno opraviti teste, vezane na obdobje knjiženja. Prvi identificira vikend knjižbe. Test pokaže, ali so bile izvedene kakršne koli ročne knjižbe v glavni knjigi med vikendi in prazniki. Če podjetje nima navade knjižiti ob omenjenih dnevih, tovrstne ugotovitve lahko nakazujejo, da so nastale neobičajne transakcije, ki jih je potrebno natančneje pregledati. Drugi test omogoči pregled ročnih knjižb po zaključku obdobja. S tem testom revizor ugotovi, ali so nastale kakršnekoli ročne knjižbe po zaključku obdobja. To pomeni, da gre lahko za tvegane knjižbe, ki niso bile vključene v finančna poročila in lahko pomembno vplivajo na poslovanje ter poslovne odločitve.
- S pomočjo analiziranja glavne knjige se lahko identificira različne osebe, ki so knjižile dogodke v glavni knjigi. Test prikaže, kaj je bilo knjiženo ročno s strani oseb, ki knjižijo zelo malo. Pri testu lahko pride do odkritja, da so knjižile osebe, ki sicer ne bi smele knjižiti, ali pa je prišlo do knjiženja spornih transakcij, saj gre za neobičajen dogodek, ki ga je potrebno raziskati. Prav tako je možno narediti pregled oseb, ki vrednostno knjižijo največ ročnih knjižb. Za te osebe se preveri, ali so pristojne za tovrstno knjiženje transakcij.
- Vezano na ročne knjižbe se lahko opravi teste tudi glede na vrednost knjižb. Možno je identificirati vse ročne knjižbe, knjižene v okrogli vrednosti, saj se te razumejo kot tvegane knjižbe. Prav tako je mogoče zaznati vse ročno knjižene transakcije, ki imajo enaki zadnji dve decimalki in so prav tako klasificirane kot tvegane knjižbe. Primer so vse transakcije v vrednosti 90,99 EUR. Kot slednje se lahko identificira transakcije najvišjih vrednosti, ki so bile ročno knjižene. Ponovno gre za knjižbe, ki pomembno vplivajo na finančni prikaz podjetja, zato je njihovo pravilnost potrebno preveriti.
- Analiza glavne knjige prav tako omogoči identifikacijo nepravilnosti. Test identificira knjižene transakcije, ki ne vsebujejo podatka, kdo je avtor knjižbe. Lahko gre za napako ali za znak, da gre za prevaro. Prav tako pokaže vse transakcije brez ali z zelo kratkim opisom. Ponovno lahko gre za napako ali za znak, da gre za prevaro.

## **4.2 Predlogi za izboljšave**

Iz pregleda prenove poslovnega modela, strategije, metodologije dela in uvedbe digitalnih orodij so razvidne prednosti tehnološkega napredka in avtomatizacije procesov. Tehnološki napredek je omogočil razvoj revizijskih programskih rešitev in digitalnih orodij. Prvi

omogočajo digitalno izvedbo revizije, drugi pa omogočajo analiziranje velikih baz podatkov in pridobitev globljega razumevanja dogajanja ter napovedovanja prihodnjih trendov.

Deloitte ima razvitih celo vrsto digitalnih orodij, ki omogočajo poglobljene analize in ustvarjajo dodano vrednost tako za revizorje kot za stranke. Pri tem gre za celo vrsto orodij, ki zahtevajo od revizorjev znanje o uporabi in znanje o pripravi podatkov v obliki, ki jo sprejema vsako posamezno orodje. To zahteva stroške za razvoj in izobraževanje ter veliko vložena časa revizorjev za razumevanje delovanja vseh orodij in pripravo podatkov. Poleg tega ima večina orodij podobne funkcije analiziranja. Izboljšava bi lahko bila vezana na integracijo vseh pomembnih funkcij zgoraj opisanih orodij v eno samo orodje. To bi pomenilo boljšo preglednost in olajšanje dela za revizorje ter manjši strošek izobraževanj za revizijske družbe.

Čeprav nov poslovni model revizijske družbe Deloitte spodbuja ustvarjanje nove dodane vrednosti za revidirance z uporabo različnih digitalnih orodij, so ta večinoma še vedno namenjena revizorjem in ne revidirancem. Njihov glavni namen je ustvarjanje dokumentarnih podlag glede ugotovljenega in prihranek časa pri izvedbi revizije. Revidirancem so predstavljene le ključne končne ugotovitve in končno mnenje revizorja. Priporoča se več vključevanja revidirancev v celoten proces revidiranja in sprotno prikazovanje rezultatov uporabljenih digitalnih orodij, saj le tak način omogoča poglobljen vpogled v revizorjevo delo in ustvarjanje dodane vrednosti za revidiranca.

