

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**NOTRANJA REVIZIJA V TRGOVSKEM PODJETJU**

Ljubljana, julij 2003

**ANDREJA TRČEK**

## **IZJAVA**

Študentka Andreja Trček izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Slavke Kavčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.07.2003

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 NOTRANJE REVIDIRANJE .....</b>	<b>2</b>
1.1 RAZVOJ NOTRANJE REVIZIJE .....	2
1.2 OPREDELITEV NOTRANJEGA REVIDIRANJA .....	3
1.3 REVIZIJA POSLOVANJA .....	9
<b>1.3.1 Opredelitev revizije poslovanja.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2 Postopek revizije poslovanja .....</b>	<b>10</b>
1.4 NOTRANJE KONTROLE .....	12
<b>1.4.1 Vloga notranjih kontrol v podjetju.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4.2 Opredelitev notranjih kontrol.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.3 Struktura notranjih kontrol po modelu COSO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.4 Dejavniki, ki vplivajo na kakovost strukture notranjih kontrol.....</b>	<b>16</b>
1.5 KORISTI VPELJAVE STANDARDA ISO 9001 ZA NOTRANJE REVIDIRANJE ..	17
1.6 OMEJITVE PRI NOTRANJEM REVIDIRANJU NOTRANJIH KONTROL .....	19
<b>2 NOTRANJE REVIDIRANJE V TRGOVSKEM PODJETJU .....</b>	<b>19</b>
2.1 PREDSTAVITEV TRGOVSKE DEJAVNOSTI .....	19
<b>2.1.1 Vloga trgovine v 21. stoletju .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Definicija trgovine .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3 Organiziranost trgovine.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.4 Temeljne funkcije trgovskega podjetja .....</b>	<b>22</b>
2.1.4.1 Nabavna funkcija .....	22
2.1.4.2 Skladiščenje .....	23
2.1.4.3 Prodajna funkcija.....	23
2.2 POSEBNA TVEGANJA PRI NOTRANJEM REVIDIRANJU TRGOVSKE DEJAVNOSTI .....	24
2.3 NOTRANJA REVIZIJA V TRGOVSKEM PODJETJU X.....	27
<b>2.3.1 Organiziranost notranje revizije v podjetju X .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2 Vloga notranjega revizorja v podjetju X.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.3 Notranje revidiranje skladiščno-distribucijskih centrov.....</b>	<b>31</b>
2.3.3.1 Kontrolne točke in notranje revidiranje prevzema blaga.....	31
2.3.3.2 Kontrolne točke in notranje revidiranje skladiščenja blaga.....	33
<b>2.3.4 Notranje revidiranje maloprodajnih enot.....</b>	<b>34</b>
2.3.4.1 Kontrolne točke pri prodajanju blaga .....	34
2.3.4.2 Notranje revidiranje prodajanja blaga .....	35
2.3.4.3 Notranje revidiranje prodaje – nasveti iz strokovne literature.....	37

<b>3 POMEN NOTRANJE REVIZIJE ZA USPEŠNOST PODJETJA.....</b>	<b>38</b>
3.1 MERJENJE USPEŠNOSTI NOTRANJE REVIZIJE.....	38
3.1.1 Dodana vrednost notranjerevizijskih storitev .....	39
3.1.2 Metoda revidiranja dosežkov .....	41
3.1.3 Uravnoveženi sistem kazalnikov .....	43
3.1.4 Merjenje dodane vrednosti notranje revizije v praksi.....	44
<b>SKLEP.....</b>	<b>45</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>47</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>48</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razvoj notranjih kontrol.....	13
Tabela 2: Komponente notranjih kontrol v modelu COSO.....	15
Tabela 3: Vzroki inventurnih razlik pri evropskih trgovcih.....	25
Tabela 4: Klasifikacija kraj glede na povzročitelje .....	25
Tabela 5: Reševanje neskladnosti .....	30
Tabela 6: Načrt vzorčenja v podjetju X .....	31
Tabela 7: Najpogostejši načini merjenja dodane vrednosti notranje revizije.....	45

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Nabavni cikel trgovskih podjetij.....	23
Slika 2: Proces oblikovanja prodajnega sortimenta. ....	24

## UVOD

V današnjem svetu zaznamujejo okolje podjetij nenehne spremembe in postavljajo prednje vedno nove zahteve. Lahko bi rekli, da so v sodobnem svetu spremembe edina stalnica. Večina podjetij se zaveda, da spremembe vplivajo na odločanje v podjetju in s tem pomembno zaznamujejo njihovo sedanost in prihodnost. Če se poslovodstvo želi ogniti posledicam nepravilnih odločitev, je nujno, da ima na voljo kakovostne informacije (Kavčič, 2000, str. 105). To pomeni, da mu posamezni oddelki v podjetju dajejo pravilne in zanesljive informacije ob pravem času. Pri pridobivanju kakovostnih informacij in s tem sprejemanju pravilnih poslovnih odločitev pa poslovodstvu podjetja lahko veliko pomaga služba za notranjo revizijo.

Nenehno naraščanje števila poslovnih dogodkov, vključevanje v ekonomijo svetovnih razsežnosti, vpeljevanje novih tehnoloških postopkov, raznolikost proizvodov in storitev ter težave, ki spremljajo nadaljnje širjenje poslovanja podjetja, so povečali tudi zanimanje za notranje revidiranje in hitrejšo vpeljavo notranjerevizijske službe v podjetja. Vsi prej omenjeni dejavniki namreč onemogočajo, da bi poslovodstvo samo učinkovito, uspešno in dovolj varno nadziralo uresničevanje vseh zapletenih poslovnih dogodkov v podjetju.

Čeprav je postala notranja revizija v Sloveniji pomembnejša šele v zadnjih letih, in zato še precej zaostaja za zahodnim svetom, se večina večjih slovenskih podjetij že odloča za vpeljavo notranjega revidiranja v poslovanje podjetja. Namen mojega diplomskega dela je predstaviti značilnosti in posebnosti notranjega revidiranja v trgovskem podjetju in ugotoviti, koliko ustrezno opravljena notranja revizija pripomore k uspešnemu poslovanju podjetja. Ker v literaturi, ki mi je bila dostopna, ni posebej opisano notranje revidiranje v trgovskem podjetju, sem si pomagala z izkušnjami notranjih revizorjev v podjetjih X in Y in tako skušala povzeti bistvene značilnosti notranjega revidiranja v trgovskem podjetju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Prvi del vsebuje teoretično opredelitev notranjega revidiranja in opis pogojev, ki morajo biti izpolnjeni, da postane notranje revidiranje za poslovanje podjetja koristno. Notranji revizorji namenijo večino časa reviziji poslovanja, zato so njene naloge v tem delu tudi natančno opisane. Prav tako sta podrobneje predstavljeni vloga in struktura notranjih kontrol v podjetju ter povezava med pridobitvijo certifikata kakovosti ISO 9001 in notranjim revidiranjem.

Osrednji del diplomskega dela je drugo poglavje, v njem obravnavam notranje revidiranje v trgovskem podjetju. Najprej predstavljam bistvene značilnosti trgovske dejavnosti in posebna tveganja pri notranjem revidiranju trgovskega podjetja. Nato prikazujem vlogo notranjega revidiranja v podjetju X, največ pozornosti pa namenjam notranjemu revidiranju skladiščno-distribucijskih centrov in maloprodajnih enot.

V zadnjem poglavju diplomskega dela prikazujem pomen notranje revizije za uspešnost podjetja. V ta namen predstavljam tri mogoče metode za merjenje uspešnosti opravljenega dela notranjerevizijske službe.

V sklepu so povzete najpomembnejše ugotovitve.

## 1 NOTRANJE REVIDIRANJE

### 1.1 RAZVOJ NOTRANJE REVIZIJE

Prvi zametki notranje revizije segajo v staro Grčijo, stari Rim, pozneje v Italijo, Anglijo in Nemčijo. Zgodovinsko gledano je bilo to notranje revidiranje državne uprave. Gospodarska kriza v letih od 1929 do 1933 je dala dodatne spodbude za vpeljevanje notranjega revidiranja v okviru podjetij, saj so številna podjetja zaradi slabega upravljanja in slabih informacij takrat propadla (Turk et al., 1994, str. 29).

V začetku je notranje revidiranje pomenilo predvsem revidiranje knjigovodstva in vrednostno izraženih ekonomskih kategorij v njem in se je imenovalo finančno revidiranje (financial auditing) (Turk et al., 1994, str. 29). Usmerjeno je bilo predvsem na kritično presojanje posameznih procesov in stanj, zlasti tistih, ki se nanašajo na varstvo premoženja in urejenost knjigovodstva (Koletnik, 1996, str. 30). Pozneje se je razvilo revidiranje poslovanja (operational auditing), s katerim se preizkuša notranji kontrolni sistem na vseh poslovnih področjih. V zdajšnjem času pa se z notranjim revidiranjem lahko presoja tudi učinkovitost vodstvenih dejavnosti (management auditing)<sup>1</sup>. Danes je naloga notranjega revizorja predvsem priskrbeti informacije o stopnji dokončanja programov in storitev ter seznaniti vodstvo podjetja o priložnostih za izboljšave in o uresničevanju ciljev delovanja. Notranji revizor postaja vse bolj informacijski agent (Jagrič, 2002, str. 3).

