

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**NOTRANJE KONTROLE V MAJHNI GOSPODARSKI
DRUŽBI**

IZJAVA

Študentka MAJA POTOKAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. METE DUHOVNIK, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19. maj 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NOTRANJE KONTROLE	2
1.1 Opredelitev notranjega kontroliranja	2
1.2 Ustroj notranjega kontroliranja	3
1.2.1 Okolje kontroliranja.....	4
1.2.2 Ocenjevanje tveganja družbe.....	5
1.2.3 Informacijska ureditev ter z njo povezano poslovanje, ki je pomembno za računovodsko poročanje in komuniciranje.....	5
1.2.4 Kontrolno delovanje.....	6
1.2.5 Spremljanje kontrol.....	6
1.3 Vrste notranjih kontrol	6
1.3.1 Splošne notranje kontrole.....	7
1.3.2 Notranje računovodske kontrole.....	7
1.4 Samoocenjevanje notranjih kontrol	9
1.5 Revidiranje notranjih kontrol	10
1.5.1 Spoznavanje družbe in njenega poslovnega sistema.....	12
1.5.2 Posnetek delovanja družbe.....	12
1.5.3 Presojanje systemskega prikaza.....	13
1.5.4 Ocena delovanja računovodskega sistema in kontrolnih postopkov.....	13
1.5.5 Preveritev delovanja notranjih kontrol.....	14
2 NOTRANJE KONTROLE V MAJHNI DRUŽBI	14
2.1 Opredelitev majhne družbe	15
2.2 Posebnosti organizacije in delovanja majhne družbe	16
2.3 Vzpostavitev notranjih kontrol v majhni družbi	17
2.4 Delovanje notranjih kontrol v majhni družbi	18
3 PRIMER NOTRANJIH KONTROL V MAJHNI DRUŽBI A	19
3.1 Organizacija in dejavnost družbe	19
3.1.1 Nabavno področje.....	20
3.1.2 Prodajno področje.....	20
3.1.3 Finančno – kadrovsko področje.....	21
3.2 Področja delovanja družbe, na katerih je smiselna vzpostavitev notranjih kontrol	22
3.2.1 Nabavno področje.....	22
3.2.2 Prodajno področje.....	33
SKLEP	41
LITERATURA IN VIRI	43

UVOD

Temeljni problem vsake gospodarske družbe je obvladovanje poslovnega sistema družbe. S tem problemom se ukvarjajo tako majhne kot velike družbe. Eden izmed pomembnih dejavnikov pri reševanju tega problema je prav gotovo vzpostavitev učinkovitega sistema notranjih kontrol. Z učinkovitim sistemom notranjih kontrol največ pridobijo lastniki, saj s tem vzpostavijo osnovno nadziranje nad poslovnim procesom, ki je predvsem preprečevalne narave. Po drugi strani pa lahko zaradi odsotnosti notranjih kontrol v družbi prihaja do napačnih odločitev posloводства, kar vpliva na celotno družbo.

V poslovanju družb tako poznamo več različnih vrst kontrol (notranja, zunanja, državna, poslovna), namen moje diplomske naloge pa je preučiti predvsem vzpostavitev in delovanje notranjih kontrol v majhni družbi, ki po ZGD-1¹ ni zavezanec za revidiranje.

Z izbiro te teme želim raziskati in pojasniti, kako pomembne so notranje kontrole tudi za majhno družbo. Z nekajletnim delom v eni izmed majhnih družb sem namreč ugotovila, da je to področje še dokaj nedorečeno in se mu ne posveča dovolj pozornosti. Zato vidim prav na tem področju možnosti za nadaljnji razvoj. Problematiko v diplomski nalogi obravnavam tako s teoretičnega kot s praktičnega vidika.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri dele. Medtem ko pojasnujem v prvem, uvodnem delu, namen diplomskega dela, opredeljujem v drugem delu pojem notranjih kontrol, ustroj notranjih kontrol, vrste notranjih kontrol, njihove cilje in glavne značilnosti. Zaključujem ga s podpoglavjem, namenjenim revidiranju notranjih kontrol, ki je razdeljen glede na posamezne faze, skozi katere poteka proces revidiranja notranjih kontrol.

V tretjem delu prehajam na vzpostavitev in delovanje notranjih kontrol v majhnih družbah. Tu na splošno opredeljujem majhno družbo ter posebnosti vzpostavitve in delovanja notranjih kontrol v takšni družbi.

V četrtem delu diplomskega dela na praktičnem primeru majhne družbe A analiziram vzpostavitev notranjih kontrol na področju nabave in prodaje na veliko. Hkrati z diagramom poteka poslov in vprašalnikom preverjam, ali je vzpostavitev notranjih kontrol ustrezna. Svoje ugotovitve in konkretne predloge za izboljšave navajam pri vsakem področju posebej.

Diplomsko delo zaključujem s sklepom, kjer so strnjene moje ugotovitve in predlogi.

¹ ZGD-1 - Zakon o gospodarskih družbah.

1 NOTRANJE KONTROLE

1.1 Opredelitev notranjega kontroliranja

Notranje kontrole imajo veliko različnih pomenov in jih je zato težko natančno opredeliti. Na splošno se notranje kontrole nanašajo na zagotavljanje predvidenega delovanja družbe po posameznih področjih.

V sistem poslovanja družb se notranje kontrole vgrajujejo tudi z namenom zmanjševanja tveganj. Pri sami odločitvi glede izbire ustreznih kontrol je treba upoštevati pravilo, da preveliko število vgrajenih kontrol povečuje stroške, nedelujoče kontrole pa povečujejo tveganja. Zato mora poslovodstvo določiti, kakšno stopnjo tveganja je pripravljeno prevzeti in temu ustrezno vgraditi primerno število notranjih kontrol. Pomembna odgovornost poslovodstva pa je tudi, da vzdržuje in ocenjuje notranji kontrolni sistem (Sawyer, Dittenhofer & Scheiner, 2005, str. 591).

Za vzpostavitev in delovanje notranjih kontrol v družbi najdemo v strokovni literaturi več različnih razlag, kot so na primer:

»Notranje kontrole zagotavljajo pravilnost, poštenost in resničnost računovodskih izkazov ter upoštevanje standardov, zakonov in načel, sprejetih v splošnih aktih podjetja v sklopu dogovorjene poslovne usmeritve, ki jo posredno ali neposredno določajo lastniki kapitala.« (Odar, 1997, str. 11).

»Notranje kontrole uvede poslovodstvo podjetja z namenom zaščite sredstev podjetja, ki se uporabljajo v delovnem procesu. Zajemajo več metod in postopkov za celotno poslovanje ter hkrati predstavljajo osnovno in glavno vrsto oblike notranje samozaščite podjetja.« (Hayes, Dassen, Schilder & Wallage, 2005, str. 230).

»Z delovanjem notranjih kontrol razumemo v delovanje podjetja načrtno in sistematično vgrajene postopke in metode, ki zagotavljajo točnost, zanesljivost in popolnost evidenc ter izdelovanje pravih in resničnih računovodskih izkazov, omogočajo varovanje premoženja, preprečujejo in odkrivajo napake in prevare v delovanju podjetja ter zagotavljajo spoštovanje in izvajanje zakonov in načel, sprejetih v splošnih aktih podjetja v okviru njegove dogovorjene poslovne usmeritve, ki jo posredno ali neposredno določajo lastniki kapitala.« (Menard, Mahnič, Dobnik & Nemeč 1994, str. 11).

»Notranje kontroliranje je proces, ki so ga vzpostavili in uveljavili pristojni za upravljanje, poslovodstvo in drugo osebje, da bi zagotovili sprejemljivo zagotovilo o doseganju ciljev organizacije glede na zanesljivost računovodskega poročanja, uspešnost in učinkovitost poslovanja in skladnost z ustreznimi zakoni in drugimi predpisi. Iz tega sledi, da je notranje kontroliranje vzpostavljeno in se izvaja zaradi obvladovanja prepoznanih poslovnih tveganj,

ki ogrožajo doseganje teh ciljev.« (Mednarodni standardi revidiranja (odslej MSR) 315², 2006, str. 16).

V majhnih družbah so ponavadi notranje kontrole nadomeščene z osebnim nadzorom lastnikov, saj lastnik opravlja kontrole zaradi lastnih premoženjskih koristi. Drugače pa je v velikih družbah, kjer je nujno potrebno, da imajo vgrajen dober sistem notranjih kontrol, ki preprečuje, da bi prišlo do velikih napak ali prevar. Postopki notranjega kontroliranja morajo zagotavljati, da:

- so poslovne spremembe obravnavane v skladu s standardi ter z zakoni in drugimi predpisi;
- je stanje sredstev in dolgov v poslovnih knjigah primerjano z dejanskim stanjem;
- so poslovne spremembe evidentirane tako, da je zagotovljeno točno, pravilno in realno izkazovanje, merjenje in vrednotenje sredstev in obveznosti do virov sredstev, računovodsko poročanje pa je zanesljivo;
- je pristop do posameznih sredstev omejen na določene osebe.

Iz podanih opredelitev notranjih kontrol lahko razberemo, da v splošnem notranje kontrole pomenijo celoten sistem finančnih in drugih kontrol, vključno z organizacijsko strukturo, metodami in postopki. Notranje kontrole vzpostavi poslovodstvo z namenom pravilnega in uspešnega poslovanja družbe. Z njimi zagotavlja tudi popolnost in natančnost evidenc ter zanesljivo računovodsko poročanje. Posamezne sestavine sistema notranjih kontrol so posamične »notranje kontrole«, njihova celota pa tvori »sistem notranjih kontrol«. Sistem notranjih kontrol je vključen v delovanje družbe, kar pomeni, da se nanaša na družbo kot celoto ali na poslovno enoto oziroma posamezni poslovni proces družbe. Sproti mora signalizirati neskladja v poslovanju ter hkrati posredovati predloge za odpravo le-teh. Dober sistem notranjih kontrol je vzpostavljen tako, da napake tudi sam odkrije in jih popravi. Kontrolne naloge pa opravljajo predvsem vodstveni zaposleni, ki so zadolženi za načrtovanje, organiziranje in nadziranje poslovanja družbe. Na kratko lahko rečemo, da je glavni namen notranjih kontrol, da z različnimi usmeritvami in postopki znotraj družbe pomagajo pri obvladovanju tveganj ter preprečevanju in odkrivanju prevar in napak.

1.2 Ustroj notranjega kontroliranja

Z ustrojem notranjega kontroliranja mislimo predvsem na zgradbo oziroma sestavo notranjih kontrol. Od obsega in zapletenosti organizacije družbe je odvisno, kako je vzpostavljeno notranje kontroliranje. Za majhne družbe, kjer so lastniki hkrati tudi poslovodje, je značilno, da nimajo natančno opredeljenih in opisanih usmeritev, kar pomeni, da sestavine notranjih kontrol niso jasno razmejene. Ustroj notranjih kontrol predstavljajo razni načrti družbe, ki vključujejo stališča vodstvenih zaposlenih, metode, postopke in druge ukrepe, ki dajejo primerna zagotovila za doseganje splošnih ciljev poslovanja družbe, ki so med drugimi tudi:

² MSR 315 – Mednarodni standardi revidiranja 315 – Spoznavanje organizacije in njenega okolja ter ocenjevanje tveganj pomembno napačne navedbe.

- poslovanje po zakonih, ostalih predpisih in navodilih vodstva družbe,
- skrb za sredstva družbe (proti izgubi, slabemu upravljanju z njimi, poneverbam, raznim prevaram),
- pospeševanje uspešnega poslovanja,
- razvijanje kakovostnih proizvodov in storitev v skladu z nalogami družbe,
- razvijanje in ohranjanje zanesljivih poslovnih podatkov ter realno prikazovanje le-teh.

Po angloameriški literaturi sodijo v ustroj (sestavo) notranjih kontrol (Taylor & Glezen, 1996, str. 289):

1. kontrolno okolje,
2. računovodski sistem in
3. kontrolni postopki.

V mednarodnih standardih revidiranja pa najdemo naslednjo sestavo notranjih kontrol (MSR 315, 2006, str. 16):

1. okolje kontroliranja,
2. ocenjevanje tveganja organizacije,
3. informacijsko ureditev, tudi z njo povezano poslovanje, ki vpliva na računovodsko poročanje, in komuniciranje,
4. kontrolno delovanje in
5. spremljanje kontrol.

1.2.1 Okolje kontroliranja

Okolje kontroliranja je najpomembnejši dejavnik (temelj), ki prispeva k učinkovitosti računovodskega poročanja ter istočasno vpliva na oblikovanje politike ter samega poročanja v računovodskih izkazih družbe. Vpliva tudi na to, kako so organizirani procesi v družbi, hkrati pa je tudi način za izkazovanje avtoritete in odgovornosti poslovodstva. Okolje kontroliranja vzpostavlja razpoloženje v družbi, ki vpliva na kontrolno zavest ljudi. Največji vpliv na okolje kontroliranja pripisujemo poslovodstvu družbe. Delovanje poslovodstva pri tem je lahko pozitivno, kar pomeni, da prispeva k učinkovitosti kontrolnih postopkov, ali pa negativno, kar praviloma povzroča opuščanje vpeljanih kontrolnih postopkov na nižjih ravneh. To vse pa je predvsem odvisno od kulture obnašanja in etičnih vrednot, ki so ustvarjene v družbi. Sestavine, ki jih zajema okolje kontroliranja, so: komuniciranje in uveljavljanje neoporečnosti ter etičnih vrednot, odobravanje pristojnosti, sodelovanje pristojnih za upravljanje, način razmišljanja poslovodstva in njegov slog delovanja, organizacijski ustroj, dodeljevanje pristojnosti in odgovornosti ter usmeritve in postopki v zvezi z osebjem (MSR 315, 2006, str. 47). Kontrolno okolje torej odseva vedenje, zavest in dejanja lastnikov ter poslovodstva v povezavi s pomembnostjo notranjih kontrol. Pri majhnih družbah se sestavine kontrolnega okolja lahko vzpostavljajo drugače, saj le-te nimajo lastnega kodeksa obnašanja. Lahko pa razvijajo svojo kulturo z ustnim komuniciranjem in z zgledom

posloводства (lastnika) samega, kar je zelo pomembno pri vzpostavitvi notranjih kontrol v majhnih družbah.

1.2.2 Ocenjevanje tveganja družbe

Tveganje pri poslovanju družbe je težko določljivo. Ocenjevanje tveganja je proces ugotavljanja in prepoznavanja tveganj ter obvladovanje le-teh. Poslovodstvo mora imeti v ta namen neko podlago, s pomočjo katere ugotavlja tveganja, ki jim je družba izpostavljena. Pomembno je, da poslovodstvo tveganja prepozna in jih tudi uspešno obvladuje. Takoj, ko je tveganje zaznano, mora poslovodstvo preučiti njegov pomen, verjetnost nastopa tveganja ter možne rešitve. V nekaterih primerih ima za določene vrste tveganj že pripravljene programe in načrte kako ravnati, lahko pa se odloči za sprejem tveganj zaradi stroškov ali drugih razlogov. V večjih družbah so v ta namen vzpostavljene posebne službe, v manjših družbah pa ne moremo govoriti o formalnem postopku ocenjevanja tveganj, zanemariti pa jih tudi ne smemo.

Tveganja se ponavadi pojavijo zaradi okoliščin, ki so lahko: spremembe v okolju delovanja, novo osebje, nova ali prenovljena informacijska ureditev, hitra rast, nova tehnologija, novi poslovni modeli, proizvodi, delovanje, preurejanje družbe, povečano poslovanje v tujini in nove računovodske objave (MSR 315, 2006, str. 49).

1.2.3 Informacijska ureditev ter z njo povezano poslovanje, ki je pomembno za računovodsko poročanje in komuniciranje

Informacijska ureditev pomeni za družbo način komunikacije o vlogah in nalogah računovodskega poročanja ter pomembnih drugih stvareh, ki zadevajo računovodsko poročanje. Področja informacijske ureditve družbe so lahko različna. Zajemajo lahko vrsto različnih poslov pri samem delovanju družbe. Poleg tega vključujejo postopke za te posle, tako tiste, ki se opravljajo s pomočjo informacijske tehnologije kot tudi tiste, ki se opravljajo ročno. S temi postopki so posli zaznani, vpisani, obdelani in predstavljeni v poslovnih listinah. Prav tako vključujejo način, na katerega zajema informacijska ureditev dogodke in okoliščine, ki so pomembni za poslovanje družbe. Nenazadnje vsebujejo postopek računovodskega poročanja, ki je uporabljen za pripravo poslovnih listin in računovodskih izkazov družbe.

Učinkovito informiranje in komuniciranje znotraj družbe sta bistvena za pravilno delovanje notranjih kontrol. Zaposleni v družbi morajo biti usposobljeni za sprejemanje in izmenjavo informacij, ki so potrebne za vodenje in kontrolo delovanja. Koristne informacije so zanesljive, natančne in predvsem pravočasne. Zagotovljeno mora biti, da so informacije vpisane, zbrane, obdelane, povzete in ustrezno predstavljene v računovodskih izkazih. Informacijska ureditev in z njo povezani poslovni procesi so v manjših družbah ponavadi manj formalni kot v večjih. Majhne družbe zaradi majhnega števila zaposlenih ne potrebujejo

obsežnih navodil in opisov računovodskih postopkov ali priročnikov. Komunikacija je lažja in hitrejša, saj gre za manjše število ravni posloводства.

1.2.4 Kontrolno delovanje

Kontrolno delovanje je proces, pri katerem se uporabljajo smernice in postopki, ki pomagajo zagotavljati, da se dosegajo usmeritve posloводства in cilji družbe. To na primer pomeni, da morajo biti izpeljane vse potrebne naloge za upravljanje s tveganji, ki so ovira na poti doseganja teh ciljev. Kontrolno delovanje je vključeno na različnih organizacijskih ravneh in ima različne cilje. Dve glavni skupini kontrol v informacijski ureditvi sta: kontrola uporabnosti računalniških rešitev ter splošne kontrole v informacijski tehnologiji. Namen kontrolnega delovanja je namreč zagotoviti, da so vsi podatki o nastalih poslih dejansko tudi pravilno evidentirani. Kontrolne ureditve so uspešne, v kolikor ohranjajo neoporečnost informacij in varnost podatkov. Zopet pa se pojavijo odstopanja pri manjših družbah, saj so lahko določene vrste kontrolnega delovanja neprimerne zaradi kontrol, ki jih že izvaja posloводство. Ločitev nekaterih vrst kontrolnega delovanja pri tem včasih povzroča probleme, saj je potrebno paziti, da posameznik ne opravlja nalog, ki so že po naravi nezdržljive. A celo v družbah z malo zaposlenimi je možno doseči, da so naloge razdeljene po principu nezdržljivosti, kar pomeni, da so ustrezno ločene.