Programska rešitev revizijske hiše Deloitte deluje po načinu DWW, kar spodbuja avtomatizacijo na vseh korakih revizijskega procesa. Začne se pri oceni tveganj posameznih računovodskih postavk. Deluje tako, da revizor izpolnjuje strukturiran vprašalnik o podjetju. Programska rešitev na koncu generira vsa tveganja, ki jih je skozi odgovore prepoznala. Na prepoznana tveganja so vezani postopki z natančnimi navodili, kaj mora revizor storiti. Če po eni strani to daje revizorju potrditev in občutek varnosti, da dela pravilno, je po drugi strani to zelo zamudno in lahko povzroči, da se revizor ne zanaša na svojo strokovno presojo v meri, kot bi se sicer brez uporabe orodja. Vsako podjetje je specifično in vsak proces poslovanja podjetij, tudi tistih, ki izvajajo enako dejavnost, je drugačen. S popolno avtomatiziranim ocenjevanjem tveganj se lahko zgodi, da se revizor na orodje preveč zanaša in s tem izpusti pomembna tveganja, ki jih programska rešitev ni zaznala. Potrebna je vpeljava prave kombinacije sodobne tehnologije in individualne strokovne presoje revizorja. Zaupanje v tehnologijo je vedno večje, a kljub temu izkušnje, znanje, kritično razmišljanje in sposobnost presojanja revizorjev ostajajo bistvenega pomena. Le v kombinaciji uspešnega dela revizorjev in uporabe moderne tehnologije lahko tehnologija v revizijskem procesu ustvari dodano vrednost (Sidhu, 2019).

## SKLEP

Tehnološke inovacije se danes vrstijo druga za drugo in omogočajo nove načine dela v vseh panogah, kjer podjetja nastopajo. Če se je še pred desetimi leti nekaj zdelo nemogoče, je danes to realnost. Podatki so gonilna sila napredka. Čeprav digitalizacija in tehnološki napredek prinašata veliko prednosti, po drugi strani močno vplivata na način poslovanja in prinašata številne nove izzive. Digitalizacija pri podjetjih najbolj vpliva na poslovni model, iz katerega izhajajo vsi poslovni procesi. Gre za spremembo celotne logike podjetja. Pri tem je pomembno, da si podjetja odgovorijo na ključna vprašanja:

- Kakšne resurse potrebujejo?
- Katera tehnična oziroma specifična znanja zaposlenih so potrebna?
- Ali nadgraditi obstoječo tehnologijo, ali vpeljati novo?
- Kdo je ciljna skupina kupcev?
- Katere prodajne poti ubrati?
- Kako ustvariti dodano vrednost za kupca?
- Kakšen bo finančni vložek digitalizacije?
- Kako s kupcem ustvariti zaupljiv odnos, katerega temelj bo dvosmerna komunikacija?

Novi poslovni modeli spodbujajo preobrat od prodaje klasičnih proizvodov k ponujanju digitalnih storitev, vgrajenih v izdelek. Pri tem nastaja največji vpliv na stroške, ki so povezani s tehničnim razvojem izdelka. Pomembno je, da podjetja ostanejo pozorna na povezavo med stroški in dodano vrednostjo, saj le tako lahko pravočasno preprečijo nastanek paradoksa digitalizacije. Ta lahko nastane ob velikem vlaganju v tehnične zmožnosti izdelka, ki na koncu ne predstavlja dovolj velike dodane vrednosti za kupca, da bi prihodki od prodaje pokrili stroške izdelave. Zato je bistvenega pomena, da podjetja ocenijo svojo pripravljenost na digitalizacijo, kar pomeni preučitev zmožnosti nadgradnje ključnih prednosti in iskanje odgovorov na zgoraj zastavljena vprašanja.

Revizijski proces je sestavljen iz načrtovanja revizijskih postopkov, zbiranja in analiziranje podatkov ter poročanja o ugotovitvah. Pri tem digitalizacija vpliva na celoten revizijski proces. Proces načrtovanja revizijskih postopkov postaja vedno bolj avtomatiziran, kar pomeni, da revizorja revizijska programska rešitev vodi skozi digitalno podprt proces odločanja.

Za proces zbiranja in analiziranja podatkov so digitalna in vizualna orodja največjega pomena. Ta danes lahko analizirajo ogromne količine individualnih transakcij, kar je bistveno povečanje obsega pregledanih podatkov v primerjavi s tradicionalnimi metodami vzorčenja. Omogočajo analiziranje na vseh ravneh, od posamezne postavke v računovodskih izkazih do posamezne transakcije na določenem kontu. Prav tako je omogočeno tudi analiziranje ne samo historičnih podatkov, ampak tudi tekočih podatkov. Nastanejo lahko

poglobljene analize, ki imajo moč zaznati gibanje trendov, obnašanje vzorcev in na splošno je možno postaviti številke v kontekst, kjer je mogoče razumeti, kaj se je dogajalo v preteklih letih, kaj se trenutno dogaja in kaj se lahko pričakuje v prihodnje. Tak način odpira nove možnosti revidiranja kontrolnih sistemov in procesnih korakov ter tako ustvarja dodano vrednost za revidirance.