Potreba po vpeljavi notranjerevizijske službe se pojavlja predvsem v velikih podjetjih z raznovrstno dejavnostjo, pestro organizacijsko strukturo, velikim premoženjem in številnimi zaposlenci (več kot 200) (Praznik, 1999, str. 40). Po Turkovem mnenju so za vpeljavo notranjerevizijske službe primerne predvsem (Turk et al., 1994, str. 213):

- **Velike gospodarske družbe**

Ko je v matični družbi veliko odvisnih družb, je potreben zanesljiv sistem informiranja o poslovanju posameznih delov in celotne skupine. Notranja revizija zagotavlja matični družbi podatke o uresničevanju načrtov in programov, o upoštevanju aktov ter navodil podjetja in podobno.

---

<sup>1</sup> Več o tem glej Craig-Cooper, De Backer, 1993.

- **Tuje osebe**

Če slovenska gospodarska družba ustanovi podjetje v tujini, vlagajo vanj svoj kapital tuje osebe, opravljajo investicijska dela, imajo predstavništva in podobno. Pri tem lahko nastanejo zlorabe, kriminal, in podjetje postane včasih neučinkovito – vse to pa po navadi omili vpeljava službe za notranjo revizijo.

- **Poslovne enote**

Pri podjetju, ki ima veliko poslovnih enot (veleblagovnic, samopostrežnih prodajaln, hotelov, skladišč idr.) nastaja potreba po vpeljavi notranje revizije, kajti če vse te poslovne enote niso ustrezno nadzirane, prihaja do podobnih prestopkov kot pri podjetjih ustanovljenih v tujini.

Pri nas je notranja revizija zakonsko različno urejena, obvezna je le v nekaterih organizacijah. Tako velja za javni sektor Zakon o računovodstvu, ki v 53. členu določa, katere pravne osebe morajo obvezno organizirati notranje revidiranje.<sup>2</sup> Notranja revizija je z zakonom obvezna tudi za banke<sup>3</sup>, zavarovalnice<sup>4</sup> in borznoposredniške družbe<sup>5</sup>. Za druga podjetja notranja revizija ni obvezna, če pa se za njeno vpeljavo vseeno odločijo, potem namen in cilj notranjega revidiranja določi poslovodstvo. V zadnjem času zanimanje za vpeljavo te službe v podjetja narašča. Veliko zaslug za to ima Slovenski inštitut za revizijo, ki je leta 1996 ustanovil posebno sekcijo za notranjo revizijo, izdaja pomembne publikacije, potrebne za izpeljavo notranjega revidiranja, organizira izobraževanje za pridobitev naziva preizkušeni notranji revizor in skrbi za nadaljnje usposabljanje notranjih revizorjev.

## 1.2 OPREDELITEV NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Notranje revidiranje kot dejavnost poslovnega sistema sodi v okvir informacijskega podsistema, katerega vloga je predvsem (Turk et al., 1994, str. 26):

1. zagotavljanje pravilnosti podatkov, ki vstopajo v informacijski podsistem in so v njem obravnavani, ter tudi zagotavljanje pravilnosti informacij, ki izstopajo iz njega,
2. zagotavljanje zanesljivosti in popolnosti informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev v okviru odločevalnega podsistema.

---

<sup>2</sup> 53. člen Zakona o računovodstvu pravi, da »notranje revidiranje obvezno organizirajo pravne osebe javnega prava, ki jih določi minister, pristojen za finance, ob upoštevanju obsega sredstev iz javnih financ v prihodkih obračunskega obdobja, če ta presega 100 milijonov tolarjev oziroma če je ustanovitvena vloga države ali lokalne samoupravne skupnosti višja od 500 milijonov tolarjev.«

<sup>3</sup> Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. 7, 1999) v 112. členu določa: »Banka mora organizirati notranjo revizijo kot samostojni organizacijski del, ki je neposredno podrejen upravi banke ter funkcionalno in organizacijsko ločen od drugih organizacijskih delov banke.«

<sup>4</sup> Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS, št. 13, 2000) v 161. členu določa: »Zavarovalnica mora organizirati notranjo revizijo kot samostojni organizacijski del, ki je neposredno podrejen upravi zavarovalnice ter funkcionalno in organizacijsko ločen od drugih organizacijskih delov zavarovalnice.«

<sup>5</sup> Zakon o trgu vrednostnih papirjev (Uradni list RS, št. 56, 1999) v 87. členu pravi, da morajo člani uprave borznoposredniške hiše zagotoviti organizacijo sistema notranjih kontrol na vseh področjih poslovanja borznoposredniške družbe in notranjo revizijo.

V domači in tuji literaturi je notranje revidiranje različno opredeljeno (Standardi notranjega revidiranja, 1998, uvodni del, str. 5; Turk et al., 1994, str. 26; Vezjak, 1992, str. 25; Spremić, 1997, str. 9-10). Bistvene značilnosti notranje revizije v podjetju lahko tako strnemo v tele podtočke:

- Je ocenjevalna funkcija, saj sistematično preiskuje in vrednoti poslovanje celotnega podjetja ali samo njegovega dela. Njena bistvena naloga je oceniti delovanje notranjega kontrolnega sistema in odkriti njegove pomanjkljivosti ali morebitne nepravilnosti.
- Sledi sprejetim poslovnim usmeritvam in ugotavlja skladnost posameznih organizacijskih enot z njimi, predvsem s sprejeto poslovno politiko, z načrti, zakoni in s prepisi.
- Varuje premoženje, ker omogoča odkrivanje in odstranjevanje neuspešnih in neučinkovitih postopkov ter s tem zmanjšuje tveganje za nastanek prevar.
- Je nekakšen »servis« za poslovodstvo, ker ga oskrbuje z analizami, ocenami, s priporočili in z nasveti, ki se nanašajo na preiskovano dejavnost. S tem izboljša natančnost in zanesljivost informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev.
- Je svetovalna funkcija, kajti notranji revizor v poročilu ne poda samo mnenja o predmetu revidiranja, temveč predlaga tudi nekatere ukrepe za izboljšanje učinkovitosti postopkov in spremlja njihovo uresničevanje v prihodnosti.

Katere od naštetih nalog bo notranja revizija res opravljala, je odvisno predvsem od posloводства podjetja, od velikosti podjetja in narave dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. Če želimo, da bo vpeljava službe za notranjo revizijo podjetju koristila, morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji, in sicer:

### **1. Notranja revizija mora biti kakovostna**

Temeljno načelo revizijske dejavnosti je, da morajo biti opravljena dela po obsegu in kakovosti neoporečna. Revizijsko delo bo kakovostno, če bo opravljeno pravočasno in bo imelo za uporabnika izrazno (uporabno) vrednost (Koletnik, 1996, str. 59).

Za zagotovitev kakovostno opravljenih nalog notranjega revidiranja je treba zadostiti določenim pogojem. Najpomembnejše je, da notranji revizor pri svojem delu spoštuje temeljna načela notranjega revidiranja, kodeks poklicne etike notranjih revizorjev ter standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ki jih je leta 1998 sprejel Slovenski inštitut za revizijo.

Notranjerevizijska načela so temeljna vodila za pravilno, odgovorno in učinkovito delo notranjega revizorja in se uporabljajo v povezavi s standardi notranjega revidiranja. Kodeks poklicne etike notranjega revizorja je zapis pravil, po katerih se notranji revizor ravna pri svojem delu. Notranji revizor mora vzdrževati visoke standarde strokovne sposobnosti, morale in dostojanstva (strokovnost in odgovornost, zaupnost, neoporečnost, neodvisnost in prizadevnost ter pošteno in resnično sporočanje). Standardi notranjega revidiranja so podlaga



za uspešno opravljanje notranjega revidiranja in so sestavljeni iz petih splošnih standardov, ki opredeljujejo neodvisnost notranjerevizijske službe od revidiranih dejavnosti in nepristranskost notranjih revizorjev, poklicno strokovnost in poklicno vestnost notranjih revizorjev, področje dela in opravljanje nalog notranjega revidiranja ter poslovanje v notranjerevizijski službi.

Notranji revizor mora pri branju standardov upoštevati tri stvari (Standardi notranjega revidiranja, 1998, uvodni del, str. 6):

- Člani posloводства so osebno odgovorni za ustrezno in uspešno ureditev notranjega kontroliranja in za njeno kakovostno delovanje.
- Člani posloводства se opirajo na notranje revidiranje kot na funkcijo, ki zagotavlja nepristranske analize, ocene, priporočila in informacije o kontrolah in delovanju lastnega podjetja.
- Zunanji revizorji lahko uporabljajo izide notranjih revizij pri svojem delu, če so notranji revizorji zagotovili primerne dokaze o neodvisnosti in strokovnosti svojega dela.

Standard notranjega revidiranja št. 560 postavlja notranjerevizijski službi zahtevo po zagotavljanju kakovosti in vrednotenju dela notranjerevizijske službe. Kakovostna notranja revizija zagotavlja, da notranji revizor (Vidovič, 2001, str. 32):

- s svojimi storitvami pomembneje vpliva na dejavnike, ki pripomorejo k uspešnemu vodenju podjetja,
- dodaja vrednost in pripomore, da potekajo procesi vodenja podjetja pravočasno,
- pripomore k poglavitnim odločitvam posloводства, predlaga izboljšave v poslovanju in pomaga izboljšati kakovost storitev, ki jih podjetje opravlja za stranke,
- pospešuje širjenje dobre prakse med posloводство.

## **2. Notranji revizor mora biti ustrezno strokovno usposobljen**

Za dobro opravljeno notranjo revizijo je bistveno, da so tisti jo opravljajo – torej notranji revizorji, strokovno usposobljeni praktiki. Notranji revizorji morajo znati tisto, kar slišijo in vidijo doumeti, povezati, pretehtati, presoditi ali oceniti. To zmorejo le tisti, ki imajo lastnosti, kakršne so opisane v kodeksu poklicne etike notranjih revizorjev, poleg tega pa morajo imeti profesionalen odnos do revidirancev, biti politično nevtralni, prizadevni, imeti ustrezne sposobnosti in znanje in to nenehno izpopolnjevati. »Bistvo notranje revizije je v ustvarjalnem, raziskovalnem delu, kritičnem preiskovanju in kontroli celote, zato je ne more opravljati kdor koli, ampak samo tisti, ki ima ustrezno strokovno in teoretično znanje« (Kavčič, 2000, str. 109).