1.2.5 Spremljanje kontrol

Spremljanje delovanja kontrol je zelo pomembno za posloводство, saj s tem dobi povratno informacijo, v kakšni meri so zastavljeni cilji družbe uresničeni. V družbi morajo biti zato stalno vzpostavljene notranje kontrole, saj to omogoča pregled in ocenjevanje delovanja notranjih kontrol. Spremljati je potrebno, ali kontrole delujejo učinkovito in ali delujejo, kot je bilo načrtovano. V primeru neustreznega delovanja je potrebno pravočasno ukrepati in poskrbeti za izboljšanje notranjih kontrol. Manjše družbe lažje zaznajo nepravilnosti v delovanju notranjih kontrol, saj se spremljanje kontrol šteje kot del splošnega poslovoidenja družb. Informacije o nedelovanju kontrol lahko posloводство pridobi tudi izven družbe, prek strank (kupcev in dobaviteljev). Stranke lahko z zavrnitvijo računa ali pritožbo nad napakami v računu ali dobavnici opozarjajo na nepravilnosti in pomanjkljivosti v delovanju notranjih kontrol. Pri tem se pojavi vprašanje, ali notranje kontrole delujejo pravilno, ali pa bodo potrebne izboljšave in popravki notranjih kontrol. Če pa se kontrol ne spremlja, se napake ponavljajo, v skrajnem primeru pa se lahko zgodi, da bodo postopoma opuščene še tiste kontrole, ki delujejo pravilno, do česar pa tudi v majhni družbi ne bi smelo priti.

1.3 Vrste notranjih kontrol

Notranje kontrole in kontrolni postopki so v pomoč poslovoidstvu pri zagotavljanju, da družba ustrezno sledi njegovi strategiji in politiki posloovanja. Hkrati pomagajo pri zmanjševanju tveganj. Učinkovite notranje kontrole se v družbi uveljavljajo ponavadi v vseh procesih in na vseh ravneh. Kadar pa notranje kontrole delimo glede na njihovo vlogo v družbi, jih pogosto

razčlenimo na splošne notranje kontrole, notranje računovodske kontrole, temeljne in vodstvene kontrole.

1.3.1 Splošne notranje kontrole

Splošne notranje kontrole so podlaga za organizacijsko sestavo družbe, razdelitev odgovornosti, pravic in dolžnosti zaposlenih v družbi. Zagotavljajo informacije in podatke o (Knez, 1997, str. 60-61):

- poslovnih spremembah ter temeljnih vrstah in obsegu knjigovodskih listin,
- vseh vrstah poslovnih listin, ki se uporabljajo v poslovnem procesu družbe in predstavljajo osnovo za knjiženje poslovnih sprememb,
- vseh poslovnih knjigah, njihovi sestavi, načinih vodenja in povezavi z ostalimi poslovnimi knjigami ter glavno knjigo,
- načinu in organizaciji delovanja računovodskega sistema in o najpomembnejših dejstvih, ki predstavljajo osnovo za sprejemanje temeljnih operativnih in strateških poslovnih odločitev posloводства družbe (delovanje računovodskega sistema, organizacijska shema, računovodska politika družbe in ocena, ali se uporabljajo računovodske politike tako, kot jih predpisujejo računovodski standardi in predpisi: izbran postopek obračuna prevrednotenja, analiza kazalnikov poslovanja družbe, uporabljena metoda vrednotenja zalog in podobno),
- načinu in procesu proizvodnega cikla družbe, vrsti osnovnih surovin in materialov, obliki in funkciji gotovih proizvodov, načinu nabave in prodaje proizvodov.

Po eni strani je pomemben način vodenja in odnos do notranjih kontrol s strani posloводства, po drugi strani pa je pomembna tudi sama zasnova in sistem delovanja notranjih kontrol. Sistem notranjih kontrol deluje učinkovito le takrat, ko so delovni cilji natančno opredeljeni, ko obstajajo notranja pravila o delovanju notranjih kontrol in ko so naloge zaposlenih načrtovane vnaprej tako, da noben posameznik ne opravlja vseh faz posameznega postopka.

1.3.2 Notranje računovodske kontrole

Notranje računovodske kontrole morajo delovati učinkovito, saj imajo neposreden vpliv na popolnost, točnost in zanesljivost podatkov v računovodskih izkazih. Glede na namen notranjih kontrol so različni tudi cilji notranjega kontroliranja. Notranje kontrole, povezane z računovodskim sistemom, imajo cilje (Koletnik, 2004, str. 78; Poročilo COSO³):

- da so poslovni dogodki knjiženi na ustreznih kontih, v pravih zneskih in v pravih obdobjih,
- da je dostop do sredstev možen le z odobritvijo posloводства in
- da se izvajajo poslovni dogodki v skladu z odobritvami posloводства.

³ COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* oziroma Odbor podpornih organizacij komisije za ceste iz Združenih držav Amerike.

Cilje je mogoče doseči s posebnimi postopki, kot so na primer preverjanje računske točnosti raznih evidenc, kontroliranje listin ter njihovo primerjanje z zunanjimi viri, primerjanje izidov pri štetju gotovine.

Notranje računovodske kontrole pa lahko delimo naprej še na temeljne in vodstvene (nadzorne) kontrole.

1.3.2.1 Temeljne kontrole

Temeljne kontrole zajemajo kontrolne postopke, ki so neposredno povezani s poslovnimi dogodki in jih delimo na (Barišić, 1997, str. 14):

a) Kontrole pravilnosti podatkov, ki nam zagotavljajo, da so podatki pravilni. Da so podatki pravilni, dokazujejo tri dejanja:

- *Odobritev*: Pravilen podatek je lahko le tisti, ki je odobren; družba mora sama urediti sistem odobritve in v okviru notranje organizacije določiti, kdo lahko zastopa družbo. Kontrola odobritve zagotavlja, da se zgodijo v družbi le tiste spremembe, ki so bile odobrene. Način odobritve v družbi je običajno odvisen od sredstev, ki jih družba uporablja. Z notranjimi akti družbe je lahko določen različno za različne sisteme, saj v nekaterih primerih ni dovolj le odobritev ene osebe. Namen te odobritve je, da poslovni dogodek odobri pristojna oseba v družbi.
- *Primerjanje*: Kontrole primerjanja delujejo tako, da se pravilnost enega podatka primerja z drugim, neodvisnim podatkom, ki praviloma ne izvira iz družbe. V tem okviru poznamo tudi kontrole usklajevanja posameznih podatkov, kar pride v poštev pri finančnih naložbah, terjatvah, obveznostih do virov sredstev, denarnih sredstvih in zalogah⁴.
- *Preveritev pravilnosti*: To preveritev razumemo kot preveritev pravilnosti delovanja ene notranje kontrole z drugo notranjo kontrolo (dve notranji kontroli nad isto postavko). Kontrola pravilnosti podatkov se nanaša predvsem na listine v družbi (primerjava cene po dobavnici in po računu).

Če vse te tri kontrole pravilnosti podatkov delujejo, praviloma zagotavljajo, da so podatki pravilni.

b) Kontrole pravilnosti obdelave, ki zagotavljajo, da so vsi podatki evidentirani v vseh ustreznih računovodskih evidencah, tudi v računovodskih izkazih:

- *Kontrola številčenja* pomeni, da vsak dokument, ki izvira iz družbe, dobi svojo številko in se pravilno poknjiži. Številčenje mora slediti neprekinjenemu zaporedju.
- *Kontrola na podlagi kontrolnega niza* je bolj uveljavljena v velikih sistemih. Osnovna zahteva je, da se na več mestih računovodskega zajemanja podatkov preverja vsota posameznih podatkov pred končno obdelavo in po njej.

⁴ Na primer dobavitelj usklajuje s kupci svoje terjatve z izpiski odprtih postavk.

- *Kontrola nad neobdelanimi dokumenti* pomeni, da so neobdelani oziroma napačno obdelani dokumenti⁵ evidentirani v posebnem dosjeju (opomniku): dokler ta listina v dosjeju ni pravilno obdelana, opozarja zaposlene na izpolnitev obveznosti (primer knjige prejetih računov).

Če vse tri kontrole pravilnosti obdelave podatkov delujejo, zagotavljajo, da so vsi podatki obdelani v skladu z zakoni in drugimi predpisi ter notranjimi akti družbe.

- c) **Kontrole ponovnega opravljanja določenih postopkov**, ki pomenijo, da določen zaposleni znova opravi postopke, ki so jih pred njim opravili že drugi. Ponovna obdelava se primerja s prvotno, pri čemer se ugotavljajo odstopanja.

1.3.2.2 Vodstvene (nadzorne) kontrole

Vodstvene (nadzorne) kontrole so pomembnejše od temeljnih, saj se z njimi nadzira temeljne kontrole. V primerih, ko vodstvene kontrole delujejo pravilno in popolno, naj bi tako delovale tudi temeljne kontrole. Vodstvene kontrole delimo na (Barišić, 1997, str. 15):

- a) **Razmejitev dolžnosti**: To so kontrole, ki naj bi zagotovile, da enega ali več procesov ne izvaja samo ena oseba. Naloge so razdeljene med zaposlene tako, da je določeno, kaj kdo dela. Na ta način se zmanjša možnost prevar in napak.
- b) **Materialna odgovornost, omejitev pristopa k sredstvom, razpolaganje z notranjimi informacijami**: Z notranjimi akti družbe je določeno, da so posamezni zaposleni tudi materialno odgovorni za napake, ki so jih storili hote ali nehote⁶. Omejitev pristopa k sredstvom je fizično omejevanje dostopa do sredstev (vstopa v poslovno zgradbo ali vstopa v skladišče). Pomembno pa je tudi varovanje notranjih podatkov in informacij. Veliko družb se sooča s tovrstnimi težavami, saj je dostop omogočen prevelikemu številu ljudi. Sistem notranjih kontrol mora biti vzpostavljen in mora delovati tako, da ne pride do odtekanja informacij iz družbe. Prav v ta namen imajo nekatere družbe notranji pravilnik o dostopu do informacij.
- c) **Nadzor nad delom zaposlenih**: Neposredno nadziranje opravljajo nadrejeni, vgrajeno nadziranje pa zagotavljajo vzpostavljene kontrole, ki delujejo med poslovanjem.

1.4 Samoocenjevanje notranjih kontrol

V okviru tega poglavja naj omenim tudi tako imenovano »samoocenjevanje notranjih kontrol«, ki se uvaja v zadnjih letih in je predvsem v pomoč notranjim revizorjem. Je dopolnitev klasičnega notranjega revidiranja in se uporablja pri preverjanju »mehkih notranjih

⁵ Na primer prevzemnica, dobavnica ali račun.

⁶ Primer blagajnika, ki mora ob dnevnem obračunu izročiti prav toliko sredstev kot je končno stanje v blagajni.

kontrol⁷, ki so pomemben del ustroja notranjih kontrol. Gre namreč za proces, v katerem zaposleni in njihovi nadrejeni vodje ocenjujejo učinkovitost delovanja notranjih kontrol. Z ocenjevanjem na podlagi vprašalnikov, intervjujev ali delavnic ugotavljajo slabosti v delovanju notranjih kontrol. Da bi odpravili te slabosti, dajejo zaposleni in njihovi nadrejeni vodje predloge in ideje za izboljšanje le-teh. Takšne procese samoocenjevanja izvajajo delovne skupine ob pomoči notranjih revizorjev.

Pri ocenjevanju notranjih kontrol je potrebno najprej spoznati cilje poslovanja družbe ter dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju zastavljenih ciljev družbe. Metodo samoocenjevanja notranjih kontrol je ameriški Inštitut notranjih revizorjev IIA (*The Institute of Internal Auditors*) priporočil kot dodatno orodje pri revidiranju sistema notranjih kontrol. Prav tako pa metodo samoocenjevanja obravnavajo tudi standardi notranjega revidiranja (pri opredelitvi poklica notranjega revizorja; standarda 1311 in 1312).

Najpogostejši model, ki je uporabljen pri samoocenjevanju, je kontrolni model COSO. Sestavlja ga pet že omenjenih osnovnih kategorij: kontrolno okolje, ocenjevanje tveganj, notranje kontrole, informiranje in komuniciranje ter spremljanje učinkovitosti celotnega sistema notranjih kontrol. Kontrolni model je neke vrste zagotovilo, da so bile vzpostavljene vse pomembne notranje kontrole in da vse vzpostavljene kontrole tudi delujejo (Urancar, 2003, str. 8).

Ena izmed koristi samoocenjevanja notranjih kontrol je pričakovano povečanje zavedanja posloводства ter ostalih udeležencev o pomenu notranjih kontrol za doseg postavljenih ciljev družbe. Omogoča namreč vključitev izkušenj ter znanj zaposlenih, ki so neposredno povezani z delovnimi procesi, še posebno v primerih, ko je izbran pristop vodenih delavnic. Samoocenjevanje tako lahko vodi do izboljšanja komunikacije med poslovodstvom, zaposlenimi in notranjimi revizorji ter hkrati do povečanja zaupanja.

1.5 Revidiranje notranjih kontrol

Revidiranje je glede na predmet revidiranja v splošnem razdeljeno na (Taylor & Glezen, 1996, str. 33-36):

- a) **Revidiranje računovodskih izkazov:** Revidiranje računovodskih izkazov je zbiranje dokazov o uradnih trditvah v računovodskih izkazih družbe, ki se uporabljajo za preverjanje njihove skladnosti s predpisi in izbranimi sodili⁸. Uradna potrditev se nanaša na neodvisno in pristojno osebo, ki sporoči sodbo ali mnenje, ali uradne trditve v računovodskih izkazih družbe v vseh pomembnih pogledih ustrezajo uveljavljenim sodilom. Mnenje ali sodba mora temeljiti na ustreznih dokazih.
- b) **Revidiranje skladnosti s predpisi:** To je posebna vrsta revidiranja, kjer se ugotavlja, ali oseba ali družba upošteva usmeritve, zakone ali druge predpise. Sodila so lahko

⁷ Mehke kontrole so neformalne kontrole, ki niso otipljive in so težko določljive. Sem uvrščamo etične vrednote, odgovornost, slog vodenja, komunikacija med zaposlenimi, neoporečnost, motivacija zaposlenih.

⁸ Splošno sprejeta računovodska načela – standardi.

tudi navodila posloводства⁹ ali zakon z izvedbenimi predpisi. Pomemben zgled revidiranja skladnosti s predpisi je revidiranje davka na dobiček, ko davčna uprava zahteva, da družba upošteva davčne predpise.

- c) **Revidiranje poslovanja:** Revidiranje poslovanja je sistematično pregledovanje celote ali dela delovanja družbe, kjer je osnovni namen oceniti poslovanje, ugotoviti pomanjkljivosti in predlagati možnosti za izboljšanje poslovanja. Revidiranje poslovanja sodi v širše pojmovanje revidiranja. Sodila so določeni cilji organizacije, saj gre tudi za revidiranje neračunovodskih podatkov. Namen revidiranja poslovanja je oceniti dosežke družbe, ugotoviti možnosti za izboljšave in razviti priporočila za izboljšave ali nadaljnje delovanje družbe (Turk, 1994, str. 282).

Med zgoraj opisanimi vrstami revidiranja ne moremo potegniti ostrih meja. Revidiranje pa lahko razvrstimo tudi glede na povezanost posameznika ali skupine, ki opravlja revizijo:

- a) **Notranje revidiranje:** je neodvisno presojanje, vpeljana v družbi za preiskovanje in ocenjevanje njenega poslovanja kot storitev zanjo. Pomeni, da revidiranje opravljajo ljudje, ki so zaposleni v družbi in delujejo po načelu stalnosti. Revidira se poslovanje kot celoto ali skladnost s predpisi, pri čemer notranji revizorji seznanjajo posloводство s svojimi ugotovitvami.
- b) **Zunanje revidiranje:** pomeni, da revidiranje opravljajo ljudje, ki niso zaposleni v družbi, ampak gre za zunanjo storitev na podlagi pogodbe. Sem vključujemo različne vrste revizije, v glavnem pa se opravlja revizija računovodskih izkazov.
- c) **Državno revidiranje:** pomeni, da ga izvajajo državni revizorji, vezani na državne organe. Državno revidiranje je urejeno z zakoni. Cilj je na primer proučiti namensko porabo proračunskih in drugih državnih sredstev ter ugotoviti, ali so bili davki obračunani in plačani skladno z zakoni in drugimi predpisi.

Revidiranje notranjih kontrol je ena izmed osrednjih nalog notranje in zunanje revizije. Zametki presojanja notranjih kontrol ter s tem povezana organizacija služb za notranjo revizijo so bili podani v letu 1917 v Združenih državah Amerike. Pobudo je dal Svet guvernerjev ameriške centralne banke, zasluge za pomemben nadaljnji razvoj pa ima Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev¹⁰. V Evropi se je revidiranje notranjih kontrol uveljavilo koncem 50-ih let. Prvi strokovni napotki so bili objavljeni s strani nemškega inštituta v mnenju št. 1-1977 (nem. *Fachgutachten Nr. 1-1977*), in sicer leta 1977, kjer je poudarjeno, da je presoja delovanja notranjih kontrol zelo pomembna pri ocenjevanju ekonomskega položaja družbe (Koletnik, 1997, str. 14).

Na tem mestu bi poudarila, da je notranje revidiranje po obsegu delovanja v posamezni družbi širše od zunanjega revidiranja, saj vključuje tako revidiranje računovodskih izkazov kot tudi revidiranje poslovanja in skladnosti s predpisi. Notranji revizor naj bi z neodvisnimi zagotovili prispeval k izboljšanju in učinkovitejšemu delovanju družbe. Ena njegovih glavnih

⁹ Na primer ureditev nadurnega dela zaposlenih v družbi.