Uporaba digitalnih orodij postavlja nove trende tudi v procesu poročanja o revizijskih ugotovitvah; nastajajo poročila, ki so lahko popolnoma prilagojena različnim podjetjem in vključujejo tudi nefinančne podatke. To odpira možnosti podajanja zagotovil na različnih področjih, ki niso nujno strogo povezana s finančnim poslovanjem podjetja.

Tako kot podjetja so tudi revizijske hiše pod vedno večjim pritiskom, da izberejo pravi poslovni model in strategijo. Ustvariti morajo čim večjo dodano vrednost za revidirance v smislu razvoja digitalnih orodij. S pomembnostjo podatkov narašča tudi vprašanje zaupanja in pomisleki glede zbiranja, analiziranja ter shranjevanja podatkov. Nastajajo izzivi varnosti podatkov in izzivi, povezani z uredbo o varstvu podatkov. Prav tako nastajajo izzivi implementacije nove tehnologije ter prilagajanje procesov in zaposlenih. Pomembno je, da tako zaposleni kot tudi stranke sledijo tehnološkim spremembam; prvi zaradi uporabe in interpretacije rezultatov analiz, izvedenih z digitalnimi orodji, drugi z vidika razumevanja predstavljenih ugotovitev. Pri obeh je pridobivanje razumevanja novih znanj povezano z visokimi stroški izobraževanja.

Revizorji se pri uporabi novih digitalnih orodij soočajo predvsem z izzivi identificiranja pravih finančnih in nefinančnih podatkov, ki so primerni za zajetje v analizo. Zaradi kompleksnosti procesov podjetja je v revizijske postopke vpletenih vedno več strokovnjakov. To povzroča izzive medsebojne komunikacije, usklajevanja in organizacije dela. Nastajajo tudi izzivi interpretacije ugotovitev, pri katerih lahko revizor naleti na nerazumevanje ali na neizpolnjena pričakovanja revidirancev.

Deloitte se zaradi digitalizacije sooča s popolno prenovo poslovnega modela, ki ga predstavlja nova metodologija dela. Revizorjevo samostojnost pri odločanju glede izpeljave revizijskega procesa je zamenjalo interno razvito digitalno orodje DWW, ki revizorja vodi skozi avtomatiziran proces odločanja čez celoten proces revizije. Deluje tako, da revizorju na vseh stopnjah revizije postavlja vnaprej zastavljena vprašanja, ki glede na revizorjev odgovor sprožijo zahtevo po nadaljnjih revizijskih postopkih. Na vsak zahtevan revizijski postopek so vezana natančna navodila o korakih in analizah oziroma digitalnih orodjih, ki jih mora revizor uporabiti, da ustrezno podpre pravilnost svojega prvotno podanega odgovora. Za analiziranje je Deloitte razvil celo vrsto interno razvitih orodij, ki zahtevajo od revizorjev znanje o uporabi in znanje o pripravi podatkov za vsako specifično orodje. To zahteva stroške za razvoj, stroške za izobraževanje in veliko vložene časa revizorjev za razumevanje delovanja vseh orodij in pripravo podatkov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ali, A. & Tech-Heang, L. (2008). The evolution of auditing: An analysis of the historical development. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 4(12), 1–6.
2. Blomme, H. (2019). Future of audit and assurance. *Revija SIR\*IUS*, 4(19), 5–16.
3. Brackow, A., Brouwer, A., Danjou, P., Druckman, P., Grummer, J. M., Mio, C., Poole, V., Schmidt, M., Vsesen, M. & Veser, M. (2019, december). *Interconnected standard setting for corporate reporting*. Pridobljeno 29. aprila 2020 iz <https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/191220-Future-of-Corporate-Reporting.pdf>
4. Chartered Institute of Internal Auditors. (2021). *What is internal audit?* Pridobljeno 5. oktobra 2021 iz <https://www.iaa.org.uk/media/1462847/What-is-internal-audit.pdf>
5. Deloitte. (2022a). *Delivering smarter audits, Insights through innovation*. Pridobljeno 25. januarja 2022 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-audit-smarter-audits-dynamic-insights-through-innovation.pdf>
6. Deloitte. (2022b). *Explore audit innovation with Deloitte AI Robot #4*. Pridobljeno 25. januarja 2022 iz <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/audit/articles/explore-audit-innovation-with-deloitte-ai-robot-vol-4.html>
7. Deloitte Central Europe. (2017). *RISK MATRIX User Guide* (interno gradivo). Deloitte Central Europe: Deloitte Central Europe Holdings Limited
8. Deloitte Central Europe. (2018). *Alchemy Short Introduction* (interno gradivo). Deloitte Central Europe: Deloitte Central Europe Holdings Limited
9. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2019). *Frequently Asked Questions – Implementing The Deloitte Way* (interno gradivo). DTTL – Deloitte Global: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
10. Deloitte LLP. (2016). *Spotlight Content Guide* (interno gradivo). United Kingdom: Deloitte LLP
11. Dryle, S. (2018). The revolutionary Audit: A Brief History. *The Journal of the American Society of Military Comptrollers*, 63(2), 17–21.
12. Evropsko računsko sodišče. (2012). *Priročnik za revizije računovodskih izkazov in skladnosti poslovanja s predpisi 2012*. Pridobljeno 14. aprila 2020 iz [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/FCAM\\_2012/FCAM\\_2012\\_SL.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/FCAM_2012/FCAM_2012_SL.pdf)
13. Fischera, M., Imgrunda, F., Janiescha, C. & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 1–13.
14. Gebauer, H., Fleisch, E., Lamprecht, C. & Wortmann, F. (2020). Growth paths for overcoming the digitalization paradox. *Business Horizons*, 63(3), 313–323.
15. Gross, A., Hoelscher, J., Reed, B. J. & Sierra, G. E. (2019). The new nuts and bolts of auditing: Technological innovation in inventorying inventory. *Journal of Accounting Education*, 152(1), 1–15.