Notranji revizor potrebuje torej ustrezno znanje in izkušnje, če želi dobro opraviti svoje naloge notranjega revidiranja v podjetju. To pomeni, da mora biti predvsem podrobno seznanjen z naravo dejavnosti, v kateri podjetje posluje, zlasti z njenimi posebnostmi. Področje delovanja računovodstva in notranje revizije je namreč prilagojeno dejavnosti in

velikosti oziroma organizacijskemu ustroju podjetja. Poznavanje dejavnosti podjetja je torej podlaga za pripravo ustreznega načrta notranje revizije in za podajanje priporočil za izboljšanje prihodnjega poslovanja podjetja. Ker v diplomskem delu obravnavam trgovsko podjetje, bom posebnosti in naravo trgovske dejavnosti predstavila v naslednjem poglavju.

Strokovna usposobljenost notranjega revizorja pomeni, da le-ta obvlada in razume načela, standarde in druga pravila notranjega revidiranja, poleg teh pa tudi računovodska načela in standarde ter druga pravila, ki se nanašajo na revidiranje posameznih dejavnosti. To je temeljno znanje, ki se zahteva od notranjega revizorja, vendar ga mora ta nenehno dopolnjevati v skladu z razvojem svoje stroke in drugih strok, ki se nanašajo na revidiranje dejavnosti, v kateri opravlja svoje delo (Standardi notranjega revidiranja, 1998, notranjerevizijska načela, str. 6).

Ustrezno strokovno usposobljenost za opravljanje svojega dela si notranji revizor lahko pridobi z izobraževanjem za pridobitev naziva preizkušeni notranji revizor, ki poteka pri Slovenskem inštitutu za revizijo. Lahko se odloči tudi za pridobitev svetovne licence za preizkušenega notranjega revizorja CIA (Certified Internal Auditor), ki jo podeljuje Ameriški inštitut notranjih revizorjev (The Institute of Internal Auditors). Poleg ustreznega znanja mora notranji revizor obvladati tudi poklicne spretnosti – to pomeni, da mora biti sposoben teoretično znanje uporabiti v praksi (Standardi notranjega revidiranja, 1998, notranjerevizijska načela, str. 6). Pri opravljanju notranjerevizijskega dela bodo notranjemu revizorju zelo koristile ustrezne izkušnje; te so še posebno potrebne na tistem področju njegovega dela, ki se nanaša na oblikovanje priporočil za izboljšave prihodnjega poslovanja podjetja in predlaganju izboljševalnih in preventivnih ukrepov.

Bistvena naloga notranjega revizorja je presojanje delovanja notranjega kontrolnega sistema, zato je za kakovostno opravljeno delo nujno, da revizor dobro pozna vlogo in strukturo notranjih kontrol v podjetju. Gre za precej kompleksno področje, ki bo podrobneje predstavljeno v točki 1.4.

### **3. Notranja revizija mora biti ustrezno organizirana**

Uspešnost notranje revizije ni odvisna samo od strokovnosti notranjih revizorjev, temveč tudi od njenega organizacijskega ustroja in podpore na najvišjih ravneh podjetja. Če sta službi za notranjo revizijo zagotovljena ustrezen položaj v podjetju ter ustrezna podpora posloводства in revizijskega odbora, to bistveno poveča njeno neodvisnost in učinkovitost delovanja (Priročnik za notranje revidiranje, 1999, str. 10).

Položaj notranjerevizijske službe v podjetju je odvisen od narave dejavnosti in velikosti podjetja ter od njegove prostorske razpršenosti. Vse naštetje dejavnike je treba upoštevati pri oblikovanju službe za notranjo revizijo, ki mora potekati v štirih zaporednih fazah, in sicer:

pripravljalna faza, faza načrtovanja, izvedbena faza in faza nadziranja (Koletnik, 1996, str. 37).

**V pripravljalni fazi** se podjetje odloči za vpeljavo notranjerevizijske službe in določi področja njenega delovanja ter organizacijski položaj službe. Lahko se odloči za centralizirano ali decentralizirano organizacijo službe, pri tem pa mora upoštevati prednosti in slabosti vsake od obeh možnosti.

Notranjerevizijska služba je nekakšen »servis«  
poslovodstvu, zato jo je najbolje organizirati kot štabno službo, podrejeno neposredno poslovodstvu podjetja in popolnoma neodvisno od dejavnosti, katerih poslovanje preverja. Neodvisnost je namreč eden najpomembnejših dejavnikov, ki omogoča nepristranskost in resničnost revizorjevih presoj (Vidovič, 2001, str. 24).

Naslednja odločitev, ki jo mora sprejeti poslovodstvo, je odločitev glede organiziranja delovnih področij znotraj revizijske službe. Podjetje se lahko odloči, da bo revizijska služba svoje delo opravljala po posameznih dejavnostih, po fazah revizijskih del, po geografskih območjih ali po organizacijskih enotah (Koletnik, 1996, str. 40). Turk predlaga razčlenitev notranjega revidiranja po eni izmed tehle kategorij: po temeljnih poslovnih funkcijah, po ekonomskih kategorijah, po stopnjah obravnavanja podatkov ali po tehnologiji obravnavanja podatkov (Turk et al., 1994, str. 30-32).

Ko je organizacijski položaj notranjerevizijske službe določen, se je treba lotiti vsebinskega dela in določiti vizijo, poslanstvo, področja delovanja, kadrovske zasedbo in podobne podrobnosti za učinkovito delo službe. Predstojnik notranjerevizijske službe sestavi pravilnik o delovanju službe, v njem opredeli okvir njenega delovanja, položaj in stopnjo neodvisnosti, velikost in vsebino pooblastil notranjih revizorjev ter pojasnjuje področja revidiranja, izdelovanja priporočil in predlaganja popravljalnih ukrepov (Priročnik za notranje revidiranje, 1999, str. 10).

Za učinkovito in uspešno notranje revidiranje je treba razviti in pozneje sproti dopolnjevati notranjerevizijski priročnik, ki je za notranjega revizorja nekakšna »biblija«. V njem so poleg ustanovne listine in pravilnika o notranjerevizijski službi zapisane vse pomembne usmeritve in postopki, ki so temelj notranjerevizijskega dela. Vsebuje organizacijsko strukturo službe za notranjo revizijo, pomembne standarde notranjega revidiranja, vprašalnike o delovanju notranjih kontrol, revizijske programe in podobno. Vsak notranji revizor mora dobiti svoj izvod priročnika. Priročnik je tudi odlična podlaga za usposabljanje novih notranjih revizorjev v podjetju, saj vsebuje vse pomembne informacije, strnjene na enem mestu, in tako močno skrajša čas in stroške vpeljevanja novih zaposlencev (Griffin, 1998, str. 191-192).

**Faza načrtovanja** obsega izdelavo dolgoročnih, srednjeročnih in letnih načrtov dela notranjerevizijske službe. V posameznih načrtih je treba opredeliti obseg delovnih nalog,

delovnih sredstev, potrebnega osebja in stroškov delovanja službe pa tudi način pridobivanja prihodkov, s katerimi bo revizijska služba poravnala svoje stroške.

**Izvedbena faza** se nanaša na izdelavo izvedbenega načrta posamezne revizijske naloge. Pripravi ga notranji revizor sam, potrdi pa vodja notranjerevizijske službe. Oblikovati je treba tudi ustrezno revizijsko skupino ali določiti notranjega revizorja, ki bo notranjo revizijo uspešno opravil. Vodja notranjerevizijske službe mora enoto, ki bo predmet notranjega revidiranja, vnaprej pisno obvestiti o začetku notranjega revidiranja, o času njenega trajanja in posebnih zahtevah, ki jih mora enota izpolniti, preden se revidiranje začne. Zgled takšnega obvestila je prikazan v prilogi 1. K obvestilu o izpeljavi notranje revizije se priloži še delovni nalog, ki podrobneje opredeli namen notranjega revidiranja. Zgled delovnega naloga je v prilogi 2.

Notranji revizor ali notranjerevizijska skupina v tej fazi na podlagi izvedbenega načrta tudi dejansko opravi zahtevano revizijsko nalogo.

**Faza nadziranja** se nanaša na zagotavljanje kakovosti notranjih revizij; to dosežemo z učinkovitim **nadziranjem, notranjim in zunanjim preiskovanjem**. Vodja notranjerevizijske službe je dolžan izdelati in skrbeti za izvajanje programa zagotavljanja kakovosti, ki je podlaga za vrednotenje opravljenega dela v notranjerevizijski službi. Cilj programa je podati sprejemljivo zagotovilo o ustreznem delu službe za notranjo revizijo, ki mora svoje naloge opravljati v skladu s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ustanovno listino in drugimi veljavnimi standardi (Standardi notranjega revidiranja, 1998, SNR 560.01, str. 13).

**Notranje preiskovanje** notranjih revizij opravijo zaposlenci v notranjerevizijski službi redno ali občasno, da preverijo oziroma ocenijo kakovost revizijskega dela. Pogostost notranjega preiskovanja je odvisna od ustreznosti nadziranja v notranjerevizijski službi, od odzivov revidiranih oseb in od tega, kako je v samo revidiranje zajeto preverjanje kakovosti (Priročnik za notranje revidiranje, 1999, str. 39).