¹⁰ AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*.

nalog pa je ocenjevanje ustreznosti vzpostavljenih notranjih kontrol in njihovega delovanja ter dajanje predlogov za izboljšave na tem področju. Revizor s preveritvijo vzpostavitve in delovanja notranjih kontrol dobi zagotovilo, da v primeru učinkovitega delovanja kontrolnih postopkov obstaja tudi verjetnost, da računovodske evidence in računovodski izkazi točno, popolno in natančno izražajo nastale poslovne spremembe. Pri revidiranju se je potrebno držati določenega vrstnega reda posameznih postopkov. S tem dobi revizor predstavo o družbi, na podlagi katere je mogoče izraziti mnenje o delovanju notranjih kontrol.

Postopek revidiranja notranjih kontrol poteka skozi naslednje faze (Odar, 2006, str. 19-23):

1. spoznavanje družbe in njenega poslovnega sistema,
2. posnetek delovanja družbe (diagram poteka poslov),
3. preveritev pravilnosti razumevanja systemskega prikaza,
4. ocena delovanja računovodskega sistema in kontrolnih postopkov in
5. preveritev delovanja notranjih kontrol.

1.5.1 Spoznavanje družbe in njenega poslovnega sistema

Revizor mora družbo zelo dobro poznati, če jo želi kakovostno revidirati. Poznati mora:

- pravno obliko, pravila delovanja družbe in statut družbe;
- organizacijsko strukturo družbe, povezane osebe, delitev odgovornosti in pretok informacij med podrejenimi in nadrejenimi;
- potek proizvodnje oziroma način izvajanja storitev¹¹;
- tehnično opremljenost družbe¹²;
- računovodski sistem in njegovo organiziranost¹³;

S tem revizor pridobi osnovne informacije o kontrolnem okolju. Oceniti mora, ali so uporabljena računovodska načela v skladu s predpisi in standardi. Zelo priporočljivo orodje, če želi analizirati tiste dele družbe, ki jih bo kasneje bolj podrobno pregledoval, pa je analiza kazalnikov poslovanja. Pri tem je potrebno poznati tudi trend gibanja, ki pove, v katero smer se gibljejo izračuni oziroma kam je poslovanje družbe usmerjeno. Ti kazalniki so kot »rdeča luč« - opomnik za revizorja. Analiziranje notranjega okolja družbe in pridobljeni podatki so ključnega pomena za revizorja. Ko pridobi ustrezne informacije, lahko pristopi k izdelavi shematskega prikaza oziroma k izdelavi diagrama poteka poslov v obravnavani družbi.

1.5.2 Posnetek delovanja družbe

Spoznanja o zasnovanih notranjih kontrolah lahko revizor prikaže (če tega ni pripravila že družba sama) na več načinov, na primer z diagramom poteka poslov ali z beležko, kar pomeni opisni prikaz delovanja kontrolnih postopkov in računovodskega sistema.

¹¹ Obhod proizvodnje, skladišč in ostalih organizacijskih obratov.

¹² Starost opreme, način njenega vzdrževanja ter oblikovanje popravkov vrednosti.

¹³ Vrste knjigovodskih listin in poslovnih knjig, primernost okvira računovodskega poročanja in usmeritve.

Pri diagramu poteka poslov gre za tehniko prikaza notranjih kontrol s pomočjo dogovorjenih ali standardiziranih simbolov. Z diagramom poteka poslov revizor spremlja zaporedje dogodkov v poslovnem sistemu skozi različne organizacijske enote ter kontrolne postopke, ki so vgrajeni v sistem. Pri izdelavi diagrama poteka poslov veljajo pravila, ki jih je potrebno upoštevati (Menard, Mahnič, Dobnik & Nemeč, 1994, str. 63):

- dobro poznavanje teorije notranjih kontrol,
- večja pozornost kontrolnim postopkom nadziranja,
- pozornost postopkom, ki povzročajo posel,
- ugotovitev razmejitev dolžnosti med oddelki in drugimi organizacijskimi deli družbe,
- strogo upoštevanje časovnega vrstnega reda posameznih delov posla,
- ugotavljanje števila primerkov posameznih dokumentov glede na druge dokumente ter
- razdelitev večjega sistema v manjše logične enote in izdelava posameznega diagrama poteka posla za vsako ceno.

Z diagramom je mogoče preprosto, nazorno, jedrnato in na razumljiv način predstaviti zasnovane kontrolne postopke. Značilnost takega posnetka delovanja družbe je zgoščen prikaz ter pregled postopkov, ki se vršijo v posameznih organizacijskih delih družbe. Primeren je za uporabo v večini družb ne glede na njihovo velikost in sestavo sistema računovodstva.

1.5.3 Presojanje systemskega prikaza

V tej fazi mora revizor presoditi, ali so v vseh kritičnih točkah poteka procesov dela ter dokumentacije neposredne in posredne kontrole vzpostavljene. Pri presoji si običajno pomaga z vprašalniki. Na tej podlagi lahko na primer ugotovi, ali kakšno operacijo v družbi po nepotrebnem opravlja več ljudi. Revizor se mora prepričati, ali razume tisto, kar so mu povedali zaposleni. Preveritev opravi s testiranjem, tako da na primer v primeru procesa nabave s pomočjo ustrezne dokumentacije sledi skozi celoten proces. V primeru odmika je potrebno ugotoviti, ali gre za napačno prikazan del kontrolnega sistema oziroma ali gre za naključje, kar je mogoče preveriti s pomočjo drugih listin. V primeru ugotovljene napake v diagramu poteka je treba diagram poteka ustrezno popraviti.

1.5.4 Ocena delovanja računovodskega sistema in kontrolnih postopkov

Ocena delovanja računovodskega sistema in kontrolnih postopkov je najpomembnejša faza. Cilj je ugotoviti stopnjo njihove zanesljivosti. V tej fazi se ocenjuje morebitne nepravilnosti, pomanjkljivosti in netočnosti v delovanju, ponavadi s pomočjo vprašalnikov, na katere se odgovarja z da ali ne. Vprašalniki so se izoblikovali skozi čas glede na pretekle izkušnje revizorjev in so praviloma standardni. Zamišljeni so za optimalni sistem delovanja notranjih kontrol. S pomočjo vprašalnikov revizor z iskanjem pozitivnih odgovorov ugotavlja, ali so kontrole vzpostavljene, ali kontrole sploh obstajajo na vseh tistih področjih, na katerih bi morale obstajati (ali obstajajo dokazi za delovanje in obstoj). Večina pozitivnih odgovorov

pomeni »Da, notranje kontrole so vzpostavljene.«, v kolikor pa je več negativnih odgovorov, revizor povzame stališče: »Notranje kontrole niso vzpostavljene«. Negativne odgovore revizor preuči (vsakega posebej) ter poskuša ugotoviti, ali ima družba za ta namen kakšen nadomestni postopek ali ne. Kjer ni nadomestnih kontrolnih postopkov, se negativne odgovore označi kot pomanjkljivost v delovanju kontrolnih postopkov, saj se revizor ne more zanesti na kontrolne postopke. Vprašalniki, kljub ostalim drugim metodam (kot so na primer narisi poteka), ostajajo še vedno zelo priljubljena metoda spoznavanja ustroja notranjega kontroliranja.

1.5.5 Preveritev delovanja notranjih kontrol

Na fazo preveritve delovanja notranjih kontrol preide revizor po tem, ko je ugotovil, da so vse potrebne notranje kontrole vzpostavljene. V tej fazi revizor preverja, ali notranje kontrole dejansko tudi delujejo zanesljivo in popolno. Za preverjanje se revizor loti naslednjih postopkov:

- a) *Raziskovanje dokazov*: Vsaka pravilna kontrola pusti v družbi sledi (podpis, znak, kljukico). Če te sledi obstajajo, obstaja tudi verjetnost, da notranje kontrole delujejo. Preveritev opravi revizor tako, da pregleda »arhivirane« dokumente. Če je vse podpisano ali označeno s kakšnim drugim znakom, pomeni, da je bila kontrola narejena. Prav tako pa se lahko zgodi, da teh dokazov o opravljenih notranjih kontrolah ni. V takih primerih revizor znova opravi kontrolni postopek, vendar je to zelo zamudna metoda. Splošnega pravila glede obsega in načina preverjanja kontrolnih postopkov ni. V primeru, da kontrolni postopki delujejo zanesljivo, lahko revizor zmanjša obseg preverjanja temeljnih kontrolnih postopkov. Metoda raziskovanja dokazov preverja le, ali je bila notranja kontrola opravljena ali ne.
- b) *Ponovno opravljanje kontrolnih postopkov*: V primeru opravljanja kontrolnih postopkov revizor na izbranem vzorcu dokumentacije družbe preveri, ali kontrolni postopki delujejo tako, kot jih prikazuje diagram poteka, oziroma tako, kot so zamišljeni. Zato so te kontrole zelo zamudne, a izredno učinkovite. Ta metoda se izvaja tako, da revizor sledi dokumentaciji, vezani na posamezni poslovni dogodek, skozi celoten poslovni proces.
- c) *Metoda opazovanja*: Revizor lahko tudi spremlja oziroma opazuje opravljanje določenih postopkov ter na tej osnovi oceni, ali posamezni kontrolni postopki delujejo ali ne. Paziti mora, da opazovane osebe za to ne vedo, saj bi ga lahko zavedle. Pomaga si lahko tudi z različnimi listinami, ki naj bi kazale na pravilnost, zanesljivost in popolnost delovanja notranjih kontrol (razni zapisniki o prejemu blaga, reklamacijski zapisniki, pritožbe kupcev o kakovosti).

2 NOTRANJE KONTROLE V MAJHNI DRUŽBI

V majhnih družbah je zaradi manjšega števila zaposlenih tudi sistem notranjih kontrol šibkejši. Različne funkcije niso dovolj jasno in natančno razmejene in razdeljene med zaposlene, še zlasti ne pri vodenju in upravljanju družbe. Lahko trdimo, da je v majhnih

družbah lastnik stalno prisoten pri poslovanju družbe, prav tako pa se vključuje v funkcije nabave, prodaje, upravljanja, financ in ostale funkcije, ki so prav tako pomembne pri poslovanju. Tako lastnik po eni strani upravlja in vodi družbo, po drugi strani pa tudi delno nadomešča notranje kontrole, ki so značilne za večje sisteme.

Notranje kontrole delujejo preprečevalno, a niso namenjene samo odkrivanju in preprečevanju napak, temveč tudi kličejo po odgovornosti za napake vsakega zaposlenega. Za notranje kontrole velja, da delujejo toliko časa, dokler jih ljudje spoštujejo. Za vzpostavitev, vzdrževanje in spoštovanje le-teh pa je odgovorno poslovodstvo družbe.

Notranje kontrole tako v majhnih kot v velikih družbah podpirajo zaposlene in jim pomagajo pri obvladovanju tveganj pri poslovanju ter pri doseganju zastavljenih ciljev. Dobro delovanje notranjih kontrol se odraža tudi v razmejitvi dolžnosti oziroma delitvi nalog med posamezniki v družbi. Delovanje notranjih kontrol je tako v veliki meri odvisno od velikosti družbe. Za majhne družbe pa velja, da razmejitve dolžnosti niso vedno prisotne. Pomembno je torej poznati področja, kjer je razmejitev dolžnosti nujna in lahko zaradi njene odsotnosti pride do prevar in napak. Za taka področja je treba pooblastiti več zaposlenih in tako povečati nadzor.

2.1 Opredelitev majhne družbe

Po Zakonu o gospodarskih družbah je gospodarska družba pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Gospodarske družbe pa se lahko organizirajo v več oblik: kot osebne družbe¹⁴ ali kot kapitalske družbe¹⁵. Po tem zakonu se družbe razvrščajo še na mikro, majhne, srednje in velike družbe. V diplomski nalogi obravnavam notranje kontrole v majhni gospodarski družbi, zato bom v nadaljevanju opredelila le majhno družbo.

ZGD-1 (2006) pravi: »Majhna družba je družba, ki ni mikro¹⁶ družba, in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 evrov, in
- vrednost aktive ne presega 3.650.000 evrov.«

V večini primerov so majhne gospodarske družbe izvzete iz obveznega revidiranja. Revidirane računovodske izkaze zagotavljajo le za vnaprej določen namen in konkretnega uporabnika. Po zakonu so podvržene revidiranju velike in srednje kapitalske družbe, dvojne družbe in majhne kapitalske družbe z izdanimi vrednostnimi papirji, s katerimi se trguje na organiziranem trgu.

¹⁴ Osebne družbe: družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba.

¹⁵ Kapitalske družbe: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna delniška družba in evropska delniška družba.

¹⁶ Mikro družba: je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov.

2.2 Posebnosti organizacije in delovanja majhne družbe

Majhne družbe so v večini primerov organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo. Poslovodstvo družbe sestavljajo oseba ali osebe, ki so pooblaščen, da vodijo njene posle. Velikokrat je lastnik družbe hkrati tudi poslovodja, pri čemer cilji lastnika in družbe povsem sovpadajo. Temeljni cilj tako poslovodje kot lastnika je povečanje premoženja vloženega v družbo.

Ena izmed značilnosti majhne družbe je predvsem v koncentraciji lastništva. Kot sem že omenila, lastnik družbe ponavadi opravlja tudi vlogo poslovodje, s tem pa opravlja večino ali pa vse poslovne funkcije. Od razdelitve nalog v družbi je odvisna tudi njena organizacijska struktura. Manjše družbe z le nekaj zaposlenimi imajo ponavadi precej enostavno obliko organizacijske strukture. Lastnik opravlja skoraj vse poslovne funkcije. Z rastjo majhne družbe in števila zaposlenih raste tudi obseg del in nalog, ki pa jih lastnik sam ne more več v celoti opravljati. Začne se delegiranje nalog na ostale zaposlene, s čimer družba preraste okvire enostavne¹⁷ organizacijske strukture. To privede do funkcijske¹⁸ organizacijske strukture, ki je centralizirana in najbolj pogosta. Prednosti so v njeni racionalnosti (manjši stroški), povečani specializaciji in profesionalizaciji. Slabosti se pojavljajo v nestabilnem okolju, saj se težko prilagaja spremembam, komunikacija je prepočasna, s tem pa je prepočasno tudi sprejemanje odločitev.

Pogosta napaka pri lastnikih majhnih družb je, da premalo razdeljujejo naloge med druge zaposlene in tako postanejo preobremenjeni z delom. Deloma je to posledica omejenosti sredstev, saj je tudi obseg zaposlovanja manjši. Različne delovne naloge opravlja majhno število zaposlenih ali celo en sam človek. Potrebno bi bilo več delegiranja na način, da so zaposleni na vseh ravneh pooblaščen, da sprejemajo odločitve o svojem delu ter seveda, da za svoje odločitve tudi odgovarjajo. Prisotnost lastnika pri večini poslovnih funkcij naj bi do neke mere nadomeščala sistem notranjih kontrol, a ravno zaradi tega lahko ob njegovi odsotnosti pri določenih opravilih v poslovanju pride do možnosti napak in prevar¹⁹.

Majhne družbe na začetku svojega poslovanja ne razpolagajo z veliko kapitala. V večini primerov začetni kapital družbe predstavlja vložena lastna sredstva podjetnika ali ožjega kroga ljudi (prijatelji, družinski člani). Naslednji vir sredstev pa so razna bančna posojila, krediti s strani dobaviteljev in državne subvencije. Majhne družbe zato potrebujejo več časa v primerjavi z večjimi, da si oblikujejo trdno finančno strukturo, kar pa je velikokrat ovira pri njihovi rasti in razvoju. V manjših družbah je pogosto, da računovodsko funkcijo opravlja le

¹⁷ Direktor je praviloma lastnik. Opravlja tudi posamezne poslovne funkcije. Komuniciranje je pretežno ustno. Z rastjo števila zaposlenih in povečevanjem obsega dela začne lastnik delegirati naloge sodelavcem, kar pomeni, da družba preraste okvire enostavne organizacijske strukture.

¹⁸ Dejavnosti v družbi so že združene in sicer na podlagi istih aktivnosti od najnižje do najvišje organizacijske ravni. Odločitve so centralizirane s pomočjo linijskega poslovodstva - za posamezni oddelek so določeni vodje, ki odgovarjajo direktorju. Ta struktura je značilna za majhne in srednje velike družbe.

¹⁹ Prevara je namerna napačna predstavitev ali prikritje pomembnega dejstva, ki lahko bodisi zavede v zmotu ali pa je osnova za povzročitev škode ali pridobitev nepoštenih koristi.

ena oseba in lahko se zgodi, da notranje računovodske kontrole ne delujejo pravilno ali pa sploh niso vzpostavljene, kar lahko zopet privede do napak ali prevar. Lahko pa se v družbi opravlja samo knjigovodstvo, računovodska dela pa opravlja zunanji računovodski servis, saj bi bilo v večini primerov za majhno družbo predrago, da bi v okviru rednega poslovanja oblikovala še lastni računovodski oddelek.

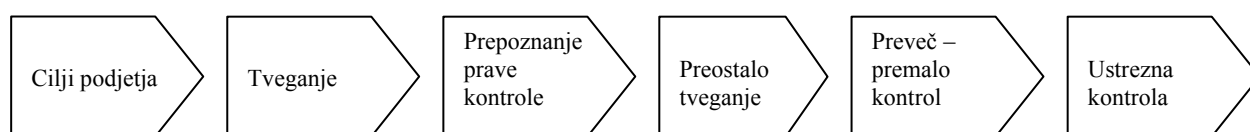
Prav tako pa so manjše družbe tudi bolj podvržene krajam in poneverbam. Zaradi preširoke opredelitve dolžnosti imajo nekateri izmed zaposlenih, ki so odgovorni za finančno dokumentacijo, istočasno tudi dostop do fizičnega imetja v družbi, kar lahko privede do različnih poneverb in odtujitev. To je tudi eden izmed primerov odsotnosti notranjih kontrol v družbi. Na tem mestu naj omenim tudi, da majhnim gospodarskim družbam po ZGD-1, ki so izvzete iz obveznega revidiranja, ni potrebno sestavljati poslovnih poročil, pa tudi obseg računovodskega poročila je manjši kot pri večjih družbah. Za gospodarsko družbo, ki jo obravnavam v nadaljevanju diplomskega dela, je potrebno pripraviti zgolj bilanco stanja in izkaz poslovnega izida s pojasnili.