16. Hanski, J., Kortelainen, H. & Uusitalo, T. (2020). *The Impact of Digitalization on Product-Service System Development in the Manufacturing Industry*. Tampere, Finland: VTT Technical Research Centre of Finland Ltd.
17. Ismail, U. M. & Islam, S. (2020). A unified framework for cloud security transparency and audit. *Journal of Information Security and Applications*, 54(1), 1–18.
18. Jackson, N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761–772.
19. Jang, K. K., Bae, J. & Kim, K. H. (2020). Servitization experience measurement and the effect of servitization experience on brand resonance and customer retention. *Journal of Business Research*, 130(1), 1–14.
20. Kamalaldin, A., Linde, L., Sjodin, D. & Parida, V. (2020). Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, 89(1), 1–20.
21. Kohtamäki, M., Parida, V., Patelc, P. C. & Gebauerd, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 151(1), 1–9.
22. Lapalme, J., Kabiwa, V. & Tardif, P. M. (2019). Relationship between information technology auditors and auditees and their impacts on auditors. *International Journal of Engineering Business Management*, 11(1), 1–16.
23. Lischka, A., Wolfering-Zoerner, M. & Faust, E. (2018). *Generating Value Through Digitalization: Simple and Digital*. Berlin: Springer.
24. Lombardi, R. D., Bloch, R. & Vasarhelyi, M. (2015). The Current State and Future of the Audit Profession. *American Accounting Association*, 9(1), 10–16.
25. Lombardi, D., Bloch, R. & Vasarhelyi, M. (2014). The future of audit. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(1), 21–32.
26. Machado, G. C., Winroth, M., Carlsson, D., Almström, P., Centerholt, V. & Hallin, M. (2019). Industry 4.0 readiness in manufacturing companies: challenges and enablers towards increased digitalization. *Procedia CIRP*, 81(1), 1113–1118.
27. Manita, R., Elommalb, N., Baudierc, P. & Hikkerovad, L. (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(1), 1–10.
28. Peillon, S. & Dubruc, N. (2019). Barriers to digital servitization in French manufacturing SMEs. *Procedia CIRP*, 83(1), 146–150.
29. Porter, B., Simon, J. & Hatherly, D. (2003). *Principles of external auditing*. Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons, Ltd.
30. Sidhu, H. (2019, junij). *How trust in technology is raising the bar in the audit industry*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz [https://www.ey.com/en\\_gl/digital-audit/trust-in-technology-raising-the-bar-in-the-audit-industry](https://www.ey.com/en_gl/digital-audit/trust-in-technology-raising-the-bar-in-the-audit-industry)

31. Singh, A., Klarner, P. & Hess T. (2019). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), 1–14.
32. Steve, R. (2017). The future is now. *Forbes insight*, str. 6 in 8.
33. Tankard, C. (2016). What the GDPR means for businesses. *Network Security*, 2016(6), 5–8.
34. Walsh, J. & Riedel, O. (2018, 5. september). *Audit & Innovation*. Pridobljeno 28. aprila 2020 iz <https://www.accountancyeurope.eu/audit/digital-day-2018-break-out-session-summary-2/>
35. Whaley, R. E. (2006). *Derivatives: Markets, Valuation, and Risk Management*. Pridobljeno 24. avgusta 2020 iz <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781119201984.app2>