**Zunanje preiskovanje** notranjerevizijske službe se prav tako opravi zato, da se oceni kakovost delovanja te službe. Drugače kakor pri notranjem preiskovanju mora zunanje preiskovanje opraviti za to ustrezno usposobljena oseba, ki je neodvisna od podjetja in ni vpletena niti v dejansko niti v navidezno navzkrižje interesov (Standardi notranjega revidiranja, 1998, SNR 560.04, str. 16). V najboljšem primeru so to notranji revizorji drugih podjetij, ki imajo za to ustrezno znanje.

Zunanje preiskovanje je za podjetje pomembno, ker poda neodvisno poročilo o učinkovitosti in uspešnosti notranjega kontroliranja ter o kakovosti delovanja notranjerevizijske službe (Vidovič, 2001, str. 34). Izpeljati bi ga bilo treba vsaj enkrat na tri leta, v nekaterih okoliščinah pa tudi večkrat.

#### **4. Notranja revizija mora biti stroškovno učinkovita**

Stroškovna učinkovitost notranje revizije pomeni, da koristi njene vpeljave presegajo stroške njenega poslovanja. V praksi je težko ugotoviti stroškovno učinkovitost notranje revizije, saj imamo samo podatke o stroških, ki so povezani z notranjim revidiranjem, prihranke pa je zaradi specifičnosti notranjega revidiranja zelo težko izmeriti.<sup>6</sup> Na splošno velja, da je notranja revizija, ki pripomore h kakovostnim in zanesljivim informacijam za odločanje, za podjetje koristna.

Notranja revizija torej mora dodajati podjetju vrednost, to pomeni zmanjševati stroške njegovega poslovanja na katerem koli področju, sicer njen obstoj ali vpeljava nista utemeljena. Področja, na katerih notranja revizija lahko dodaja podjetju vrednost, bodo opisana v zadnjem poglavju diplomskega dela.

#### **5. Vloga notranje revizije v podjetju naj bo ustrezno predstavljena drugim zaposlencem v podjetju**

Vodja notranjerevizijske službe mora skupaj s poslovodstvom poskrbeti, da bo vloga notranje revizije v podjetju ustrezno predstavljena tudi drugim zaposlencem. Pomembno je, da jih ustrezno seznanijo s koristmi notranjerevizijskega dela, tako da se zaposlenci notranjega revizorja »ne bodo bali«, ampak bodo z njim sodelovali, saj bo to še povečalo pozitivne učinke opravljene notranje revizije.

### **1.3 REVIZIJA POSLOVANJA**

Ker notranja revizija v podjetjih, v katerih je vpeljana, največkrat opravlja naloge revizije poslovanja, bom njen vsebinski okvir tudi podrobneje opisala.

#### ***1.3.1 Opredelitev revizije poslovanja***

Vse večja tekmovalnost med podjetji v sodobnem poslovnem okolju je pripeljala poslovodstva do odločitve, da je treba začeti poleg revizije računovodskih izkazov v podjetja vpeljevati tudi revizijo poslovanja. Poslovodstvo v podjetju želi povečati prihodke, izboljšati produktivnost in zmanjšati stroške (Taylor, Glezen, 1996, str. 85). Pri tem mu revizorji poslovanja lahko pomagajo, saj pri svojem delu iščejo načine, s katerimi bi zmanjšali »zapravljanje« in neučinkovitost. Revizija poslovanja je postopek prihodnosti, finančna revizija pa že bolj zadeva preteklosti. Na drugi strani gre za postopek, ki dodaja podjetju vrednost in hkrati omogoča notranjemu revizorju ustvarjalnost, da uporabi pri delu izkušnje,

---

<sup>6</sup> Več o tem je napisano pod točko 3.1.

pridobljeno znanje ter vse revizijske pripomočke in tehnike, ki so mu na voljo (Griffin, 2001, str. 197).

Revizija poslovanja je neodvisen pregled, ki zajema vse vidike podjetja, od poslovnih funkcij, računovodskih kontrol do informacijskih sistemov. To je sistematičen pregled posameznih dejavnosti ali segmentov glede na vnaprej zastavljene cilje. Revizor poslovanja si pri delu zada splošni cilj – ocenitev kakovosti kontrolnega sistema revidiranega področja v povezavi z uspešnostjo, gospodarnostjo in učinkovitostjo poslovanja podjetja. Preverja tudi zanesljivost računovodskega poročanja in skladnost z veljavnimi zakoni in predpisi (Moeller, Witt, 1999, str. 21-2).

Uporabniki končnih poročil revizije poslovanja so poslovodstvo in vodstva na različnih ravneh podjetja, ki želijo zagotoviti, da vsak segment podjetja deluje v skladu z zastavljenimi cilji. Poleg tega mora notranji revizor priskrbeti še informacije o (Whittington, Pany, 2000, str. 783):

- usklajenosti načrtov posameznih enot z načrtom celotnega podjetja in o tem, ali so načrti razumljivi vsem izvajalcem na operativni ravni,
- uspešnosti uresničevanja načrtov na operativni ravni in možnostih za izboljševanje uspešnosti, učinkovitosti ter gospodarnosti delovanja posameznih enot,
- pomanjkljivosti delovanja notranjega kontrolnega sistema, predvsem glede negospodarnega ravnanja z nekaterimi viri.

Notranji revizor mora zagotoviti, da so njegove ugotovitve pravilne, kajti le tako lahko poslovodstvo na njihovi podlagi sprejme potrebne ukrepe za izboljšanje poslovanja.

### ***1.3.2 Postopek revizije poslovanja***

Revizija poslovanja se opravlja v več zaporednih korakih, in sicer (Whittington, Pany, 2000, str. 784):

**Določitev cilja revizije poslovanja:** Definirati je treba predmet revidiranja, njegovo obsežnost, način poročila in podobno, pri izbiri predmeta revidiranja pa upoštevati, da revizija poslovanja ni zakonsko obvezna. Zato ni potrebno, pogosto pa tudi ne ekonomsko upravičeno, revidirati celotnega podjetja. Izbrati je treba področja, kjer je tveganje za nastanek neučinkovitosti največje, pretehtati stroške in koristi in šele nato opraviti revizijo poslovanja (Taylor, Glezen, 1996, str. 88).

**Seznanitev s predmetom revidiranja:** Notranji revizor si mora še pred začetkom dela pridobiti ustrezno temeljno znanje o področju, ki ga bo revidiral, se seznaniti z njegovimi cilji, organizacijsko strukturo in značilnostmi delovanja.

**Izpeljava uvodne raziskave:** Notranji revizor vnaprej oceni, katere sestavine delovanja posameznega dela podjetja bi utegnile biti kritične in jih bo moral zato preverjati še bolj pozorno.

**Načrt revizijskega dela:** Glede na izide prejšnjih treh faz se notranji revizor odloči, katere postopke bo treba izpeljati pri revidiranju poslovanja, in v skladu z njihovo zahtevnostjo sestavi ustrezno notranjerevizijsko skupino.

**Izpeljava revizije poslovanja:** To je najpomembnejši del, ki ga notranji revizor opravi v skladu s predpisanimi postopki, torej po standardih notranjega revidiranja. Poglavitna dejavnost notranjega revizorja v tem delu je preverjanje delovanja notranjega kontrolnega sistema. V današnjem času večina podjetij uporablja računalniške sisteme za obdelavo podatkov, vendar to ne zmanjša pomena notranjega revidiranja strukture notranjih kontrol<sup>7</sup>. Spremenil se je le način vrednotenja notranjih kontrol, ki pa od notranjega revizorja zahteva dodatno izobraževanje v informacijski tehnologiji in ob nejasnosti sodelovanje z računalniškimi strokovnjaki (Hočevar, 1991, str. 63).

Notranji revizor pri preverjanju delovanja notranjih kontrol najpogosteje uporablja tele postopke (Turk, 1998, str. 37):

- *Opazovanje:* To je najpreprostejša in največkrat uporabljena metoda, ko notranji revizor opazuje zaposlenca pri delu v njihovem delovnem okolju.
- *Poizvedovanje pri osebi:* Ta metoda pogosto dopolnjuje opazovanje, saj notranji revizor po končanem opazovanju dela opravi še intervju – izpolni vprašalnik z odgovorno osebo – in tako pridobi še podrobnejše informacije.
- *Preiskovanje dokazov:* Notranji revizor pregleda poslovne knjige, listine, razne dokumente in poročila ter preveri, ali so zahtevani kontrolni postopki opravljeni.
- *Ponovno izvajanje kontrolnih postopkov:* Gre za zelo zamudno opravilo, ki ga notranji revizor opravi izjemoma, ko drugače ni mogoče pridobiti zadostnih dokazov o ustreznem delovanju notranjih kontrol. Zato ponovi kontrolne postopke, ki so jih prvotno opravili zaposleni ali računalniški program.

Pri zbiranju dokazov o ustreznem delovanju notranjih kontrol mora biti notranji revizor pozoren predvsem na morebitne odmike od usmeritev podjetja in na neuspešno ter neučinkovito delovanje. Znati mora presoditi, ali odmik pomembno vpliva na poslovanje podjetja ali ne. Ob ugotovitvi pomembnega odmika mora razmisliti o izboljševalnih ukrepih in možnostih za njihovo vpeljavo (Taylor, Glezen, 1996, str. 93-94).