Majhne družbe v večini primerov nimajo nadzornega organa, ki bi skrbel za uspešnost in učinkovitost poslovanja. Bilo bi tudi nesmiselno, da bi družba imela tak organ, saj bi bil verjetno neučinkovit zaradi prevelike vpletenosti lastnika družbe na vseh področjih poslovanja, vključno z nadzorom nad poslovanjem družbe. Lastniki tako prevzemajo aktivno vlogo v vsakdanjem poslovanju družbe, kar pa lahko privede do tega, da nekatere ključne notranje kontrole niso vzpostavljene.

2.3 Vzpostavitev notranjih kontrol v majhni družbi

V majhnih družbah se z obvladovanjem tveganj ukvarja manj zaposlenih. Večina majhnih družb nima organiziranega posebnega oddelka notranje revizije, saj so družbe za to premajhne. Ker pa obvladovanje tveganj postaja vse pomembnejša naloga tudi v majhnih družbah, je že od začetka potrebno vzpostaviti dober sistem notranjih kontrol. Poslovodstvo se mora zavedati, kakšno tveganje prevzema družba, če posamezne notranje kontrole niso vzpostavljene. Preučiti je potrebno stroške ter koristi, ki jih prinaša vzpostavitev posameznih notranjih kontrol, kar pomeni, da mora sistem notranjih kontrol ustrezati tveganju poslovanja družbe (Chambers, 2006, str. 126). Tveganje poslovanja pa ni stalno in se nenehno spreminja, zato se mora temu prilagajati tudi sistem notranjih kontrol. Pri vzpostavitvi notranjih kontrol je pomembno, da pri tem sodelujejo tudi zaposleni. Zaposleni morajo biti primerno motivirani, da skrbijo za izboljševanje in učinkovitost notranjih kontrol na vsakem delovnem mestu. Proces vzpostavitve notranjih kontrol prikazuje Slika 1:

Slika 1: Vzpostavitev notranjih kontrol



Vir: J. Skamlič, Kodeks upravljanja in vodenja gospodarskih družb ter pomembnost ustrezne vzpostavitve sistema notranjih kontrol, 2004, str. 34.

Majhne družbe se pri načrtovanju poslovanja, organizacijske strukture in ciljev družbe ne zavedajo dovolj, kako pomembno je imeti vzpostavljen dober sistem notranjih kontrol. Majhna družba ponavadi prične poslovati le z enim, dvema, mogoče tremi zaposlenimi. Osnovni cilji in nameni lastnikov so predvsem uresničiti svežo podjetniško idejo. Večino upravljalno – poslovnih sposobnosti se posveča reševanju problemov tekočega poslovanja. Ponavadi se vzpostavi linijska zvrst organizacijske strukture, ki je v praksi dobro poznana, saj jo je najlažje organizirati. Prav tako pa je v samem začetku poslovanja v družbi zaposlenih premalo ljudi, da bi lahko enostavno in pravilno ločili dolžnosti in poslovne funkcije med njimi ter vzpostavili temu primerne notranje kontrole.

V kolikor pa majhna družba že posluje nekaj let in se želi reorganizirati in vzpostaviti učinkovit sistem notranjih kontrol, je treba začeti pri njeni organizacijski strukturi, in sicer:

- določiti zvrst organizacijske strukture,
- določiti vrsto, obseg in opis vseh delovnih mest v družbi,
- razdeliti naloge med zaposlene glede na poslovno funkcijo, ki jo opravljajo,
- vključiti vse zaposlene v načrtovanje vzpostavitve notranjih kontrol,
- delovati na osnovi preteklih izkušenj,
- določiti poti komunikacije znotraj družbe,
- določiti odgovornosti in ločiti dolžnosti med zaposlenimi,
- dokončno uvesti sistem notranjih kontrol (kjer ne bo ena in ista oseba na primer vnašala dokumente v računalnik, potrjevala dokumente, pregledovala skladnost dobavnic z računi, zaključevala blagajno, plačevala račune in razpolagala z denarjem).

Sistem notranjih kontrol mora biti prilagojen vsaki družbi posebej, in sicer glede na njeno velikost, število zaposlenih in dejavnost. V nobenem primeru pa stroški vzpostavitve notranjih kontrol ne smejo preseči koristi, ki bodo izhajale iz tega. Kadar družbe nimajo ustreznega znanja za vzpostavitev učinkovitega sistema notranjih kontrol, bi morale razmišljati o najemu strokovnjakov iz svojega okolja ter tako oblikovati skupino iz notranjih in zunanjih strokovnjakov (Skamlič, 2004, str. 44).

2.4 Delovanje notranjih kontrol v majhni družbi

Notranje kontrole postajajo vse pomembnejši dejavnik tudi v majhnih družbah, saj se prek učinkovitega delovanja le-teh dosegajo in uresničujejo zastavljeni cilji. Delovanje notranjih kontrol je tako v veliki meri odvisno od družbe same in zavedanja pomena notranjih kontrol. Pomembno dejstvo je, da se mora kontrolni sistem nenehno prilagajati tveganju in odzivati na tveganje družbe. Drugo pomembno dejstvo pa je, da pri postavljanju in izboljšanju notranjih kontrol sodelujejo vsi zaposleni ter tako na nek način skrbijo, da so notranje kontrole učinkovite na vsakem delovnem mestu znotraj družbe.

Ko so notranje kontrole v družbi vzpostavljene, je pomembna naloga poslovodstva, da s sprotnim spremljanjem le-teh ugotavlja, ali delujejo. Spremljati mora, ali delujejo, kot je bilo

načrtovano, ter ali se ustrezno dopolnjujejo, kadar se spremenijo okoliščine poslovanja. V kolikor se pri delovanju notranjih kontrol ugotovijo kakšne nepravilnosti, jih mora poslovodstvo družbe pravočasno odpraviti ter sprejeti za to potrebne popravljalne ukrepe. V nasprotnem primeru se bo učinkovitost notranjih kontrol zmanjšala ali pa bodo le-te postale neprimerne danim okoliščinam.

Za preverjanje kontrol se lahko uporabljajo razne metode: povpraševanje pri zaposlenih v družbi, raziskovanje dokazov o opravljanju posamezne notranje kontrole, vnovično opravljanje kontrolnih postopkov ali metoda opazovanja (Hayes, Dassen, Schilder & Wallage 2005, str. 302-303).

Družba bo z učinkovitim delovanjem notranjih kontrol imela veliko prednosti pred drugimi, saj lahko to privede do poenostavitve nekaterih delovnih procesov, povečanja produktivnosti ali celo do izboljšave učinkovitosti že obstoječih kontrol. Spremljanje kontrol je tako pomemben postopek v poslovanju družbe, saj z morebitnimi potrebnimi ukrepi zagotavlja, da sistem notranjih kontrol ves čas deluje uspešno, pravilno in popolno (Rošker, 2004, str. 25).

3 PRIMER NOTRANJIH KONTROL V MAJHNI DRUŽBI A

V zadnjem delu diplomske naloge prehajam na praktični primer. Na konkretnem primeru majhne družbe z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju družba A) sem preučila notranje kontrole, področja, na katerih je smiselna vzpostavitev notranjih kontrol, njihovo delovanje in učinkovitost. Zajela sem veliko različnih situacij, ki sem jih zasledila v obravnavani družbi. Prave podatke družbe (firmo, sedež) sem zamenjala z izmišljenimi, kar pa ne vpliva na moje ugotovitve in predloge v posameznih podpoglavjih. Prav zaradi svojih izkušenj iz prakse sem želela primerjati teorijo s prakso in ugotoviti, kakšno je dejansko stanje. Kot je bilo v diplomski nalogi že večkrat napisano, sem tudi sama prišla do ugotovitve, da se notranjim kontrolam v majhni družbi posveča premalo pozornosti, kar prinaša dodatno delo, zapletene situacije in slabo voljo med zaposlenimi.

3.1 Organizacija in dejavnost družbe

Družba se ukvarja s trgovsko dejavnostjo in ima sedež v Mariboru ter štiri poslovalnice v ostalih delih Slovenije. V družbi je redno zaposlenih povprečno 24 ljudi letno. Vodi in upravlja jo edina lastnica.

Osnovna dejavnost je trgovina na debelo in drobno z računalniško opremo. Družba ima zastopstvo za več tujih družb, za katere trži in prodaja blago. Večinoma se ukvarja z uvozom blaga, občasno tudi z izvozom. Družba prav tako posluje s slovenskimi družbami kot trgovec na veliko, sicer pa prodaja blago prek prodaje na veliko in drobno. V družbi prevladuje prepričanje, da mora vsak delati skoraj vse. To dostikrat vodi do nejasnosti, izogibanja odgovornosti, podvajanju nalog, slabe organiziranosti in nereda. Lastnica v celoti obvladuje

poslovanje. Osnovna in hkrati temeljna področja delovanja v družbi so: nabavno področje, prodajno področje in finančno-kadrovsko področje. Vsa temeljna področja delovanja so locirana na sedežu družbe. Pretežni del nabave in prodaje na veliko poteka samo na sedežu družbe, po vseh poslovalnicah pa nabava in prodaja na drobno.

3.1.1 Nabavno področje

Nabavo področje družbe A pokriva nabavo na drobno na sedežu družbe in v poslovalnicah ter nabavo na veliko na sedežu družbe. Večji del nabave poteka prek sedeža družbe. Nabavo obravnavane družbe lahko torej razdelimo na:

- a) **Nabava na veliko na sedežu družbe:** Za nabavo na veliko v družbi sta zadolžena dva nabavna referenta. Blago naročata glede na potrebe, povpraševanje, prodajne rezultate. Za naročilo je potrebna odobritev direktorice. Prav tako se pogajata o plačilnih in dobavnih pogojih ter vodita evidenco o prejetih računih tujih dobaviteljev. Med drugim skrbita za vnos dobavnic v računalnik, za reklamacije povezane z uvoženim blagom ter sodelujeta s skladiščem glede količinskega in kakovostnega prevzema blaga.
- b) **Nabava na drobno**
 - a. **na sedežu družbe:** Za nabavo na drobno na sedežu družbe skrbi en nabavni referent. Nabava se vrši na osnovi povpraševanja strank, dnevni naročil strank in glede na prodajne rezultate. Nabavni referent skrbi za dnevna naročila blaga, ki ga družba A nabavlja od slovenskih dobaviteljev. Njegova naloga je tudi skrb za preverjanje cen blaga, pogajanje o popustih, pogajanje o plačilnih in dobavnih rokih ter vodenje evidence o prejetih dobavnih ter njihov vnos v računalnik. Nabavni referent ima proste roke pri nabavi blaga, delno pa tudi pri izbiri dobavitelja, pri katerem blago naroča. Sodeluje tudi s skladiščniki, saj le-ti opravijo količinski in kakovostni prevzem blaga v skladišče.
 - b. **v poslovalnicah:** Poslovalnice so poslovne enote družbe, ki so do neke mere samostojne enote in lahko del nabave na drobno opravijo same. Blago, ki ga družba A uvaža, dobijo poslovalnice prek sedeža družbe. Blago, ki ga glede na potrebe, naročila strank ali zaradi same zaloge še potrebujejo, pa lahko poslovalnice same naročajo dnevno pri slovenskih dobaviteljih brez predhodne odobritve. Vse dobavnice za nabavljeno blago pošljejo poslovalnice na sedež družbe. Nabavni referent nabave na drobno na sedežu družbe računalniško evidentira prejem blaga za poslovalnico, ki je blago naročila.

3.1.2 Prodajno področje

- a) **Prodaja na veliko na sedežu družbe²⁰:** Prodaja na veliko se vrši večinoma na osnovi poslanih naročil strank, prek telefonskih naročil ali prek naročil poslanih po

²⁰ Prodaja trgovcem, posrednikom, servisom.

elektronski pošti. V veleprodaji sta zaposlena dva prodajna referenta, ki skrbita za vsa prejeta naročila. Na osnovi naročil napišeta dobavnico in jo posredujeta skladiščnim delavcem, da pripravijo blago. Prav tako pa za veleprodajo skrbi tudi potnik na terenu, ki obiskuje stranke, jim predstavi novosti in spotoma pobere naročila. Prodajna referenta sodelujeta tudi s finančno službo, saj blaga ne prodata strankam, ki imajo še odprte in neporavnane račune.

b) Prodaja na drobno²¹:

- a. na sedežu družbe:** Prodaja na sedežu družbe se vrši v maloprodajni trgovini. V njej so zaposleni štirje prodajalci, ki skrbijo za prodajo blaga. Blago se prodaja večinoma končnim kupcem, serviserjem ali posrednikom. Poleg prodaje blaga prodajalci vodijo tudi evidenco o dnevnem iztržku blaga, o blagajniških prejemkih ter izdatkih. Prodano blago največkrat pripravijo prodajalci sami, in sicer iz skupnega skladišča.
- b. v poslovalnicah:** Prodaja v poslovalnicah je prodaja končnim kupcem, ki kupujejo v poslovalnicah. Zaposleni v poslovalnicah skrbijo tudi za evidenco dnevnih iztržkov ter vodijo evidenco o blagajniških prejemkih in izdatkih.

3.1.3 Finančno – kadrovsko področje

Finančno-kadrovsko področje, kjer sta zaposlena dva delavca, je locirano na sedežu družbe. Naloge na tem področju so: izdaja računov, dobropisov, obračun potnih nalogov, plač, pripravljane dokumentov za zunanji računovodski servis, skrb za začasno delovno silo (dijaki, študenti), skrb za ustrezen kader in zadostno število zaposlenih, organiziranje izobraževanj, evidenca prejetih računov in dobropisov ter plačilo računov in izterjava neplačanih računov.

Družba vodi na sedežu samo knjigovodstvo²². Računovodstvo izvaja za družbo zunanji računovodski servis.

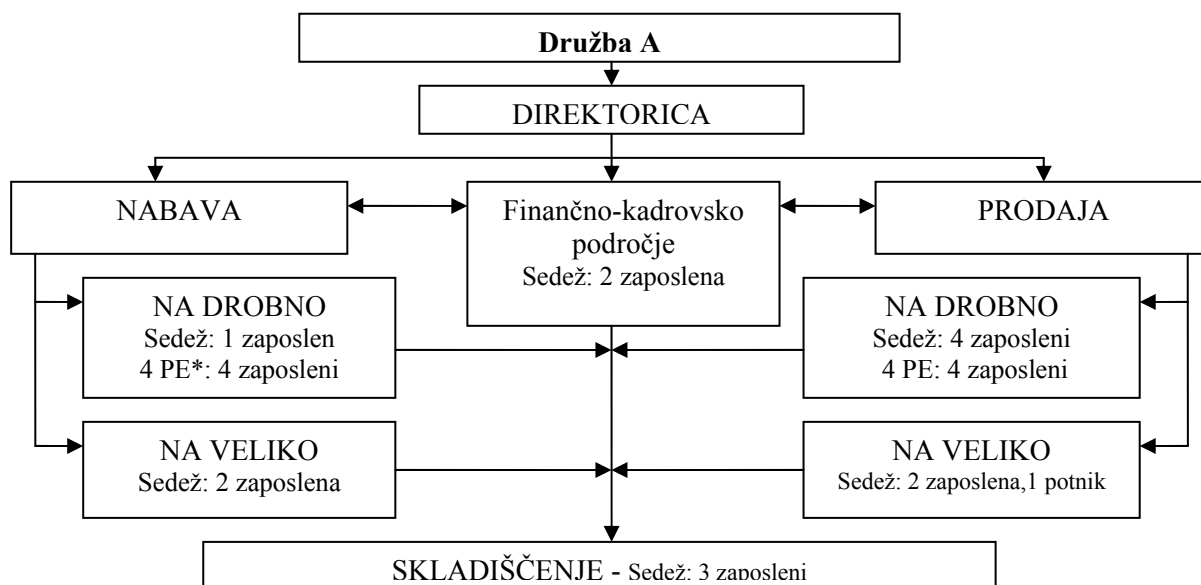
V nadaljevanju je predstavljen shematski prikaz organizacije (slika 2) v družbi. Predstavljena so temeljna področja poslovanja, zraven vsakega področja pa je razvidno natančno število zaposlenih. V družbi ni točno določene hierarhije odgovornosti, kar večkrat povzroča nejasnosti o tem, kdo je komu odgovoren.

Zaposleni morajo znati opravljati večino dela: od nabave blaga, prek prodaje blaga do prevzema in skladiščenja blaga. Že to, da mora vsak obvladati skoraj vse, lahko nakazuje na neracionalno delovanje zaradi pomanjkljivih notranjih kontrol.

²¹ Prodaja končnim uporabnikom.

²² Knjigovodstvo je del računovodstva in zajema fazo v evidentiranju tistih poslovnih dogodkov, ki vplivajo na premoženjsko stanje in uspešnost družbe.

Slika 2: Organizacijska shema družbe A



Legenda: *PE: poslovna enota oziroma poslovalnica

Vir: Lasten prikaz

Podlaga za uspešno delovanje notranjih kontrol mora biti ustrezna organizacijska struktura družbe, pravilna razdelitev nalog med zaposlene ter določitev pristojnosti in odgovornosti za posamezna področja. Razvoj poslovanja in uspešnost družb sta vse bolj odvisna tudi od uspešnosti na področju upravljanja družb. Nekoč se je družbe ocenjevalo glede na finančne rezultate, danes je del učinkovitega upravljanja in vodenja družb tudi etika²³. Tako pogosto nastajajo dileme, saj je za nekoga neko ravnanje napačno, za drugega pa sprejemljivo. Na tem mestu želim opozoriti na to, da kultura, vrednote, navade in etika, ki so prisotne tudi v manjših družbah, pomembno vplivajo na počutje zaposlenih in na kakovostno opravljeno delo. Zgled mora dajati poslovodja družbe, ki je v primeru obravnavane družbe lastnica sama.

3.2 Področja delovanja družbe, na katerih je smiselna vzpostavitev notranjih kontrol

V družbi A sta temeljni področji, kjer bi bila najbolj smiselna dopolnitev obstoječih notranjih kontrol, nabavno in prodajno. V nadaljevanju diplomskega dela bom zato podrobno obdelala ti dve področji, ki se že po svoji naravi dotikata tudi finančnega in kadrovskega področja. Družba nima zapisanih nobenih pravil delovanja, na katera bi se pri poslovanju lahko opirala.

3.2.1 Nabavno področje

Nabava v družbi A se vrši na več ravneh. Na vseh treh področjih (nabava na drobno in veliko na sedežu družbe, nabava na drobno po poslovalnicah) poteka v osnovi po istih fazah. V družbi predstavlja nabava na drobno 10 % celotne nabave, nabava na veliko pa 90 % celotne nabave. Glede na kriterij pomembnosti bom podrobno opisala samo nabavo na veliko, ki poteka na sedežu. Pri opisu posameznih faz bom navedla že obstoječe kontrolne postopke.

²³ Etika je družbeno merilo. Odvisna je od družbenega okolja in kulture.

3.2.1.1 Potek nabave

Potreba po blagu

Potreba po blagu je vzrok za nabavo blaga. Potreba se pojavi zaradi:

- Povpraševanja strank po določenem blagu: Prodajni referent, prodajalci ali potnik na terenu zaznajo in beležijo vsa povpraševanja, ki se pojavljajo pri strankah. Vsa ta povpraševanja zapisujejo v določene zvezke, ki so predvsem v pomoč nabavnemu oddelku. Nabavni referent dobi s pregledom teh zapisov v zvezkih direktne informacije o povpraševanju na tržišču, kar omogoča učinkovitejše naročanje blaga.
- Primanjkljaja zalog določenega blaga: Blago se naroča pri različnih dobaviteljih. Intervali naročanja za posamezne blagovne znamke so različni, kar pomeni, da se pri enem dobavitelju naroča blago vsak teden, pri drugem pa šele na vsaka dva ali vsake tri tedne. Računalniški program omogoča tudi samodejni izpis blaga²⁴, ki ga je potrebno naročiti.
- Novega blaga na tržišču: Slediti je potrebno razvoju in tržišču, kar pomeni tudi spremljanje, raziskovanje in analiziranje trga. S sprotnim prilagajanjem in uvajanjem novih vrst blaga ter novih blagovnih znamk zasleduje družba A enega izmed svojih pomembnih ciljev. Za nabavo novega blaga sta zadolžena referenta v nabavi. Ideje dobivata z obiskom raznih sejmov, delavnic, seminarjev ali prek svetovnega spleta. Največkrat pa dobavitelji kar sami iščejo zastopnike. To pomeni, da se dogovorijo z nabavnim referentom za sestanek, kjer predstavijo nove vrste blaga. Ponavadi je na sestanku prisotna tudi direktorica, od katere je odvisno, ali bo ponudba sprejeta.

Priprava naročila

Priprava naročil blaga se vedno vrši v nabavni službi. Referenta pripravita naročilo blaga glede na potrebe oziroma glede na zalogo posameznega blaga. Vsak izmed nabavnih referentov ima določeno število programov, za katere pripravlja naročila. Pripravo naročila prične referent s pregledom obstoječih zalog ter s pregledom statistike prodaje²⁵. Pomaga si tudi s samodejnim sistemom naročanja, ko računalniški program sam pripravi predlog naročila blaga. Ko ima referent osnovno naročilo pripravljeno, preveri še predloge, ki so jih v zvezke zapisali zaposleni v prodajnem oddelku. Te predloge lahko doda k naročilu ali pa jih črta, če opazi, da je določeno blago že na zalogi, če je predrago, ali pa obstaja nadomestno blago. Nazadnje preveri še listo nedobavljenega blaga²⁶, po kateri ustrezno zmanjša naročilo. Končna oblika naročila vsebuje naslovnika, prejemnika, datum naročila, kataloške številke posameznih vrst blaga, količino in po potrebi opombe. Dobavitelje odobri direktorica.

Odpošiljanje naročila

Naročilo odpošlje nabavni referent, ki je odgovoren za določeno blagovno znamko. Pri naročilih, katerih dobavitelj je tuj partner, je potrebna predhodna odobritev s strani direktorice. Za ostala naročila, ki veljajo za slovenske dobavitelje, pa odobritev direktorice ni

²⁴ Računalnik na osnovi vnesene minimalne in idealne zaloge izračuna potrebno količino za nabavo blaga.

²⁵ Dober pokazatelj je, ali prodaja upada ali narašča.

²⁶ Listo nedobavljenega blaga izda dobavitelj. To je seznam blaga, ki ga še ni dobavil, ker ga ni imel na zalogi, a ga v svoji evidenci še vseeno vodi kot naročilo družbe A. Ob naslednjem naročilu doda tudi blago po tej listi.

potrebna. Od dobavitelja do dobavitelja je odvisno, ali je potrebno naročilo poslati do določene ure ob določenem dnevu. Če referent zamudi rok za oddajo naročila, se s tem podaljša tudi rok prejema pošiljke. Naročilo lahko referent odpošlje po elektronski pošti, po telefaksu, izroči osebno ali pa prek posebnega programa za naročila, ki ga uporabljajo nekateri dobavitelji. Ker se je že zgodilo, da se je naročilo na poti do dobavitelja izgubilo, nabavni referent vedno preveri, ali je dobavitelj naročilo prejel. To preveritev lahko opravi s telefonskim klicem ali prek elektronske pošte.

Potrditev naročila

Nekateri izmed dobaviteljev sami od sebe na osnovi prejetega naročila pošljejo potrditev naročila - informacijo o dobavi blaga. V potrditvi so zajeti podatki: kataloška številka posameznih vrst blaga, naročena količina, količina za dobavo, datum dobave posamezne vrste blaga, predviden datum dobave preostalega blaga ter skupna vrednost naročenega blaga. Nabavni referent tako dobi takojšna informacijo o obsegu in predvidenem času dobave, kar je zelo pomemben podatek za prodajni oddelek.

Organizacija prevoza za naročeno blago

Dobavitelj v primeru, ko mora prevoz organizirati nabavni referent, sporoči, kdaj je pošiljka pripravljena za prevzem. Hkrati sporoči število paketov ali palet, velikost palet, neto in bruto težo ter pošlje dobavnico za tako pripravljeno blago. Nabavni referent nato stopi v stik s prevozniki, ki običajno sodelujejo z družbo A, in se z enim od njih dogovori o prevzemu in dostavi pošiljke. V večini primerov pa ima družba A dogovor, da za celoten potek dostave blaga poskrbi dobavitelj sam. Tako dobi nabavni referent samo informacijo, kdaj je bilo blago odposlano in predviden datum dobave ter račun za odposlano blago.

Prevzem blaga po dobavnici ali računu dobavitelja

Nabavni referent v času, ko je pošiljka še na poti, evidentira blago po prejeti dobavnici dobavitelja v računalniški poslovni sistem. Dobavnica dobavitelja vsebuje naslov dobavitelja, naslov prejemnika, zaporedno številko dokumenta, datum izdaje dobavnice, valuto (datum dospelosti obveznosti za plačilo), datum odpošiljanja blaga, vrste blaga po zaporednih številkah s količino, ceno za enoto in skupno vrednostjo, morebitne popuste, morebitni DDV²⁷ ter skupno vrednost blaga za plačilo. Ponavadi dobavitelj zagotavlja tudi popust, če je račun plačan v roku nekaj dni od izdaje računa. Referent na podlagi prevzema blaga v računalnik pripravi deklaracije za blago in primerno opremi prevzemni dokument, po katerem bo prevzeto blago.

Prevzem blaga v skladišču

Vsako pošiljko, ki prispe v družbo, je potrebno tudi količinsko in kakovostno prevzeti. To nalogo opravljajo skladiščniki. Direktorica jim da nalog, katero pošiljko morajo najprej prevzeti. Prevzemne dokumente jim priskrbi nabavni referent. Običajno skladiščniki prevzemajo blago po dobavnici. Glede na velikost pošiljke je odvisno, ali bo pošiljko prevzel

²⁷ DDV je okrajšava za davek na dodano vrednost. Tuji dobavitelji ga na računih družbi A ne obračunajo.

en sam skladiščnik ali več. Skladiščnik preveri količino zaračunanega blaga in količino dejansko prejetega blaga. Če gre za večje pošiljke, sodeluje več skladiščnikov ali celo kdo drug od zaposlenih. Nekaj jih pregleduje, šteje in ugotavlja, kaj je prišlo, eden pa po dokumentu označuje, katero blago je prispelo ter preverja ustreznost količine. Sproti na blago lepijo deklaracije, kar zagotavlja dvojno kontrolo. Če ob zaključku prevzema deklaracije ostanejo ali pa jih zmanjka, je to znak, da je bila v določeni fazi narejena napaka, kar je potrebno ugotoviti. V kolikor se blago po dobavnici ujema s fizičnim stanjem pošiljke, skladiščnik odnese dobavnico referentu. Če se stanji ne ujemata, naredi zapisnik o prejemu blaga, ki vsebuje zaporedno številko, prejemnika, dobavitelja, številko spremnega dokumenta, kataloške številke blaga, katerega stanji se ne ujemata po količini, kakovosti ali šifri, velikost razlike ter podpise skladiščnikov. Nato skladiščnik prevzemne dokumente dostavi v nabavno službo, kjer nabavni referent zaključi postopek prevzema blaga s potrditvijo nove zaloge blaga v računalniku.

Potrditev zalog blaga v računalniku

Stanje zalog blaga v računalniku potrdi nabavni referent. Pred tem preveri prevzemne dokumente; ali je bilo blago v celoti prevzeto in ali so bila pri prevzemu kakšna odstopanja. V primeru, da je bilo s pošiljko vse v redu, zaključi prevzem v računalniku, kar pomeni, da je od tistega trenutka dalje blago evidentirano tudi na zalogi v sistemu. V kolikor pa so bili pri prevzemu narejeni zapisniki ali pa je bilo število deklaracij neustrezno, referent preveri, kje je prišlo do napake. V primeru presežka ali primanjkljaja blaga izstavi ustrezen dokument (nov prejem za višek ali razveljavitev prejema za primanjkljaj), ki ga skupaj z zapisnikom upošteva tudi pri evidentiranju zalog blaga v računalniku, zapisnik pa pošlje tudi dobavitelju, od katerega zahteva ustrezne dokumente, ki so podlaga za evidentiranje. Če je prišlo do napake pri deklaracijah, je vzrokov lahko več, od tega, da so na kakšno blago pozabili nalepiti deklaracijo, ali pa so jo nalepili celo dvakrat, do tega, da je naredil napako nabavni referent pri vnosu dokumenta (podlaga za tiskanje deklaracij), da se je zmotil v količini ali kataloški številki blaga, da so del nalepk v skladišču založili ali izgubili. Če se ugotovi, da napake ni zagrešil nabavni referent pri vnosu dokumenta, je zelo težko ugotoviti vir napake, saj je neracionalno znova pregledovati celotno pošiljko. V večini primerov je vzrok za napako prav napačno ali dvojno lepljenje deklaracij na blago. V tem primeru skladiščnik po končanem količinskem prevzemu blaga še enkrat preveri zalogo blaga. Preveri samo tiste kataloške številke posameznega blaga, za katere so ostale oziroma je zmanjkalo deklaracij. Skladiščnik tokrat primerja evidentirano ter fizično zalogo blaga v skladišču (vključno s prejeto količino). V kolikor se ti dve zalogi ujemata, pomeni da so bile nekatere deklaracije napačno ali dvakrat nalepljene, če pa se zalogi ne ujemata, gre dejansko za višek ali primanjkljaj, kar mora biti razvidno tudi iz zapisnika o prevzemu blaga.

Arhiviranje dokumentov in evidenca prejetih nabavnih dokumentov

Pomemben del procesa nabave je sprotno arhiviranje dokumentov. Nabavni referent po vsaki dokončni potrditvi blaga na zalogo v računalniku arhivira in evidentira vse dokumente, ki so bili vključeni v proces nabave. Vsako dobavnico dobavitelja skrbno označi z zaporedno številko prejema ter z datumom prejema blaga. Referent dobavnico dobavitelja skupaj s

kopijo morebitnega zapisnika o prevzemu blaga vloži v poseben fascikel, kjer shranjujejo nabavne dokumente. Dokumenti so na ta način označeni in nabavni referent jih arhivira po naraščajočih zaporednih številkah²⁸. Vsak nabavni referent pri tem vodi svojo osebno evidenco prejetih in potrjenih dokumentov.

Plačilo računov za nabavljeno blago

Vsaka prejeta dobavnica, vključno z morebitnimi zapisniki, je s strani nabavnega referenta evidentirana in potrjena v računalniku. Pregled nad temi evidentiranjem in potrditvami nato opravi še referentka v finančah. Večino pošiljk blaga na poti spremlja dobavnica, saj dobavitelji račune vedno pošiljajo po pošti. Referentka v finančah dnevno zbira prispele račune in jih označi z datumom prispetja. Račune in vso ostalo pošto zbere v podpisno knjigo, ki jo enkrat do dvakrat na teden pregleda direktorica. Račun je odobren za plačilo, če ima podpis direktorice. Na tej osnovi referentka preveri, ali se prejet račun ujema z dejansko evidentiranim dokumentom, ki ga je vnesel nabavni referent. Preveri dobavitelja, številko dobavnice, na katero se račun nanaša, ter skupni znesek z dokumenta. Če se vse ujema, natisne prevzemnico²⁹, jo pripne k računu ter ga uvrsti v vrsto za plačilo. V primeru, da zasledi napako pri prejemu (napačno evidentiran dobavitelj, obračunan popust), preveri še dejansko stanje in naredi ustrezen popravek. Če pa se znesek po računu dobavitelja s prejemom ne ujema, zahteva od nabavnega referenta, da preveri račun z dobavnico in naredi ustrezen popravek v računalniku. Včasih pa dobavitelj pošlje račun, za katerega referentka v finančah ne najde podlage za evidentiranje. V tem primeru najprej preveri pri nabavnem referentu, ali je blago res prispelo, ali pa so morda »le pozabili« evidentirati dokument. Lahko pa se zgodi, da nabavni referent še ni dobil dokumentov iz skladišča, ker so jih morda založili ali »pomotoma« vrgli stran. V tem primeru referentka zahteva od dobavitelja kopijo dokumenta s podpisom prejemnika blaga. Če je bil dokument podpisan s strani zaposlenega v družbi A, referentka raziskuje naprej v družbi, če pa dokument ni bil podpisan oziroma je bil potrjen samo del prejema, referentka zavrne račun dobavitelja.

Evidenca prejetih in plačanih računov

Referentka v finančah vodi knjigo računov. V njo vpisuje račune, glede na datum prispetja. Za vsak račun vpiše zaporedno evidenčno številko, datum izdaje, datum prejema, dobavljeno blago in morebitne opravljene storitve, naziv dobavitelja, številko računa, številko prejema in znesek plačila. Račune plačuje glede na datum dospelosti v plačilo, in sicer prek nalogov za samodejna plačila, ki jih vnese v sistem. Proces nabave v družbi A se s plačilom računa dobavitelju in likvidacijo računa zaključijo.

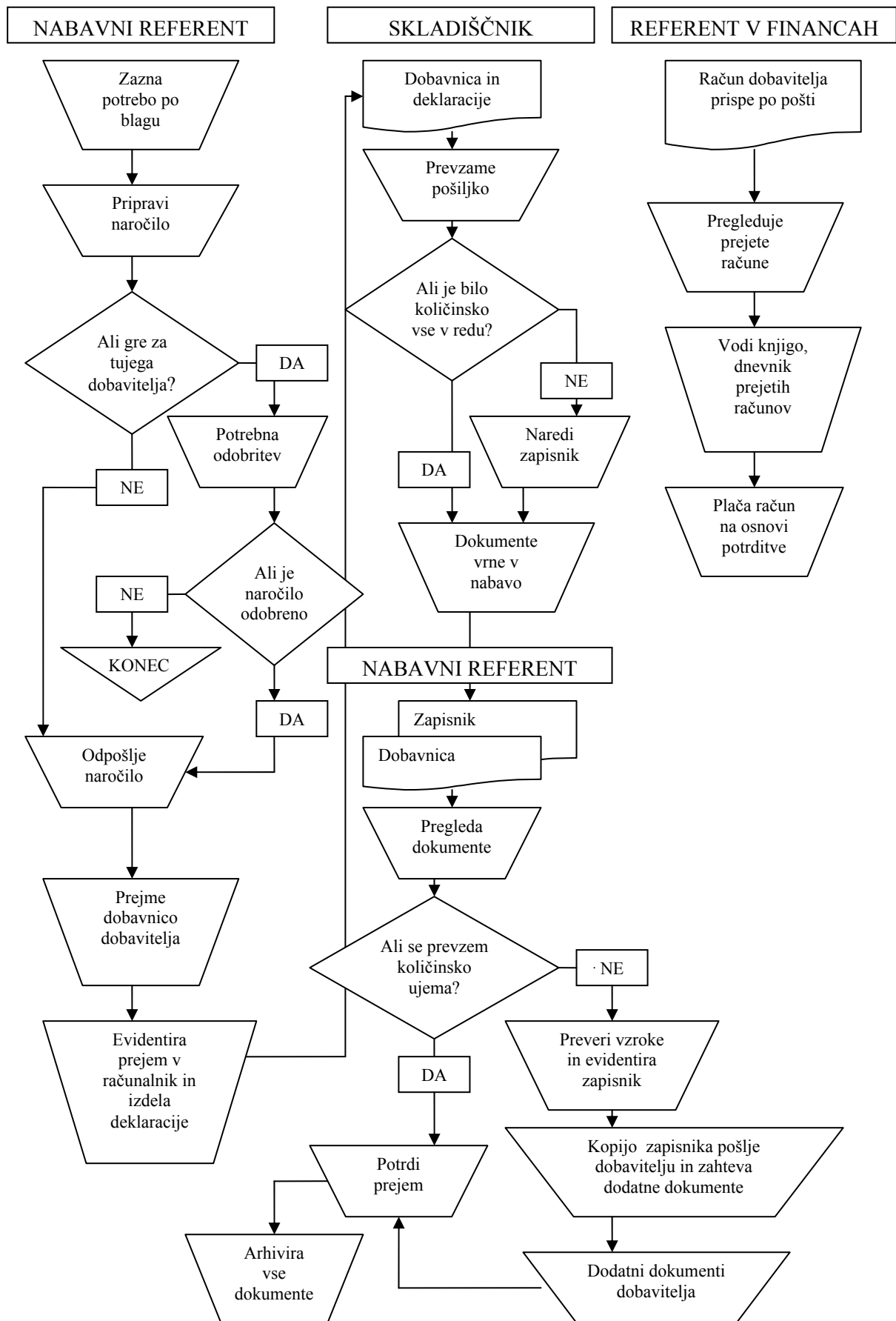
3.2.1.2 Notranje kontrole na področju nabave

Potek nabave v družbi A predstavlja Slika 3 (na naslednji strani). Slika kaže naloge vsakega posameznika, vključenega v ta proces, ter že vzpostavljene notranje kontrole.