**Izdelava poročila:** Na podlagi ustreznih dokazov in ugotovitve, ali delujejo notranje kontrole celotno obdobje učinkovito in trajno, notranji revizor na koncu ovrednoti sistem notranjih

---

<sup>7</sup> Računalniška podpora informacijskih sistemov je tudi omogočila, da so se mnoge kontrole avtomatizirale in se krmilijo samostojno; to hkrati pomeni, da so nepristranske, hitre, temeljite in s tem povečujejo učinkovitost celotnega poslovanja (Koletnik, 1996, str. 14).

kontrol in napiše poročilo. Pri podajanju vrednostne sodbe sta najpomembnejša ustrezno načrtovanje postopka notranje revizije in delovanje notranjih kontrol po predpisih. V poročilu revizor povzame bistvene ugotovitve glede na cilj določen v začetku. Oblika in vsebina poročila nista vnaprej določeni, temveč sta odvisni od okoliščin, v kakršnih poteka notranje revidiranje. V poročilu notranji revizor opozori poslovodstvo na kritične točke pri delovanju notranjih kontrol in poda nekatera priporočila in nasvete, kako bi napake zmanjšali ali odpravili. Ugotovljene slabosti pri delovanju notranjih kontrol mora v poročilu poslovodstvu razvrstiti po tem, kako vplivajo na poslovanje podjetja. Če ugotovljene slabosti vplivajo na oceno učinkovitosti delovanja notranjih kontrol, jih revizor mora sporočiti poslovodstvu. Sporoči jih tudi, če ne vplivajo na oceno, vendar pa sam presodi, da mora biti poslovodstvo s slabostmi seznanjeno. V tretjo vrsto ugotovljenih slabosti pa sodijo slabosti, ki niso pomembne ne za notranjega revizorja ne za poslovodstvo, zato jih notranji revizor v poročilu ne omenja (Brečko, 2002, str. 14).

Notranji revizor se mora zavedati, da je pomembno poročati o dobrih in o slabih ugotovitvah. Priznanje o dobrih dosežkih namreč potrди revizorjevo nepristranskost in poveča možnost za njegovo sodelovanje pri prihodnjih revizijah (Taylor, Glezen, 1996, str. 95).

**Spremljanje izpeljave priporočil:** Zadnja faza revizije poslovanja se nanaša na spremljanje izpeljave podanih priporočil v prihodnosti. Notranji revizor je praviloma zaposlenec v podjetju, katerega poslovanje revidira, zato lahko preveri, koliko so se njegova priporočila tudi uresničila. Če ne prej, stori to v prvem koraku, ko znova opravlja revizijo poslovanja v isti revizijski enoti.

Kakovostno in pravočasno opravljena revizija poslovanja prinese poslovodstvu veliko koristi: povečanje dobičkonosnosti, učinkovitejšo razporeditev sredstev, zgodnje odkrivanje težav in boljše sporazumevanje (Taylor, Glezen, 1996, str. 85). Uspešno opravljena revizija poslovanja pa zaradi svoje zahtevnosti povečuje tudi ugled notranjih revizorjev.

## 1.4 NOTRANJE KONTROLE

### *1.4.1 Vloga notranjih kontrol v podjetju*

Vloga notranjih kontrol v podjetju se v času globalizacije, razvoja informacijske tehnologije, nenehnih sprememb v poslovanju podjetij in s tem naraščajočega ter razpršenega tveganja močno povečuje. Poslovodstvo se vse bolj zaveda, da lahko nastanejo velike izgube prav zaradi prevelikih poslovnih tveganj in potencialnih nevarnosti, ki jih povzročijo nečelostne in nenatančne informacije (Jagrič, 2002, str. 3). Zato se obseg in raznovrstnost kontrol, ki jih podjetja lahko uvrstijo v svoje poslovanje, iz leta v leto povečuje. Navsezadnje so velike spremembe pripomogle tudi k temu, da notranje kontrole, notranja revizija in zakonodaja niso



več tri med seboj nasprotna ali ločena področja, temveč delujejo v poslovanju podjetja povezano in usklajeno (Brečko, 2002, str. 1).

Tabela 1 v grobem prikazuje zgodovinski pregled razvoja notranjih kontrol, in sicer, kako so se naloge notranjih kontrol spreminjale iz obdobja v obdobje.

**Tabela 1:** Razvoj notranjih kontrol

Leto	Usmerjenost v	Naloga notranjih kontrol
1950	sredstva	varovanje sredstev
1960	podatke	zanesljivost podatkov
1970	usklajenost	zagotavljanje skladnosti z zakoni in drugimi predpisi
1980	učinkovitost	učinkovitost in uspešnost poslovanja
1990	cilje	doseganje ciljev

**Vir:** Vidovič, 2000, str. 26.

Poudariti je treba, da notranjega kontroliranja ne kaže enačiti z notranjim revidiranjem, kar se v praksi pogosto dogaja. Res je, da obe funkciji sodita v nadziranje, vendar je notranje revidiranje le eno izmed področij, ki vpliva na kakovostno izpeljavo notranjega kontroliranja<sup>8</sup>. Notranja revizija je samostojna služba – njena naloga je nadziranje delovanja notranjih kontrol, ki pa so sestavni del dejavnosti vsakega podjetja.

#### **1.4.2 Opredelitev notranjih kontrol**

Različni avtorji opredeljujejo notranje kontrole in njihovo vlogo v podjetju različno. Ena od opredelitev notranjih kontrol definira le-te takole: Pri notranjih kontrolah gre za organizacijo oziroma organizacijske ukrepe ter usklajeno delovanje postopkov in metod, ki so potrebni v vsakdanjem poslovanju podjetja, da se zagotovi čim večja točnost, urejenost in učinkovitost v delovanju celotnega podjetja. Delovanje notranjih kontrol torej pomeni v delovanje podjetja načrtno in sistematično včlenjene postopke in metode, ki zagotavljajo točnost, zanesljivost in popolnost evidenc pri izdelovanju pravih in resničnih računovodskih poročil, omogočajo varovanje premoženja, preprečujejo in odkrivajo napake in prevare v delovanju podjetja ter zagotavljajo spoštovanje in uresničevanje zakonov in načel, zapisanih v splošnih aktih podjetja v okviru dogovorjene poslovne politike, ki jo posredno ali neposredno določajo lastniki kapitala (Menard et al., 1994, str. 1).

Chorafas v svoji definiciji notranjih kontrol poleg omenjenih značilnosti poudarja, da so notranje kontrole dinamičen, spremembam prilagodljiv sistem, ki obvladuje različna tveganja in prevare ter zagotavlja pregledno in pošteno računovodsko poročanje. Za vzpostavitev ustreznega sistema notranjih kontrol je odgovorno poslovodstvo, sistem notranjih kontrol pa

---

<sup>8</sup> Notranje kontroliranje je večinoma preprečevalno, na strokovnem ugotavljanju dejstev zasnovano vzporedno nadziranje, ki ga opravljajo zaposleni v podjetju in delujejo stalno (Kavčič, 2000, str. 107).

morajo redno revidirati notranji in zunanji revizorji, da se zagotovi ustrezno delovanje ter odkrijejo oziroma preprečijo morebitne pomanjkljivosti (Chorafas, 2001, str. 30-31).

Avtor poudarja še dve pomembni lastnosti notranjih kontrol, in sicer:

- notranje kontrole delujejo toliko časa, dokler jih ljudje spoštujejo,
- namenjene niso samo odkrivanju in preprečevanju napak, temveč tudi »kličejo po odgovornosti« za napake vsakega zaposlenca, ki je v njih udeležen.

Standard notranjega revidiranja 300.06 opredeljuje kontrolo kot vsak ukrep posloводства, ki pomeni povečanje verjetnosti za doseg postavljenih namenov in ciljev. Ločimo kontrole, namenjene preprečevanju (odvračanju od nezaželenih dogodkov), in kontrole, namenjene odkrivanju nezaželenih dogodkov, ki so se že zgodili. (Standardi notranjega revidiranja, 1998, SNR 300.06, str. 5-6).

### ***1.4.3 Struktura notranjih kontrol po modelu COSO***

Sestavine sistema notranjega kontroliranja lahko klasificiramo različno. Pogosta je klasifikacija sestavin na okolje kontroliranja, računovodski sistem in kontrolne postopke, čeprav jih nekateri avtorji razvrščajo tudi drugače. V nadaljevanju bom pri predstavitvi notranjih kontrol upoštevala prijem predstavljen v poročilu Notranje kontroliranje – povezano ogrodje, ki ga je v ZDA leta 1992 izdal odbor podpornih organizacij komisije za ceste (COSO)<sup>9</sup>. Ta dokument pomeni nov način razumevanja in oblikovanja strukture notranjih kontrol v podjetju. Ogrodje notranjih kontrol naj ne bi zajelo le vrednotenja »trdih« kontrol, ki se nanašajo na razmejitev dolžnosti in obveznosti, ampak tudi »mehke« kontrole, kot so konkurenčnost, strokovnost zaposlencev, stil in filozofija vodenja. To poročilo naj bi zagotovilo, da bi pomen notranjih kontrol razumele vse udeležene stranke, od posloводства, revizorjev do javnosti. Poslovodstvu naj bi pomagalo pri identifikaciji pomembnih tveganj in kontrol, dalo ogrodje za postavitev notranjih kontrol in kar je zelo pomembno, pomagalo notranjim revizorjem, da se usmerjajo na področja dodane vrednosti (Jagrič, 2002, str. 14-15). Razsežnost strukture notranjih kontrol, ki je oblikovana po modelu COSO, prikazuje tabela 2.

---

<sup>9</sup> The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.