²⁸ Arhivira jih v fascikel, posebno vložno mapo ali škatlo.

²⁹ Vrsta dokumenta, na katerem so razvidne vse postavke, ki so bile vnesene v računalnik za določeno dobavnico.

Slika 3: Potek nabave v družbi A



Vir: Lasten prikaz

3.2.1.3 Kritičen pregled obstoječih notranjih kontrol

Da bi ugotovila, katere notranje kontrole bi bile še potrebne na področju nabave, sem uporabila standardni vprašalnik o vzpostavljenih notranjih kontrolah v procesu nabave. Z njegovo pomočjo sem ugotovila, katere kontrolne točke bi bile dodatno potrebne. Vprašalnik je postavljen tako, da sta možna samo odgovora DA in NE.

VPRAŠALNIK o notranjih kontrolah v procesu nabave na veliko

1.	ODOBRITEV NAROČIL	DA	NE
1.1.	Ali se v družbi uporablja zaporedno oštevilčene naročilnice za vse nabave?		●
1.2.	Ali so na naročilnici navedeni vsi pogoji in namen nabave?		●
1.3.	Ali mora biti naročilo za domače dobavitelje odobreno s strani nadrejenega?		●
1.4.	Ali mora biti naročilo za tuje dobavitelje odobreno s strani nadrejenega?	●	
1.5.	Ali je funkcija nabave ločena od finančne funkcije?	●	
1.6.	Ali v družbi dobavitelje odobri direktor oziroma za to pooblaščenim zaposlenim?	●	
1.7.	Ali naročilo odobri pooblaščenim glede na višino sredstev, s katerimi sme razpolagati?		●
1.8.	Ali družba pri nabavi večjih sredstev pridobi več ponudb?	●	
1.9.	Ali kopije naročilnic dobi oddelek financ?		●
1.10.	Ali je funkcija nabave ločena od nadzora nad sredstvi?	●	

2.	POPOLNOST PODATKOV NAD PREJETIM BLAGOM	DA	NE
2.1.	Ali izvaja količinsko in kakovostno kontrolo blaga zaposleni, ki nima pravice do nabave blaga?		●
2.2.	Ali se vrši prevzem blaga na eni lokaciji?	●	
2.3.	Ali se pri prevzemu uporabljajo ustrezne metode (štetja, tehtanja, raziskovanja)?	●	
2.4.	Ali so dogovorjeni ustrezni postopki za prenehanje stalnih dobav?		●
2.5.	Ali vrši primerjavo dobaviteljevega računa s pogoji v naročilnici zaposleni, ki nima pravice nabavljati?		●
2.6.	Ali vrši primerjavo količin na dobavnica s količinami na dobaviteljevem računu zaposleni, ki nima pravice nabavljati?	●	
2.7.	Ali se v primeru, če se računi dobavitelja ne ujemajo s pogoji v naročilu, raziščejo vzroki za takšno neskladje?	●	
2.8.	Ali pooblaščenim zaposlenim odobri in s tem potrdi pravilnost in upravičenost za poravnavo računa dobavitelja?	●	
2.9.	Ali računi dobavitelja in s tem povezani dokumenti dobijo oznako likvidature, s čimer se prepreči ponovna uporaba oziroma zloraba?	●	

3.	EVIDENTIRANJE NABAVE	DA	NE
3.1.	Ali v družbi zaporedno oštevilčijo prejete račune/dobropise in vodijo evidenco prejetih računov?	•	
3.2.	Ali vodi razčlenjevani razvid obveznosti do dobaviteljev zaposleni, ki nima pravice nabavljati ali izvajati plačil?	•	
3.3.	Mesečne uskladitve evidenc obveznosti do dobaviteljev pregleda in odobri finančni direktor ali za to pooblaščen zaposleni?		•

4.	PODROBNA PREVERITEV LISTIN IN PLAČILA	DA	NE
4.1.	Ali se izvaja plačila samo na osnovi računov dobaviteljev, predračunov in obračunov ter pogodb?	•	
4.2.	Ali dokumente za plačilo pripravlja zaposleni, ki nima nadzora nad denarjem ali dolžnosti knjiženja plačil?	•	
4.3.	Ali se pregled in odobritev nad stroški vrši zunaj oddelka, kjer so le-ti nastali?	•	
4.4.	Ali finančni direktor ali za to pooblaščen zaposleni pregleda in odobri znesek za plačilo pred odobritvijo naloga za nakazilo?	•	
4.5.	Ali se vodi posebna evidenca za račune, ki se pojavljajo obdobjno (najemnine), da se prepreči podvojitve ali opustitev plačil?		•
4.6.	Ali računi in z njim povezani dokumenti dobijo ob izvršitvi plačila oznako likvidature?	•	

5.	PREJEM BLAGA NA ZALOGO	DA	NE
5.1.	Ali v družbi pri prejemu blaga uporabljajo zaporedno oštevilčene prejemnice?		•
5.2.	Ali pri prejemu blaga opravlja štetje količin zaposleni, ki nima dolžnosti prevzema blaga?		•
5.3.	Ali prejemnice kontrolira z dobavnicami zaposleni, ki nima dolžnosti prevzema blaga?		•
5.4.	Ali pri prejemu blaga opravi štetje in merjenje količin zaposleni, ki nima dolžnosti vodenja evidence zalog?	•	
5.5.	Ali prejete zaloge primerja z naročili zaposleni, ki nima pravice prevzema in izdaje blaga?		•
5.6.	Ali se v družbi shranjujejo zapisniki o prejemu blaga za določeno obdobje?	•	
5.7.	Ali evidentira podatke o prejemu zaloge zaposleni, ki nima pravice prevzema in izdaje blaga?	•	
5.8.	Ali se sproti rešujejo razlike med naročenim in dobavljenim blagom?	•	
5.9.	Ali se razloženo blago sproti skladišči na določena mesta v skladišču?		•

3.2.1.4 Predlogi za izboljšave

Na podlagi izpolnjenega vprašalnika predlagam uvedbo nekaterih dodatnih notranjih kontrol, ki so za družbo pomembne:

Uvedba zaporedno oštevilčenih naročilnic blaga

Pomembno je, da je razvidno, kdo, kdaj in komu je naročil določeno blago. V družbi trenutno ni nobenega zapisanega ali ustnega pravila o vodenju evidence naročil, ki bi omogočala kronološki pregled naročil. Predlagam, da se uvedejo oštevilčene naročilnice z navedenimi pogoji in namenom nabave, ki se bodo kronološko arhivirale v za to določeni mapi.

Kontrola naročil nad določenim zneskom s strani nadrejenega

Nabavni referent lahko pri domačih dobaviteljih naroča brez omejitev. Zaradi varovanja interesov družbe bi bilo potrebno določiti mejo - določen znesek vrednosti naročila, do katerega sme nabavni referent po lastni presoji naročati blago, naročila, ki bi presegala ta znesek, pa bi morala odobriti še direktorica. To bi pomenilo varovalo za celotno družbo, da ne bi prihajalo na eni strani do problemov s financiranjem, na drugi strani pa do nepotrebnega večanja zalog v skladišču in s tem dodatnih stroškov zalog in skladiščenja. To varovalo bi obenem omogočalo, da bi družba ohranjala določeno mero fleksibilnosti pri naročanju blaga. Z manjšimi naročili bi pridobili predvsem na času, saj bi lahko v enem časovnem obdobju naročili blago večkrat, kot če bi naročali večje pošiljke na dalj časa. S tem bi tudi strankam zagotovili krajše dobavne roke in hitrejšo dobavo. Zaloge v skladišču bi tako pogosteje obnavljali, s tem bi dobili tudi boljši pregled nad nabavo in prodajo in večjo možnost prilagajanja zalog blaga razmeram na trgu.

Zahtevek za potrditev naročila in primerjanje potrditve s strani nabavnega referenta

Nabavni referent bi moral od vsakega dobavitelja zahtevati potrditev naročila v pisni obliki. Na podlagi te potrditve bi lahko ugotavljal, ali se postavke poslanega naročila ujemajo s potrjenimi, preveril cene za posamezno vrsto blaga, dobil povratno informacijo o razpoložljivosti vsega blaga in približen datum pošiljke. S potrditvijo bi omogočil prodajnim referentom dostop do informacij, ali je določeno blago na zalogi pri dobavitelju oziroma kdaj bo na zalogi, če ga trenutno ni. Nabavni referenti bi imeli s tem možnost naročiti določeno blago še pri drugem dobavitelju. To bi pripeljalo do boljše informiranosti strank o dobavi blaga in možnosti naročila blaga pri drugih dobaviteljih, kar pomeni tudi večjo prilagodljivost zalog blaga. Kolikor se cene, količine, vrsta naročenega blaga in ostali pogoji ne bi ujemali z naročilom, bi nabavni referent zahteval od dobavitelja ustrezno pojasnilo za razlike in potrditev prvotnega naročila oziroma ustrezno prilagoditev naročila zmožnostim dobavitelja. Potrditev naročila bi pomenila zeleno luč za dobavitelja glede priprave in pošiljanja blaga.

Kontrola blaga na osnovi prevzemnice s strani skladiščnikov

Dobavitelj pripravi naročilo in blago odpošlje. Blago dostavi prevoznik v skladišče družbe, kjer na paletah čaka na količinski in kakovostni prevzem. Prevzem bi morali opraviti le skladiščniki, saj nimajo pravice naročati blaga. Nabavni referent pripravi dokument za prevzem, ki je običajno dobavnica dobavitelja. To pomeni, da so na dokumentu vidni vsi

podatki o ceni, popustih, roku plačila, skupnem znesku, kar lahko vidi vsak, ki se sprehaja po skladišču, saj nima nihče prepovedi vstopa v skladišče. Za prevzem blaga bi zato uvedla poseben dokument »prevzemnica«, ki bi vseboval le podatke o dobaviteljevi šifri, nazivu blaga in količini. S tem bi se izognili možnosti, da kdo uporabi dobavnico ali račun za kakšne druge namene. Prevzemnico bi moral narediti nabavni referent na osnovi dobavnice, ki bi jo vnesel v sistem še pred prihodom pošiljke. S tem bi povečali tudi kontrolo nad referentom, saj bi se pri prevzemu lahko pokazalo, ali je naredil kakšno napako že pri vnosu dobavnice v računalnik. Če bi se pri prevzemu vsi podatki ujemali s podatki na prevzemnici, bi pomenilo, da se referent pri vnosu dokumenta v računalnik ni zmotil (pri dobaviteljevi šifri, nazivu blaga in količini). V kolikor pa bi prišlo do razlik, bi to lahko pomenilo napako nabavnega referenta, dobavitelja ali skladiščnikov.

Potrditev kontrole pri prevzemu blaga s podpisi skladiščnikov, ki so blago prevzeli

Ko je blago v skladišču prevzeto, skladiščnik prinese prevzemne dokumente nabavnemu referentu. Dokumenti bi morali biti opremljeni z datumom prevzema pošiljke ter s podpisi skladiščnikov, ki so prevzeli blago. Vsak prevzemni dokument bi moral biti opremljen z datumom prevzema, podpisom skladiščnika, ki je blago prevzel ter z zapisnikom o prevzemu blaga. Če dokument teh podatkov ne bi vseboval, bi ga moral nabavni referent zavrniti in zahtevati popravek. V primeru kakršnih koli težav glede prevzema blaga, bi to omogočilo hitrejše reševanje problemov, saj bi referent točno vedel, kateri skladiščnik je sodeloval pri prevzemu.

Prevzemanje samo ene pošiljke naenkrat

V družbi je navada, da nekdo začne s prevzemom ene pošiljke, jo delno prevzame, nato pa ga nadrejeni pošlje prevzemati drugo pošiljko. Medtem, ko je prvi skladiščnik začel prevzemati blago, je drugi nadaljeval s prevzemom, tretji pa ga je končal. Na ta način je nemogoče pošiljko prevzeti kakovostno in količinsko pravilno. Predlagam, da se uvede pravilo, ki bi prepovedovalo prevzem več pošiljk hkrati enemu skladiščniku, kar bi omogočilo kakovostnejše in hitrejše prevzeme ter nepotrebne dodatne zaplete, ki bi nastali zaradi slabega prevzema blaga.

Prepoved vstopa v skladišče družbe nepooblaščenim osebam

Kot nujno kontrolo v tem delu bi prepovedala vstop v skladišče vsem nezaposlenim v obravnavani družbi. Postaviti bi bilo treba prevzemni pult, ki bi preprečeval vstop v skladišče iz trgovine. Skozi ostale vhode v skladišče bi bilo možno vstopiti samo s ključem, ki bi odklepal skladiščna vrata. Te ključe bi imeli samo skladiščniki in pooblaščenim zaposlenim za gibanje po skladišču. V kolikor bi se uvedlo to pravilo, bi družba ob koncu leta pri inventurnem popisu izkazovala manj primanjkljaja blaga.

Potrditev spremembe zalog blaga in kontrola, ali so prispeli dobropisi oziroma dodatni računi

Nabavni referent na osnovi prevzemnih dokumentov potrdi spremembo zalog blaga. Doslej se je moral znesek potrjenega prejema ujemati z zneskom po dobavnici dobavitelja. Predlagala

pa bi, da bi v primeru, ko bi referent poleg prevzemnice dobil tudi zapisnik o primanjkljaju ali višku blaga, že ob prejemu ustrezno zmanjšal ali povečal količino blaga na zalogi. S tem bi razlika med potrjenim zneskom in zneskom po računu dobavitelja nakazovala, da obstaja tudi zapisnik o prevzemu blaga, v katerem so ugotovljene razlike med zaračunanim in prejetim blagom. To bi pomenilo, da je za to razliko potrebno zahtevati še ustrezne dobropise ali dodatne račune dobavitelja. Sedanja praksa je, da se sicer opravi evidentiranje na osnovi zapisnika, nato pa se ne spremlja več, ali je dobavitelj poslal potrebne dokumente. S takim načinom potrditve zalog blaga pa bi referentka v financah takoj opazila, da se potrjeni znesek v računalniku ne ujema z zneskom po računu dobavitelja, in tako od dobavitelja zahtevala manjkajoče dokumente. Če bi bil potrjeni znesek zalog manjši od zneska po računu dobavitelja, bi zahtevala dobropis. Če bi bil potrjeni znesek večji od zneska po računu dobavitelja in blago dobavitelju ne bi bilo vrnjeno, pa bi zahtevala dodatni račun. Tako bi bila vzpostavljena kontrola, ali so dobropisi oziroma novi računi resnično prispeli, saj so le-ti upravičena podlaga za evidentiranje.

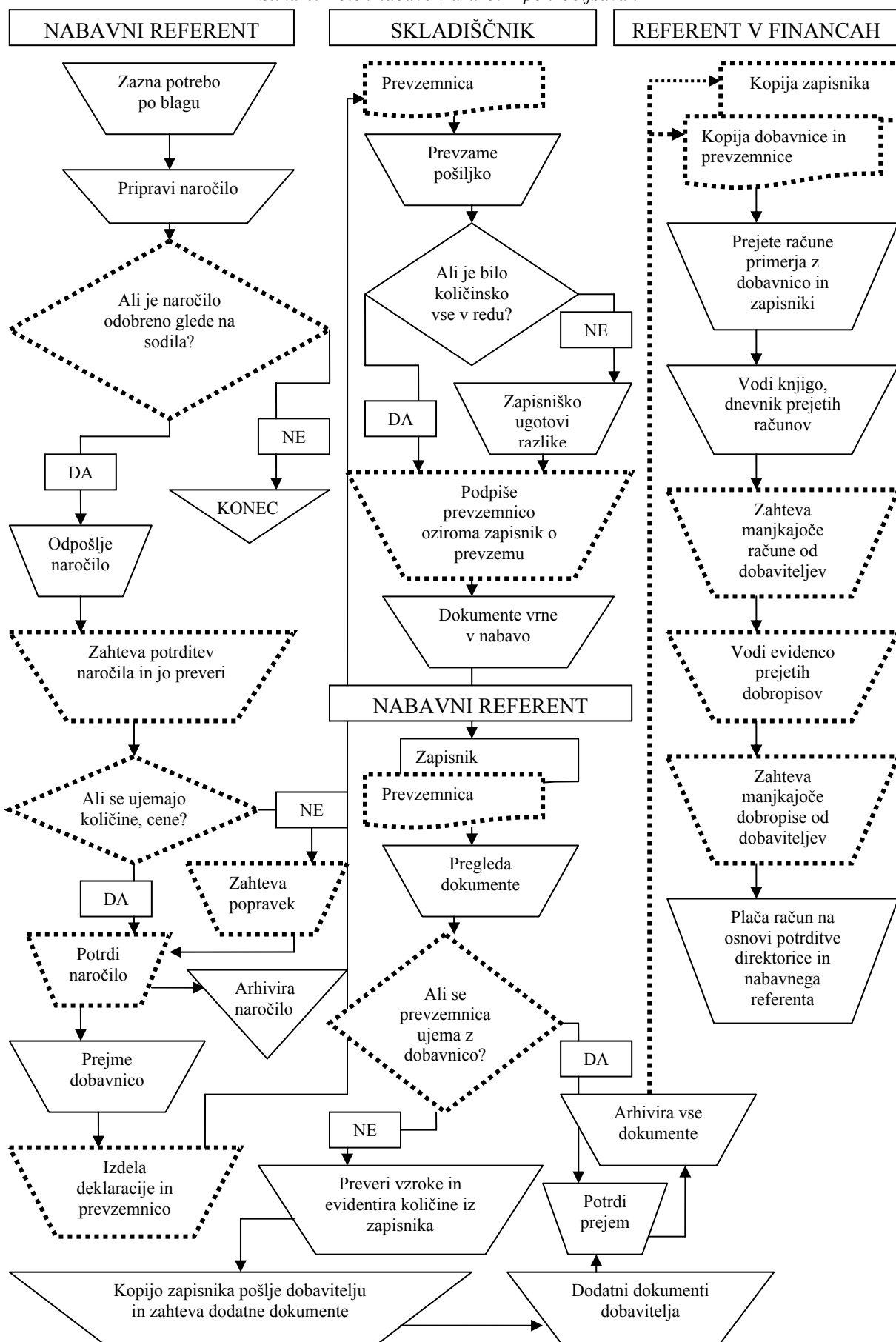
Kontrola, ali so prispeli vsi računi dobaviteljev s strani referentke v financah

Proces nabave na veliko se zaključi v oddelku financ s plačilom računa dobavitelju. Referentka v financah torej dnevno dobiva račune dobaviteljev, za katere vodi kronološko knjigo računov. Najprej preveri, ali se račun glasi na ustreznega prejemnika. Prejeti računi so odobreni s podpisom direktorice, kar je osnova za njihovo plačilo. Evidenca v knjigi računov pa se vodi samo za račune, ki so fizično prišli do referentke v financah. To pomeni, da referentka v financah ne razpolaga s kopijami vseh dobavnic in zapisnikov, na podlagi katerih bi lahko vodila evidenco o neprispelih računih. Zato predlagam uvedbo še ene notranje kontrole, ki bi spremljala, ali so prispeli v družbo vsi računi za prejeta blago glede na kopije dobavnic in zapisnikov, ki bi jih referentka prejela od nabavnega referenta. Ko bi račun po pošti ali kako drugače prispel v družbo, bi ga referentka preverila z že evidentiranimi dokumenti (dobavnicami, prevzemnicami in zapisniki). Po drugi strani bi na podlagi že evidentiranih dokumentov ugotavljala, za katere dobave računi še niso prispeli. Večkrat na mesec bi naredila izpis računov, za katere še ni potrjenih prevzemov. Na ta način bi se povečala kontrola nad prejetimi računi in posredno tudi nad njihovimi plačili.

Na osnovi vprašalnika ugotavljam tudi, da bi bilo za obravnavano družbo odobravanje vsakega naročila od domačih dobaviteljev preveč zamudno. Glede na potek dela je smiselno in racionalno odobravanje naročil nad določenim zneskom. Prav tako pa bi ohranila s tem povezano kontrolo, ki jo v obravnavani družbi že izvajajo, to je potrebna odobritev za naročila poslana tujim dobaviteljem. Sicer pa stroški vzpostavitve dodatnih kontrol ne bi bili visoki glede na koristi, ki bi jih te dodatne kontrole prinesle.

V nadaljevanju predstavljam v novem diagramu poteka, ki ga prikazuje Slika 4 (na naslednji strani), proces nabave v obravnavani družbi po predlaganih izboljšavah. Predlagane izboljšave in dodatne kontrole so označene črtkano.

Slika 4: Potek nabave v družbi A po izboljšavah



Vir: Lasten prikaz

3.2.2 Prodajno področje

Prodajna funkcija je ena najpomembnejših funkcij v družbi, saj se njenim planom podrejajo vse ostale funkcije. V družbi A je razmerje med prodajo na veliko in prodajo na drobno 80 % proti 20 %, zato bom v nadaljevanju glede na sodilo pomembnosti predstavila notranje kontrole na področju prodaje na veliko in predloge za njihove izboljšave.

3.2.2.1 Potek prodaje

Proces prodaje na veliko poteka skozi naslednje faze:

Preverjanje strank in določanje prodajnih in plačilnih pogojev za stranke

Stranka, ki želi sodelovati z družbo A, mora z ustreznimi dokumenti dokazati, da ima registrirano podjetje. To pomeni, da potniku, referentu ali direktorici izroči potrdilo o registraciji podjetja, na podlagi katerega referentka v finančnih stranko vnese v računalniški sistem družbe. Referentka sproti preveri, ali podjetje nove stranke v resnici tudi obstaja. Direktorica nato, na podlagi medsebojnega dogovora, odobri način poslovanja. Trgovski potnik, ki pridobiva nove stranke, ima s strani direktorice pisno podane okvirne pogoje, ki jih lahko nudi novi stranki. Dodatna odobritev direktorice pa je potrebna v primeru, ko želi stalna stranka izboljšanje že obstoječih pogojev. Potnik lahko stranki z odobritvijo direktorice spremeni tako prodajne kot plačilne pogoje poslovanja. Nove pogoje pisno sporoči v oddelek financ, kjer referentka računalniško evidentira nove pogoje ali spremembo starih pogojev.

Kalkulacija prodajnih cen

Prodajni referent oblikuje kalkulacijo prodajnih cen. Pri večini dobaviteljev so faktorji³⁰ za kalkulacijo pisno določeni vnaprej (v dogovoru z direktorico družbe) in so fiksni, v določenih primerih pa je potrebno narediti izjemo in prodajno ceno prilagoditi razmeram na trgu. Faktor tako zajema vse stroške, ki nastanejo ob nabavi, hkrati pa vsebuje tudi že določen odstotek marže. Referent lahko v skladu z ustnimi navodili direktorice oblikuje kalkulacijo cen z večjim faktorjem za posamezne vrste blaga, ki prenesajo večjo maržo, in kalkulacijo cen z manjšim faktorjem za tiste vrste blaga, kjer je trg občutljiv na ceno. 5 % cen blaga se oblikuje posamično, 95 % cen pa je oblikovanih na osnovi že določenih faktorjev.

Izdelava cenikov za stranke

Prodajni referent na podlagi prodajnih cen, ki jih vnese v računalniški sistem, izdelava cenike za različne prodajne programe družbe. Cene po ceniku so za vse stranke enake, spreminjajo se le popusti glede na boniteto in obseg poslovanja. Te cenike dostavi strankam potnik osebno ali pa jih pošlje strankam prodajni oddelek, prek elektronske ali navadne pošte.

Prejem naročila

Prodajni referent prevzame naročilo stranke telefonsko, ustno, prek telefaksa, elektronske ali navadne pošte. Najprej preveri, ali ima zagotovljene vse podatke o stranki: ime in naslov, kraj

³⁰ Število, s katerim prodajni referent pomnoži nabavno ceno posamezne vrste blaga, da dobi prodajno ceno.

in način dostave blaga ter pogoje poslovanja. Nato preveri boniteto stranke ter obstoječo zalogo naročenega blaga. V primeru, da naročeno blago ni na voljo v zahtevani količini, referent to sporoči stranki ter se z njo dogovori za nadomestno vrsto blaga, za podaljšanje roka, ki omogoči predhodno nabavo blaga, ali za umik določene postavke oziroma njenega dela iz naročila. Ugotovitev o pomanjkanju določenega blaga zabeleži referent v posebne zvezke, saj se prek tega povezuje z nabavnim področjem. Referent izpiše dobavnico v dveh izvodih. Dobavnico, ki jo vnese v računalniški sistem in samodejno dobi zaporedno številko, podpiše in oba izvoda pošlje v skladišče. S tem, ko je dobavnica evidentirana, se samodejno zmanjša evidentirana zaloga blaga. Pisna naročila kupcev referent ustrezno arhivira. Če je stranka neplačnik, prodajni referent naročilo do poravnave dolga zavrne.

Izdaja blaga iz skladišča

Skladiščnik na podlagi dobavnice pripravi naročeno blago na posebno mesto za prevzeme. Blago lahko prevzame stranka sama ali pa ga stranki dostavi družba A z lastno dostavo ali prek pošte. Če pride stranka osebno, ji skladiščnik prinese blago in da v podpis dobavnico, kar pomeni, da je bilo blago prevzeto. Problem nastane, če je naročil veliko, saj nihče ne preverja, ali je bila izdana pravilna vrsta blaga in v pravih količinah. Prihaja celo do tega, da skladiščniki strankam izdajo napačno blago (blago pripravljeno za drugo stranko). Problem nastane tudi, kadar si stranke naročeno blago poiščejo v skladišču kar same, ga naložijo in odpeljejo. Dobavnico podpišejo, kaj je bilo odneseno, pa nihče ne kontrolira. Na ta način ni zagotovljene nobene kontrole, zaradi česar trpi družba, ki se lahko zaradi tega sooča z velikim primanjkljajem ob inventuri. V primeru, da blago dostavi stranki družba A, si voznik že pripravljeno blago s strani skladiščnikov sam naloži v dostavno vozilo. Pri tem ne kontrolira, ali se blago po dobavnici ujema s pripravljenim, ampak to naredi naknadno, ko blago predaja stranki. Če prihaja do razlik, se to na dobavnici ustrezno označi. Voznik tako dobavnico preda prodajnemu referentu, ki v dogovoru s stranko ustrezno reši problem. Ostale dobavnice vrne skladiščnikom, ki jih kasneje predajo referentki v financah.

Vračilo blaga in reklamacije

V družbi A stranke pogosto vračajo blago. Stranka lahko blago vrne brez razloga v roku osmih dni od datuma prejema, za poznejša vračila neprodanega blaga pa je nujna odobritev prodajnega referenta. Referent od stranke zahteva ustrezne listine: zapisnik o vračilu blaga, fotokopije dokumentov, po katerih so ga prejeli, navedbo razloga za vračilo ter blago v originalni embalaži. Skladiščnik, ki prevzame blago, ga količinsko pregleda in priloženo dokumentacijo s svojim podpisom preda prodajnemu referentu. Ta na osnovi dokumentov razveljavi vknjižbe na podlagi dobavnice, s čimer se samodejno znova evidentira povečanje zaloge. Če je bil račun že izstavljen, referentka v financah na osnovi razveljavitve vknjižbe dobavnice izda dobropis, če pa račun še ni bil izstavljen, računa za vrnjeno blago ne izstavi.

Do vračila blaga prihaja tudi zaradi reklamacij. Reklamacijski postopek se začne z reklamacijo posamezne vrste blaga. Stranka vpiše v reklamacijski zapisnik podatke: naziv stranke, kataloške številke blaga, količino, opis napake, datum nakupa blaga, številko dokumenta, po katerem je bilo blago prevzeto, opombe in podpis. Reklamirano blago

prevzame prodajni referent in ga preda odgovornemu za reklamacije, ki preveri, ali je prišlo do mehanske poškodbe, namernega uničenja ali poškodovanja blaga. Če se priloženi dokumenti ujemajo z arhiviranimi podatki v družbi in je reklamacija priznana, se stranki izda dobropis ali dostavi nadomestno blago. Dobropis izda referentka v financah na podlagi razveljavitve vknjižbe dobavnice, ki jo naredi prodajni referent. V primeru zavrnjene reklamacije izda odgovorni referent poročilo o zavrnitvi reklamacije z obrazložitvijo in ga skupaj z blagom vrne stranki.

Izdajanje računov in dobropisov ter kontrola nad njimi

Referentka v financah na podlagi dobavnic tedensko izdaja zbirne račune (za več dobavnic hkrati) ali pa posamezne račune za vsako dobavnico posebej, odvisno od želje strank. Na računu preveri skladnost cen (dobavnica – račun), upoštevane in obračunane popuste, naslov prejemnika ter datum zapadlosti v plačilo. Izdane račune prek navadne pošte pošlje strankam. Kontrola pravilnosti podatkov na dobavnici in izdanem računu je zagotovljena, saj je računalniški program oblikovan tako, da referentka dobavnico samodejno prekopira v račun. Paziti mora le, da so ob koncu obdobja vse dobavnice pokrite z izdanimi računi. Temu namenu služi poseben analizator, s katerim je zagotovljena popolnost obdelav, saj pokaže, katere dobavnice še nimajo ciljnega dokumenta (računa). Prav tako pa referentka na osnovi razveljavitve vknjižb dobavnic, ki so jih v sistem vnesli prodajni referenti, izdaja dobropise. Najprej preveri, ali se podatki razveljavljenih vknjižb ujemajo s podatki že izstavljenih računov, pri čemer je posebej pozorna na količine in cene vrnjenega oziroma reklamiranega blaga. Dokument, s katerim je bila razveljavljena vknjižba dobavnice, nato samodejno spremeni v dobropis, če je stranka do njega upravičena. Dobropis natisne v dveh izvodih, ki ju pošlje po pošti stranki v podpis. Stranka na en izvod vpiše datum odbitka DDV, ga žigosa in vrne nazaj v družbo A. Referentka vodi evidenco vrnjenih dobropisov po zaporednih številkah. Enkrat mesečno pregleduje, kateri izmed njih še niso bili vrnjeni in manjkajoče dobropise zahteva od strank telefonsko ali pisno.

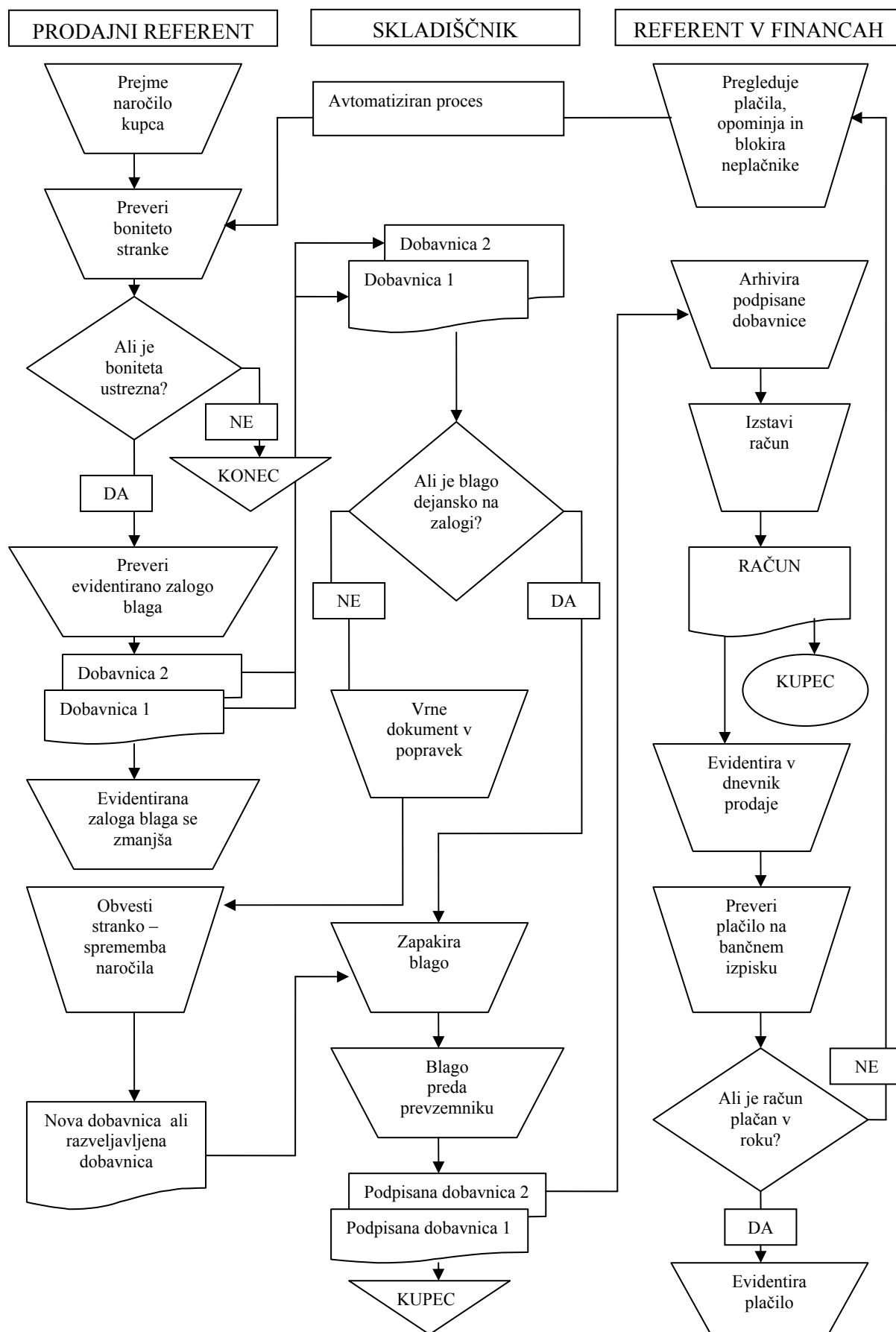
Prejem plačil in spremljanje terjatev do kupcev

Referentka v financah na osnovi prejetih izpiskov transakcijskega računa spremlja in evidentira plačane zneske računov posameznih strank. Hkrati izvaja kontrolo nad terjatvami do kupcev, saj v primeru zamude plačila stranki pošlje opomin. Če kljub opominu ni plačila, pošlje še drugi in tretji - zadnji opomin pred tožbo, nato terjatev do stranke preda odvetniku, ki sproži postopek izterjave dolga na sodišču. Referentka tako z rednim preverjanjem plačil opominja neplačnike in z ustreznim evidentiranjem zagotavlja, da se jim do poplačila terjatev prepove prodaja in dobava blaga.

3.2.2.2 Notranje kontrole na področju prodaje

Potek prodaje v družbi A predstavlja Slika 5 (na naslednji strani). Slika kaže naloge vsakega posameznika vključenega v ta proces ter že vzpostavljene notranje kontrole.

Slika 5: Potek prodaje na veliko v družbi A



Vir: Lasten prikaz

3.2.2.3 Kritičen pregled obstoječih notranjih kontrol

Na podlagi vzpostavljenih notranjih kontrol, ki so prikazane na Sliki 5, sem poskušala s pomočjo standardnega vprašalnika ugotoviti, katere notranje kontrole na področju prodaje bi bile dodatno potrebne. Vprašalnik je postavljen tako, da sta možna odgovora DA ali NE.