**Tabela 2:** Komponente notranjih kontrol v modelu COSO

Komponente delovanja	Osnovni poslovni cilji		
	poslovanje	računovodsko poročanje	predpisi
Ocenitev tveganja	x	x	x
Informacije in komunikacije	x	x	x
Aktivnosti kontroliranja	x	x	x
Nadziranje	x	x	x
	uspešnost, učinkovitost	razpoložljivost, zanesljivost	usklajenost s predpisi

**Vir:** Jagrič, 2002, str. 15.

Z vpeljavo sistema notranjih kontrol v podjetje želi poslovodstvo doseči tri cilje (Turk, 1998, str. 6):

- **Poslovanje**, ki mora biti uspešno in učinkovito – to dosežemo z uspešno in učinkovito alokacijo dejavnikov.
- **Računovodsko poročanje** mora biti zanesljivo, računovodske informacije pa razpoložljive in zanesljive – za notranje in zunanje uporabnike – računovodskih poročil.
- **Skladnost s predpisi** – to pomeni, da mora biti poslovanje podjetja usklajeno z veljavno zakonodajo, predpisi, internimi pravilniki in postopki.

Poleg navedenih poslovnih ciljev pa COSO definira tudi pet medsebojno odvisnih sestavin notranjih kontrol, med katere uvrščamo: kontrolno okolje, ocenjevanje tveganja, informiranje in komuniciranje, aktivnosti kontroliranja in nadziranje.

**Kontrolno okolje** je temeljni del ustroja notranjih kontrol v podjetju in zagotavlja zunanje možnosti za njihovo delovanje. V pojmovanje kontrolnega okolja sodijo organiziranost podjetja, odnos, filozofija in način delovanja poslovodstva. Na eni strani je pomembno, kakšen način vodenja, delegiranja obveznosti in odnos do notranjih kontrol ima poslovodstvo, na drugi strani pa so pomembni tudi organizacija in delovanje službe za notranjo revizijo, kadrovska politika in zunanji vplivi (Lešnik Korbar, 2002, str. 21). Poslovodstvo, naklonjeno notranjih kontrolam, pripomore k njihovi večji učinkovitosti. Če ima poslovodstvo do notranjih kontrol odklonilen odnos, pa to slabo vpliva na njihovo strukturo; to se po navadi kaže predvsem kot opuščanje notranjih kontrol na nekaterih ravneh.

**Ocenjevanje tveganja** se nanaša na ocenjevanje tveganja pri poslovanju, ki ga opravlja poslovodstvo. Njegova ocena tveganja je podlaga za določitev ustreznih poslovnih ciljev in kontrolnega delovanja (Turk, 1998, str. 7). Postopek ocenjevanja tveganja poteka v več fazah; pri tem je treba upoštevati zunanje in notranje dejavnike, ki lahko pomembno vplivajo na poslovanje podjetja. Tveganje se oceni za vsak posel in organizacijsko enoto posebej. V naslednji fazi se tveganja razdelijo na obvladljiva in neobvladljiva ter se določi čas njihovega vnovičnega pregledovanja. Pri obvladljivih tveganjih sledi izbira ustreznih notranjih kontrol, ki naj bi njihove negativne vplive na poslovanje kar najbolj zmanjšale. Seveda je treba

nenehno upoštevati načelo, da stroški vpeljave oziroma delovanja notranjih kontrol ne smejo preseči njihovih koristi.

**Informiranje in komuniciranje** obsegata ureditev računovodenja in vseh drugih potrebnih informacij, in sicer od zajemanja, proučevanja do sporočanja podatkov, potrebnih za poslovanje podjetja, za notranje in zunanje poročanje. Primerno informiranje in učinkovito komuniciranje sta bistvena za pravilno delovanje notranjih kontrol. Zaposlenci morajo biti sposobni sprejemati in izmenjavati informacije, ki so potrebne za izpeljevanje, vodenje in kontrolo delovanja. Koristna informacija mora biti primerna, zanesljiva, natančna in pravočasna. Vsak zaposlenec mora biti seznanjen s svojo vlogo v strukturi notranjih kontrol in mora komunicirati z drugimi v vseh smereh, na nižjo in višjo raven odločanja ter v okviru svoje enote.

**Aktivnosti kontroliranja** so različne usmeritve in postopki, ki pomagajo poslovodstvu doseči zastavljene cilje. Poslovodstvo mora poskrbeti, da so uvrščene v vsakdanje poslovanje podjetja, saj se le tako lahko podjetje ob spremenjenih razmerah hitro odzove in s tem ogne nepotrebnim stroškom. Pomembne sestavine ustroja notranjih kontrol so kontrole delovanja, računovodskega poročanja in skladnosti s predpisi. Za pošteno in resnično oblikovanje računovodskih izkazov pa so pomembne kontrole obdelovanja podatkov in računalniške kontrole (Turk, 1998, str. 7).

**Nadziranje** ali spremljanje delovanja notranjih kontrol daje poslovodstvu povratno informacijo, koliko so zastavljeni cilji tudi uresničeni. Potekati mora pri uresničevanju vseh treh temeljnih poslovnih ciljev in pri vseh petih komponentah delovanja notranjih kontrol. Periodika nadziranja oziroma preverjanja učinkovitosti strukture notranjih kontrol se določi na podlagi ocenjenih tveganj in pogostosti sprememb pri delovanju. Prednost kontinuiranega nadzora je predvsem v hitrejšem odkrivanju pomanjkljivosti oziroma nepravilnosti in zmanjševanju stroškov neučinkovitega poslovanja podjetja. Občasen neodvisen nadzor ustroja notranjih kontrol opravi notranjerevizijska služba po naročilu poslovodstva.

#### **1.4.4 Dejavniki, ki vplivajo na kakovost strukture notranjih kontrol**

Omenila sem že, da sta organizacija in vsebina notranjega revidiranja v vsakem podjetju drugačni, ni pa tudi standardnega sistema notranjega kontroliranja, ki bi ustrezal vsem podjetjem. Ne glede na to lahko izluščimo poglobljene dejavnike, ki so pomembni za organizacijo kakovostne strukture notranjih kontrol. Ti dejavniki so (Hočevar, 1991, str. 59):

- *Organizacijska struktura podjetja*, ki mora zagotoviti ustrezno razmejitev pravic, dolžnosti in odgovornosti zaposlencev v podjetju, kajti notranje kontroliranje bo učinkovito le, če bodo posamezne faze pri neki transakciji opravljali različni ljudje ali oddelki. Faze, ki morajo biti obvezno ločene, so odobritev, izvršitev, kontrola in zapis v ustrezne poslovne knjige.

- *Računovodski sistem* mora biti organiziran tako, da bo sposoben meriti uspešnost in delovanje vsake organizacijske enote v podjetju.
- *Notranja revizija* podjetja je kot štabna služba podrejena vodstvu podjetja in nenehno preverja, vrednoti in izboljšuje sistem notranjih kontrol.
- *Osebe* mora biti ustrezno usposobljeno in seznanjeno s postopki dela, da lahko uspešno in učinkovito opravlja dodeljene naloge. Vsak zaposlenec mora svoje delo poznati, vedeti, kakšne so njegove dolžnosti in odgovornosti, kajti šele tako lahko pristojna oseba pri preverjanju delovanja ugotovi, ali je zaposlenec svoje delo korektno opravil.

Sistem notranjih kontrol deluje učinkovito le tedaj, če so delovni cilji natančno opredeljeni, če so naloge zaposlencev načrtovane in če obstajajo notranja pravila (predpisi) o vključevanju in delovanju notranjih kontrol (Koletnik, 1996, str. 14).

Poglavitni temelj za uspešno postavitve notranjih kontrol in pozneje za njihovo izpeljavo in preverjanje je torej nekakšen priročnik – sestavijo ga v podjetju – v katerem so zapisani postopki in tehnike dela. Z njimi moramo ustrezno seznaniti vse udeležence poslovnega procesa, priročnik pa je pozneje tudi izhodišče notranjemu revizorju pri preverjanju delovanja notranjih kontrol.

Bistveni namen sestavljanja priročnika sta standardizacija ali poenotenje postopkov dela, kajti le ko bodo vsi enake postopke opravljali enako, po enakih vnaprej določenih merilih, bo smiselno njihovo delovanje preverjati in pozneje, če bo potrebno, sankcionirati. V podjetjih lahko opišejo postopke dela različno. Seznanila sem se z organizacijo notranje revizije v dveh trgovskih podjetjih: v podjetju Y so tehnike dela izdelali tako, da so določili skupino, ki je naredila posnetke stanj procesov in zapisala, kakšni so predpisani postopki oziroma tehnike, v podjetju X pa so se dela lotili bolj strokovno in kompleksno ter uporabili prijem, ki je povezan s pridobitvijo certifikata kakovosti ISO 9001. Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je v marsičem koristna tudi za opravljanje notranjega revidiranja v podjetju. Obseg teh koristi prikazujem v naslednji točki.

## 1.5 KORISTI VPELJAVE STANDARDA ISO 9001 ZA NOTRANJE REVIDIRANJE

Standard kakovosti ISO 9001 predpisuje potrebno dokumentacijo, v kateri se opredelijo vsebina, pristojnosti in odgovornosti zaposlencev in s tem ustvari določen »red« v poslovnih procesih (Lešnik Korbar, 2001, str. 93). Usmerjen je k odjemalcu, to pomeni, da je njegov poglavitni cilj zadovoljna stranka, v trgovskem podjetju je to zadovoljen kupec. Za kupce pomeni pridobitev mednarodnih certifikatov kakovosti dandanes potrditev, da je podjetje res odlično; podjetju se odprejo nove možnosti za sklepanje pogodb, najpomembnejši razlog za vpeljavo ISO 9001 pa je povečanje produktivnosti, ki se pokaže že zelo kmalu (Arnold, 1994, str. 277-278).