VPRAŠALNIK o notranjih kontrolah v procesu prodaje na veliko

1.	PODROČJE PREVERITVE	DA	NE
1.1.	Ali se količina, vrsta blaga in stanje odpravljenega blaga kontrolirajo s primernimi metodami (s štetjem, tehtanjem, merjenjem)?	•	
1.2.	Ali se ob izdaji blaga oblikuje spremni dokument (dobavnica)?	•	
1.3.	Ali so spremni dokumenti kronološko oštevilčeni?	•	
1.4.	Ali spremne dokumente izdajo in kontrolirajo zaposleni, neodvisno od tistih, ki so odgovorni za zaloge?		•
1.5.	Ali se vodi evidenca o listinah za odpravljenega blago, za katerega niso bili izdani računi (odprte postavke) ter ali se te evidence redno pregledujejo?	•	
1.6.	Ali se listine o odpremi blaga uporabljajo za ustrezna evidentiranja količin v analitičnih evidencah?	•	
1.7.	Ali vodijo analitične evidence zalog blaga zaposleni, ki niso hkrati skladiščniki?	•	

2.	IZDAJANJE RAČUNOV IN PREVERJANJE LISTIN	DA	NE
2.1.	Ali se računi strankam izdajajo na podlagi listin o dejansko odpravljenem blagu?		•
2.2.	Ali se cene na računih primerjajo s cenami po ceniku ali s cenami, dogovorjenimi po pogodbi, in ali to delajo zaposleni, neodvisno od tistih, ki izdajajo račune?	•	
2.3.	Ali se dobropisi izdajajo na podlagi listin o dejansko vrnjenem blagu ali prejetih reklamacijah?	•	
2.4.	Ali dobropise preverjajo in primerjajo z drugimi listinami zaposleni, neodvisni od tistih, ki pripravljajo dobropise, in tistih, ki evidentirajo vračilo blaga in reklamacije?		•
2.5.	Ali vse izdane račune in dobropise pred odpošiljanjem strankam dokončno potrdi pooblaščen oseb ?		•

3.	KONTROLA NAD PLAČILI	DA	NE
3.1.	Ali se izvajajo določeni postopki, s katerimi se pri preverjanju plačil kontrolirajo pravilnosti, podlage in roki?	•	
3.2.	Ali se vodi ustrezna evidenca o prejetih plačilih?	•	
3.3.	Ali v družbi kontrolira evidentiranje prejema plačil za to pooblaščen oseb?	•	

4.	KONTROLA FIZIČNEGA VAROVANJA ZALOG BLAGA IN UGOTAVLJANJE DEJANSKEGA STANJA	DA	NE
4.1.	Ali so skladišča oziroma druga mesta, kjer se hranijo zaloge blaga, zavarovana pred dostopom nepooblaščenih oseb?		●
4.2.	Ali se fizični obstoj vseh zalog blaga ugotavlja najmanj enkrat letno?	●	
4.3.	Ali se za vsako vrsto posameznega blaga vodi skladiščna kartoteka?	●	
4.4.	Ali se količine, evidentirane v skladiščni kartoteki, redno primerjajo in usklajujejo z analitičnimi evidencami blaga?		●
4.5.	Ali usklajevanje iz prejšnje točke opravljajo zaposleni, ki ne vodijo omenjenih evidenc?		●

3.2.2.4 Predlogi za izboljšave

Na podlagi izpolnjenega vprašalnika predlagam uvedbo nekaterih dodatnih notranjih kontrol, ki so pomembne za družbo:

Prejem pisnega naročila

V družbi A bi morali za enega izmed pogojev naročanja uvesti obvezno naročanje blaga v pisni obliki. Prodajni proces bi se tako lahko pričel samo na osnovi pisnega naročila stranke. S tem bi prodajni referent imel dokaz, da je stranka blago resnično naročila. Naročilnica stranke bi morala vsebovati naslednje podatke: številko naročilnice, naziv stranke, naslov za dostavo blaga, kataloške številke posameznih vrst blaga in naročene količine, morebitne opombe, kontaktno osebo ter podpis osebe, ki je naročilnico pripravila. Prodajni referent bi moral pri vnosu dobavnice obvezno vpisati tudi številko naročilnice, tako za svojo evidenco kot tudi za evidenco stranke.

Priprava blaga, dvojna kontrola blaga in čitljiv podpis skladiščnika

Predlagam, da se uvede dodatna kontrola pripravljenega blaga. Izvajal bi jo skladiščnik, ki ni pripravil blaga. Nihče namreč ne more zagotoviti, da vsak skladiščnik vedno 100 % pravilno upošteva naročilo kupca. Lahko se zmoti v šifri blaga, količini ali pa blago pripravi za eno stranko, odpremi pa ga napačni stranki. Vsak skladiščnik bi se moral na dokument, ki ga je pripravil, tudi čitljivo podpisati. Po opravljeni dodatni kontroli bi drug skladiščnik s podpisom potrdil, da je blago pravilno pripravljeno za prevzem. S tem bi zagotovili, da bi se napake pri odpremi blaga ugotovile že v samem skladišču in se sproti ustrezno odpravljale.

Izdaja blaga iz skladišča in omejitev gibanja po skladišču

Družba nima nobene prave kontrole nad izdajo blaga iz skladišča. Obvezna in nujna bi bila izdaja in kontrola blaga samo s strani skladiščnikov. Na enak način kot pri nabavnem področju bi prepovedala vstop v skladišče nepooblaščenim osebam. Na novo bi uvedla obvezno količinsko kontrolo blaga po vsaki dobavnici tudi v prisotnosti stranke. Le na ta način bi lahko zagotovili večkratni pregled izdanega blaga, kar bi zmanjšalo število poznejših reklamacij ter takojšna odpravo nepravilnosti pri napačni pripravi blaga, po drugi strani pa bi

z omejitvijo vstopa v skladišče povečali varnost sredstev družbe pred nepooblaščenim razpolaganjem z njimi.

Arhiviranje podpisanih dobavnic

Predlagam vsebinsko kontrolo dobavnic (podpisi, številčno zaporedje in podobno), ki bi jo na koncu delovnega dneva opravili skladiščniki. S tem bi bila zagotovljena popolnost kontrole nad izdanim blagom, saj bi dnevno ugotavljali, ali je bilo blago po posameznem dokumentu neodposlano, ali se je kakšen dokument izgubil oziroma so ga prodajni referenti pozabili natisniti in posredovati skladišču. Po zaporednih številkah zložene dobavnice s strani skladiščnikov bi prenesli v oddelek financ, kjer bi jih referentka ustrezno arhivirala. Na ta način bi tudi referentka v finančah imela pregled nad dejansko odposlanim blagom, kar bi ji služilo kot podlaga za izdajo računov.

Vračilo blaga

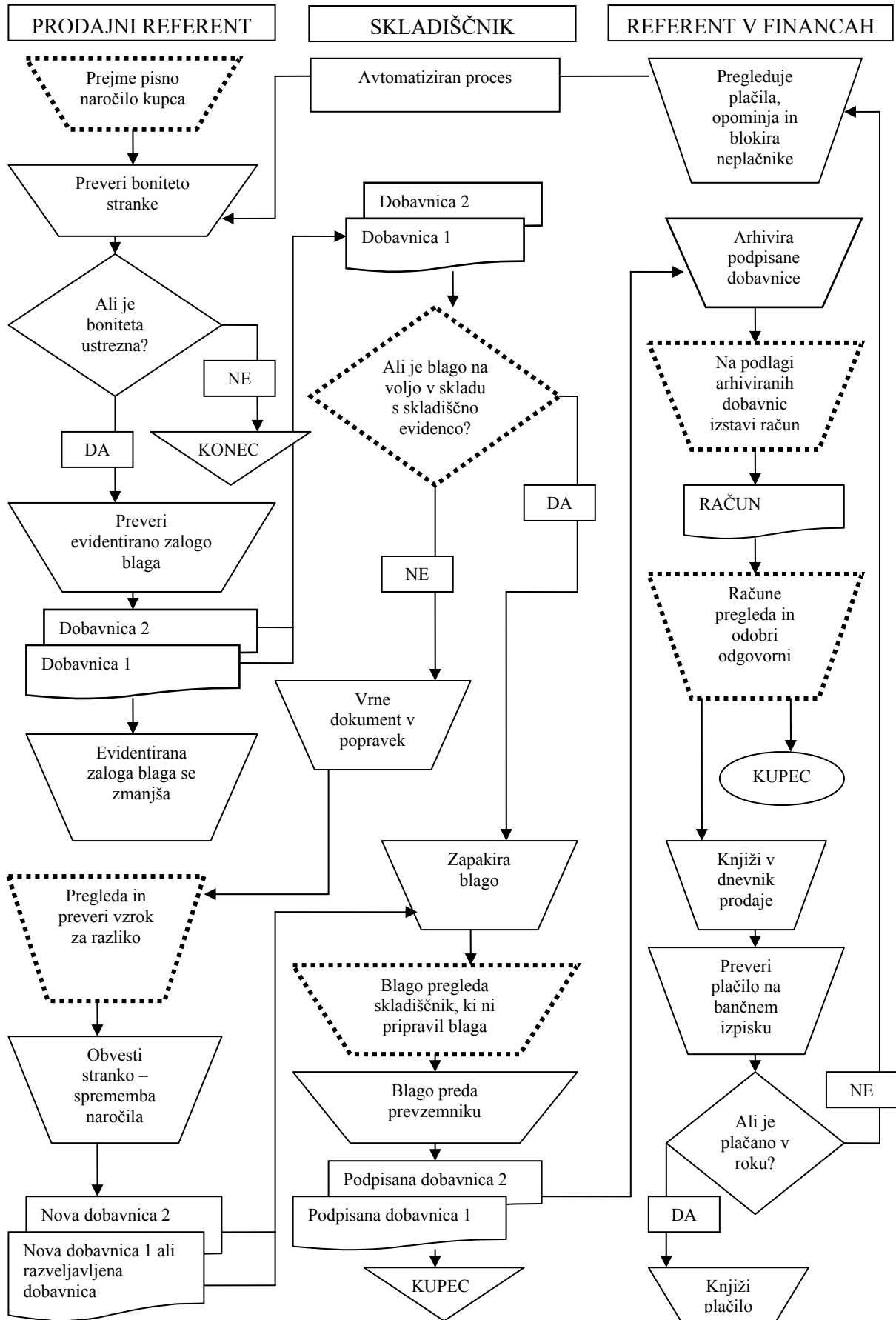
Stranke lahko vrnejo blago na osnovi dogovora s prodajnim referentom oziroma zaradi napačno dobavljenega blaga. Ob vrnitvi blaga mora stranka priložiti: zapisnik o vračilu blaga, kataloške številke in količine posamezne vrste vrnjenega blaga, številke dokumentov, na katere se vračilo nanaša, razlog za vračilo ter kontaktno osebo. Ukinila bi vračilo blaga brez razloga, hkrati pa bi uvedla obvezno kakovostno kontrolo vrnjenega blaga s strani skladiščnikov. Večkrat se je namreč že zgodilo, da je stranka vrnila blago, skladiščniki so ga prevzeli, referentka v finančah je poslala dobropis, nato pa je bilo ugotovljeno, da je na primer vrnjeno blago že bilo rabljeno ali montirano, da blago ni bilo kupljeno pri družbi A, da je bila v embalaži samo še polovica pripadajočih delov, da je bila v embalaži popolnoma druga vrsta blaga, da je bila embalaža prazna ali pa je bilo vrnjeno fizično poškodovano blago. Te napake so se ponavadi odkrile naključno, ko je kdo odprl embalažo, ali pa so se druge stranke pritožile, da so dobile že rabljeno blago. Kakovostna kontrola vrnjenega blaga je torej nujna.

Vzpostavitev skladiščne evidence

Ugotavljam, da družba ne izvaja rednih primerjav količin med skladiščnimi kartotekami in analitičnimi evidencami blaga, saj le to ni možno, ker trenutno skladiščnih kartotek ne vodijo v skladišču. Predlagam, da v družbi v skladišču namestijo računalnik in tako vzpostavijo ločene evidence blaga. Skladiščniki bi tako imeli svoj dostop do skladiščnih kartotek, na podlagi katerih bi lahko vodili svoje evidence zaloga blaga. Vsaj štirikrat letno pa bi s popisom blaga morali uskladiti količine med obema evidencama. Skladnost med obema evidencama zaloga blaga bi morali preverjati zaposleni, ki ne vodijo niti skladiščne evidence, niti analitičnih evidenc blaga.

Slika 6 (na naslednji strani) predstavlja proces prodaje v obravnavani družbi po opisanih izboljšavah. Predlagane izboljšave in dodatne kontrole so označene črtkano.

Slika 6: Potek prodaje na veliko v družbi A po izboljšavah



Vir: Lasten prikaz

SKLEP

Za uspešno poslovanje družb so potrebni dobra organizacija, kakovosten sistem nadzora in učinkovit sistem notranjih kontrol. Pri tem so notranje kontrole za vsako družbo izrednega pomena, saj so eden izmed učinkovitih mehanizmov, ki pomagajo zmanjševati tveganja. Delujoče notranje kontrole prav gotovo predstavljajo osnovo za doseganje postavljenih ciljev družbe.

V diplomskem delu sem prišla do ugotovitve, da bi v obravnavani družbi A morali preučiti poslovanje in poskrbeti za temeljito prenovo sistema notranjega kontroliranja. Pri vzpostavljanju dodatnih notranjih kontrol bi morali uporabiti znanje ljudi iz družbe ali pa bi morali najeti zunanje strokovnjake. S poudarkom na organizaciji poslovanja in notranjih kontrolah bi lahko dosegli bolj učinkovito, urejeno in uspešno poslovanje. Zaradi nenehnega razvoja in sledenja konkurenci na tržišču je namreč potrebno poslovanje neprestano prilagajati zahtevam trga.

Notranje kontroliranje predstavlja preventivno ukrepanje, saj je obvladovanje tveganj z vzpostavitvijo in delovanjem notranjih kontrol dosti bolj učinkovito. Zato bi vzpostavitev notranjih kontrol in zagotavljanje učinkovitosti njihovega delovanja prinesla pozitivne učinke tudi v družbi A. Glede na svojo velikost in število zaposlenih ima družba dobro osnovo za uvedbo ustreznega razmejevanja dolžnosti med zaposlenimi.

Seveda pa je odločitev glede prenove notranjih kontrol in njihovega delovanja v rokah direktorice. Če bo na prvem mestu zavest o kratkoročnih stroških, ne pa tudi zavest o vseh koristih, ki jih prinaša dober in učinkovit sistem notranjega kontroliranja, bodo notranje kontrole verjetno ostale zelo poenostavljene in premalo učinkovite. Če pa bo poslovodstvo razumelo bistvo sistema notranjega kontroliranja in bo znalo vzpostaviti delujoče notranje kontrole na temeljnih področjih poslovanja, ki sem jih poskušala predstaviti v svoji nalogi, tako da bodo stroški njihove vzpostavitve in delovanja manjši od pozitivnih učinkov, ki jih bodo prinašale, bo družba tudi bolj konkurenčna.

Da bi bila vzpostavitev notranjih kontrol jasna in preverjanje njihovega delovanja možno, pa mora biti izpolnjen še en temeljni pogoj. Družba A ima v splošnem zasnovan določen potek dogodkov, ki si sledijo tako v procesu nabave kot prodaje, vendar ta potek dogodkov ni nikjer zapisan. Od zaposlenih je torej odvisno, ali se nenapisanih pravil tudi držijo. Pravila pri poslovanju in sam potek dogodkov, skupaj s predlaganimi dodatnimi notranjimi kontrolami, bi bilo treba zapisati, saj bi le tako lahko preverjali tudi njihovo spoštovanje, vključno z delovanjem sistema notranjega kontroliranja.

LITERATURA IN VIRI

1. Barišić, M. (1997). *Revidiranje notranjih kontrol*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Chambers & Andrew, D. (2006). *Effective internal auditing*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
3. Hayes, R., Dassen, R., Schilder, A. & Wallage, P. (2005). *Principles of auditing. An Introduction to International Standards on Auditing*. (2nd ed.) London: Pearson Education.
4. Interno gradivo družbe A.
5. Knez, N. (1997). *Posebnosti revizije in analize poslovanja malih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Koletnik, F. (1997). *Raziskovanje in dosežki v reviziji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Koletnik, F. (2004). *Kontroling in notranje revidiranje. Zbornik referatov 7. letne konference notranjih revizorjev* (str. 75-96). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
8. *Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju*. (2006). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
9. Menard, V., Mahnič, M., Dobnik, D. & Nemeč, A. (1994). *Revidiranje notranjih kontrol podjetja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije in Slovenski inštitut za revizijo.
10. Odar, M. (1997). *Pomen notranjih kontrol in predvsem kontrolnega okolja pri revidiranju*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
11. Odar, M. (2006). *Metodika revizijskega preverjanja notranjih kontrol*. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
12. Rošker, M. (2004). *Model notranjega revidiranja v malih notranjerevizijskih organizacijskih enotah*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
13. Sawyer, L., Dittenhofer, M. & Scheiner, J. (2005). *Sawyer's internal auditing*. Alamonte Springs: Institute of Internal Auditors.
14. Skamlič, J. (2004). *Kodeks upravljanja in vodenja gospodarskih družb ter pomembnost ustrezne vzpostavitve sistema notranjih kontrol*. Ljubljana: Revizor.
15. *Standardi notranjega revidiranja*. (1998). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
16. Taylor, H. & Glezen, G. (1996). *Revidiranje, zasnove in postopki*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
17. Turk, I. (1994). *Notranje revidiranje poslovanja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije: Slovenski inštitut za revizijo.
18. Urankar, V. (2003). *Samoocenjevanje notranjih kontrol*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
19. *Vrednotenje notranjega kontroliranja - vodič*. (1998). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
20. Zakon o gospodarskih družbah (2006). *Uradni list RS*. (Št. 42/2006, 19. april 2006).
21. Zakon o revidiranju - ZRev-1 (2001). *Uradni list RS*. (Št. 11/2001, 7. februar 2001).