ISO 9001 je sestavljen iz osemnajstih komponent in vsebuje poleg natančnega opisa postopkov tudi določitev in preverjanje kontrolnih točk. Vloga inšpektorja v podjetju ali notranjega revizorja je v mednarodnem standardu ISO 9001 opredeljena precej drugače. Ne gre več za tradicionalnega »policaja«, ki želi odkriti napako, sankcionirati odgovornega in napisati poročilo (Arnold, 1994, str. 139). Danes želi inšpektor ali notranji revizor sodelovati v procesu, tako da oceni pravilnost delovanja, da v pogovoru z zaposlenci izve, ali so postopki morda opredeljeni tako, da jih v praksi ni mogoče izvajati, in končno, da svetuje pri vpeljavi izboljševalnih in preventivnih ukrepov.

Posledice vpeljave standarda ISO 9001 se torej kažejo tudi pri delu notranjega revizorja, saj njegova vpeljava povečuje učinkovitost notranjega revidiranja. Ker notranji revizor preverja delovanje notranjih kontrol na podlagi vnaprej določenih kontrolnih točk, zapisanih v dokumentih, si pri tem delu z dokumentacijo standarda kakovosti veliko pomaga. Na enem mestu ima zbrane opise vseh poslovnih procesov in zahtevanih notranjih kontrol. Pri svojem delu notranji revizor največkrat uporablja te standarde ISO 9001 (Lešnik Korbar, 2001, str. 96-97):

- **Prepoznavanje proizvodov oziroma storitev in sledljivost**

V tem standardu je določen način označevanja in shranjevanja poslovne dokumentacije; to notranjemu revizorju omogoča, da lahko vsak trenutek ugotovi, kje je poslovni dogodek nastal, in sledi posameznim proizvodom in storitvam v posameznih fazah poslovnega procesa.

- **Obvladovanje procesov**

Poslovni procesi so prikazani v diagramu poteka procesa. Za njihovo izvajanje so določeni ustrezno usposobljeni izvajalci in primerna delovna sredstva. V poslovniku kakovosti, posameznih pravilnikih, tehničnih in delovnih navodilih je določena odgovornost za izvajanje poslovnih procesov, predpisane so kontrole in ustrezno nadziranje.

- **Kontroliranje in nadziranje**

Ta standard kakovosti sodi med najpomembnejše standarde, ki jih pri svojem delu uporablja notranji revizor, kajti podrobno opredeljuje kontrolne točke na vhodu, med procesom in na izhodu. V njem je opredeljeno, da nadzor nad pravilnim delovanjem sistema kakovosti opravljajo notranji revizorji. Enkrat na leto revidirajo sistem kakovosti, da preverijo, ali zaposlenci poslujejo v skladu z zapisanimi postopki in s poslovno politiko. O ugotovljenih pomanjkljivostih in nepravilnostih mora notranji revizor poročati vodji sistema kakovosti.

Za podjetje, ki ima vpeljan standard kakovosti ISO 9001 in službo za notranjo revizijo, je smiselna vpeljava standardov kakovosti tudi za delovanje notranjerevizijske službe. Opredelitev kakovosti naj bi se nanašala predvsem na podrobnejšo opredelitev sestave revizijskega priročnika, od organiziranosti službe, načrtovanja, izvajanja postopkov do nadziranja, to pa bi še povečalo učinkovitost notranjega revidiranja.

## 1.6 OMEJITVE PRI NOTRANJEM REVIDIRANJU NOTRANJIH KONTROL

Notranji revizor ima pri preverjanju delovanja notranjih kontrol opraviti z nekaterimi omejitvami. Prva in hkrati zelo pomembna je učinkovitost in gospodarnost, to pomeni, da stroški notranjega revidiranja ne smejo preseči koristi, ki jih bodo prinesle ugotovitve notranjega revidiranja. Pomembno je, da notranji revizor poskuša svoje preverjanje usmeriti na nepričakovane poslovne dogodke in tako preizkusiti ustreznost notranjih kontrol, ki so večinoma postavljene za pričakovane poslovne dogodke. Govorimo lahko še o drugih omejitvah, kot so človeške napake, nepazljivost, zlorabe pooblastil, ogibanje nadziranju, spremembe okoliščin in podobno – vse to pa otežuje preverjanje delovanja notranjih kontrol (Menard et al., 1994, str. 71).

Poslovodstvo in notranji revizor morata pri preverjanju delovanja notranjih kontrol v podjetju upoštevati dve dejstvi. Prvo pomembno dejstvo je, da notranji revizor ne more povsem zagotoviti, da napak, prevar in neučinkovitosti v poslovanju podjetja ne bo tudi v prihodnosti, ker s stroškovnega vidika ni smiselno postaviti takšnega sistema notranjih kontrol, ki bi nepravilnosti popolnoma preprečil (Whittington, Pany, 2001, str. 252).

Drugo pomembno dejstvo pa je povezano z odgovornostjo notranjega revizorja za ugotovljene nepravilnosti v delovanju notranjih kontrol. Ne vodja notranjerevizorske službe ne drugi notranji revizorji nimajo nikakršnih pooblastil, da bi spremenili politiko ali postopke poslovanja podjetja. Njihova naloga tudi ni odpravljati ugotovljene nepravilnosti pri delovanju notranjih kontrol. Po svoji funkciji jih le odkrivajo, z njimi seznanijo vodstvo podjetja in predlagajo nekatere ukrepe, kaj pa bo v resnici storjeno je odvisno od vodstva podjetja, ki je edino pristojno za sprejemanje takšnih odločitev (Griffin, 2001, str. 186).

## 2 NOTRANJE REVIDIRANJE V TRGOVSKEM PODJETJU

### 2.1 PREDSTAVITEV TRGOVSKE DEJAVNOSTI

Notranji revizor se mora vedno pred začetkom opravljanja dela najprej seznaniti z bistvenimi značilnostmi poslovne dejavnosti podjetja. V primeru, ki ga obravnavam v tem diplomskem delu, gre za trgovsko podjetje, zato mora notranji revizor poznati bistvene značilnosti trgovske dejavnosti. Posebno pozornost mora nameniti morebitnim posebnostim, katerim je poslovanje podjetja v trgovski dejavnosti izpostavljeno, zato bom najprej predstavila trgovsko dejavnost in njene posebnosti.

### 2.1.1 Vloga trgovine v 21. stoletju

Nagel razvoj računalniške tehnologije in globalizacija poslovanja sta povzročila velike spremembe v trgovski dejavnosti in pripeljala sektor trgovine med najpomembnejše sektorje svetovnega gospodarstva. Podatki Združenja za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije<sup>10</sup> kažejo, da postaja trgovina tudi v Sloveniji pomembnejša, kot je bila kdaj koli. Leta 2001 je bilo v Sloveniji registriranih 37 210 trgovskih družb<sup>11</sup>, ki so oddale zaključne račune, to je približno 35 odstotkov vseh gospodarskih družb<sup>12</sup>. Trgovske družbe so leta 2001 ustvarile dobro tretjino prihodkov in podoben delež odhodkov vseh družb v gospodarstvu Republike Slovenije. Delež čistega oziroma celotnega dobička trgovskih družb v gospodarstvu je znašal 22 odstotkov. Delež izgube trgovskih pravnih oseb v izgubah gospodarstva je znašal leta 2001 le 4 odstotke, v letih od 1996 do 2000 pa se je gibal med 11 in 16,5 odstotka. Prihodek na zaposlenega v trgovskih družbah je leta 2001 presegal povprečje vseh gospodarskih družb kar za 20,3 milijona tolarjev (GZS, 2002, str. 1-3).

Trgovske družbe so leta 2001 zaposlovale okoli 17 odstotkov zaposlenih celotnega gospodarstva. Na podlagi podatkov o delovnem aktivnem prebivalstvu po dejavnostih v letu 2001 vidimo, da je trgovska dejavnost zaposlovala 99 211 delovno aktivnih prebivalcev. Od tega je bilo skoraj 92 odstotkov zaposlenih oseb bodisi v družbah, podjetjih in organizacijah bodisi pri samozaposlenih osebah. Preostalih 8 odstotkov sestavljajo samozaposlene osebe, od katerih jih večina opravlja dejavnost kot samostojni podjetniki posamezniki (Statistični letopis RS, 2002, str. 229).

Pri nas je večina pomembnih trgovskih podjetij tako velikih, da so po Zakonu o gospodarskih družbah obvezno zavezana zunanjemu revidiranju<sup>13</sup>. V pogovorih s strokovnjaki pa sem ugotovila, da se v zadnjem času vedno več trgovskih podjetij odloča tudi za vpeljavo notranje revizije, ki se nanaša predvsem na revizijo poslovanja, iz enega samega ključnega razloga – da bi racionalizirali poslovanje<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Podatki temeljijo na obdelavi podatkov iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida vseh trgovskih pravnih družb, ki so oddale zaključne račune Agenciji RS za plačilni promet.

<sup>11</sup> V Standardni klasifikaciji dejavnosti najdemo trgovino v področju G, ki poleg trgovine zajema še popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe.

<sup>12</sup> V diplomskem delu praviloma uporabljam izraz podjetje, ker pa gre tukaj za navedbe iz gradiva GZS, sem ohranila izraz družba.

<sup>13</sup> 54. člen ZGD določa, da morajo biti letna poročila velikih in srednjih družb, konsolidirana letna poročila in letna poročila tistih majhnih družb, s katerih vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu, obvezno revidirana (Zakon o gospodarskih družbah, 2001).

<sup>14</sup> Racionalizacija poslovanja se nanaša na skupek ukrepov, ki zagotavljajo boljše izvajanje določene dejavnosti glede na dosednji način. V trgovskem podjetju to pomeni doseganje boljših poslovnih izidov od sedanjih in hkrati boljše zadovoljevanje potreb porabnikov (Potočnik, 2001, str. 352).



### **2.1.2 Definicija trgovine**

V literaturi zasledimo več pojmov in definicij trgovine. V 1. členu Zakona o trgovini je trgovina definirana kot opravljanje trgovinske dejavnosti na domačem trgu in s tujino. Trgovina obsega nakupovanje blaga zaradi nadaljnje prodaje in opravljanje trgovskih storitev (Zakon o trgovini, 1993).

Po Potočnikovem mnenju je trgovina gospodarska dejavnost, ki jo sestavljajo stalna nabava različnih proizvodov, njihovo skladiščenje in varovanje ter prodaja številnim porabnikom v ustrezni količini in sortimentu, na določenem kraju in v določenem času ter na način, ki je najbolj prilagojen njihovim potrebam. Temeljna funkcija trgovine je torej posredovanje proizvodov med proizvodnjo in porabo, ki naj proizvajalcem olajša prodajo, porabnikom pa zagotovi zadovoljitev njihovih potreb (Potočnik, 2000, str. 8-9).

### **2.1.3 Organiziranost trgovine**

V 5. členu Zakona o trgovini je določeno, da se trgovska dejavnost lahko opravlja kot (Zakon o trgovini, 1993):

- trgovina na debelo,
- trgovina na drobno in kot
- trgovske storitve.

**Trgovina na debelo** je vsako nakupovanje blaga za nadaljnjo prodajo trgovcem, predelovalcem in velikim porabnikom doma in v tujino, ne glede na to, ali je blago prodano v nespremenjenem stanju ali pa v spremenjenem po obdelavi, predelavi oziroma dodelavi (Zakon o trgovini, 1993). Temeljna funkcija trgovine na debelo je torej posredovanje proizvodov med proizvajalci in trgovci na drobno oziroma velikimi porabniki (Potočnik, 2001, str. 46). Opravlja pa še dodatne funkcije, kot so skladiščenje, sortiranje, pakiranje, prevoz itn.

**Trgovina na drobno** je opredeljena kot nakupovanje blaga in njegova nadaljnja prodaja končnim porabnikom in tudi prodaja blaga, ki ni namenjena končni potrošnji, v prodajalnah (Zakon o trgovini, 1993). Kot taka opravlja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako naveže posreden stik med proizvajalci in končnimi uporabniki. Njena temeljna naloga je, da zagotovi ustrezen obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo proizvodov in storitev (Potočnik, 2001, str. 54).

**Trgovske storitve** so storitve v zvezi s posredovanjem blaga v trgovini na debelo in drobno. Podjetja, ki se ukvarjajo s trgovskimi storitvami, opravljajo posle zastopanja, posredovanja, skladiščenja, špedicije ali prevoza in s tem prispevajo k hitrejšemu, bolj kakovostnemu in cenejšemu trgovanju (Potočnik, 2001, str. 69).

### **2.1.4 Temeljne funkcije trgovskega podjetja**

Temeljne funkcije trgovskega podjetja so nabava, skladiščenje in prodaja. Lahko bi rekli, da so to nekakšni »proizvodni« obrati trgovskega podjetja. Poleg teh pa so v trgovskem podjetju tudi druge poslovne funkcije, ki so potrebne za normalno delovanje poslovnega sistema, kot so kadrovska, finančna, računovodska, splošna, pravna itn.

#### **2.1.4.1 Nabavna funkcija**

Nabava blaga je ena od treh temeljnih funkcij trgovskega podjetja, vendar podrejena prodaji. Njena naloga je zagotoviti primeren sortiment proizvodov, potreben za prodajo, v zadostnih količinah, ustrezni kakovosti, po čim nižjih cenah in pravočasno.

Cilj nabavne funkcije v podjetju X, ki ga proučujem v svojem delu, je ustvariti take odnose in pravila z dobavitelji, da bodo zagotovljeni dolgoročno stabilni in glede na velikost podjetja najugodnejši nabavni viri trgovskega blaga. Nabavna funkcija mora (Interno gradivo podjetja X):

- nabavljati kakovostno blago po konkurenčnih cenah,
- zagotoviti podjetju takšne dobavitelje, ki vedno izpolnjujejo svoje obveznosti glede kakovosti, količine, dinamike dobav in nabavnih pogojev,
- zagotoviti sortiment blaga, ki ustreza povpraševanju na trgu,
- zagotoviti kupcem najustreznejšo izbiro blaga glede kakovosti, cen in storitev.

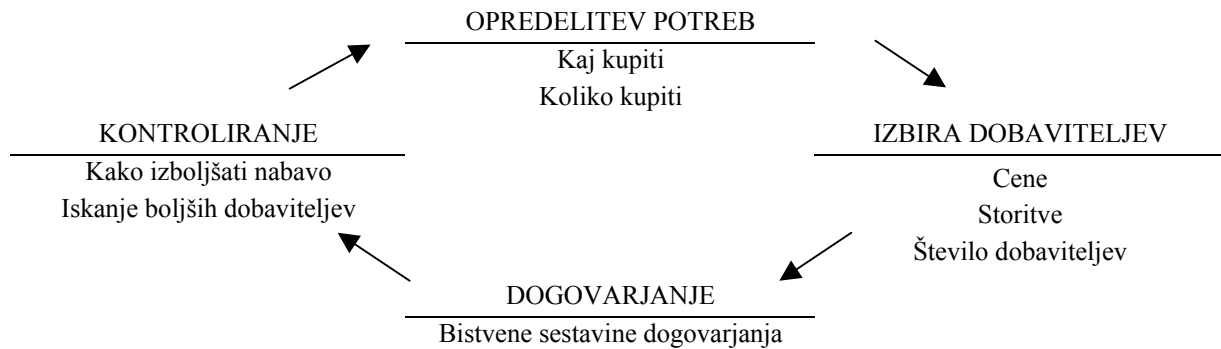
Sodobno nabavno poslovanje ni omejeno zgolj na nakupno funkcijo, ampak zajema še vrsto dejavnosti, ki pripomorejo k poslovni uspešnosti nabavne funkcije. Uspešna, to pomeni predvsem učinkovita in racionalna nabava, je v trgovskem podjetju že pol uspeha, drugo polovico pa pozneje dodata uspešna prodaja in zadovoljitev potreb kupcev.

V nabavno funkcijo uvrščamo (Potočnik, 2001, str. 186):

- raziskavo nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- sprejemanje nabavnih odločitev,
- pripravo in izvršitev nabave,
- evidentiranje nabave,
- analiziranje nabave,
- nadzor nabave.

Grafično nabavni cikel trgovskih podjetij v poenostavljeni obliki prikazuje slika 1.

**Slika 1:** Nabavni cikel trgovskih podjetij



Vir: Potočnik, 2000, str. 75.

#### 2.1.4.2 Skladiščenje

Skladiščna služba prevzema blago in ga varuje do trenutka izdaje. Njene naloge so predvsem varovanje skladiščnega blaga pred kvarom, kalom, krajo in drugimi nevarnostmi ter pošiljanje podatkov o vrednosti in gibanju zalog nabavni službi. Razvoj informacijske tehnologije je močno poenostavil proces skladiščenja, saj računalniška obdelava podatkov omogoča spremljanje in oblikovanje optimalne zaloge, to pa bistveno zmanjšuje skupne stroške skladiščenja (Potočnik, 2000, str. 77-78).

#### 2.1.4.3 Prodajna funkcija

Temeljna naloga prodajne funkcije je prodaja blaga kupcem, tako da se vrednost nabavljenega blaga znova spremeni v denar in je najpomembnejša faza poslovanja trgovskih podjetij, kajti če ne uspe, je bil trud v vseh prejšnjih fazah zaman (Potočnik, 2000, str. 89). Lahko rečemo, da je prodajna funkcija v celoti najpomembnejša funkcija v podjetju, ker so njene odločitve glede obsega prodaje najpomembnejše že pri načrtovanju in se jim morajo tako podrediti vse druge poslovne funkcije, nato pa še v končni fazi trgovskega cikla, ko mora zagotoviti, da bo načrtovana prodaja tudi uresničena.

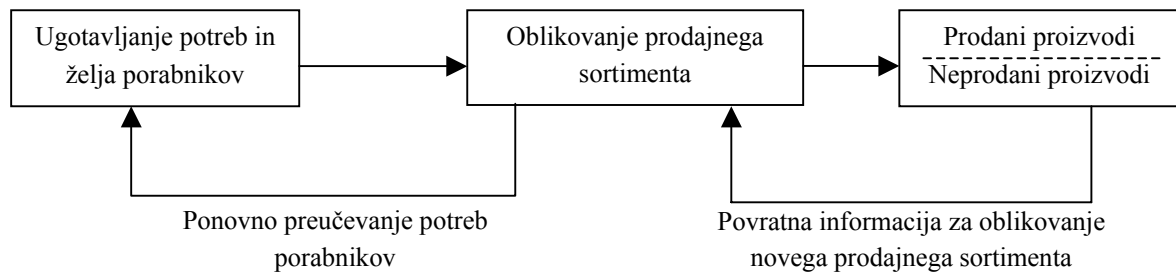
Prodajne dejavnosti so predvsem (Potočnik, 2000, str. 90):

- raziskava prodajnega trga,
- načrtovanje prodaje,
- oblikovanje prodajne politike in sprejemanje prodajnih odločitev,
- izvajanje prodajnih postopkov,
- evidentiranje, analiziranje in kontroliranje prodaje.

Eden ključnih dejavnikov uspeha trgovskih podjetij je ustrezno izbran oziroma oblikovan prodajni sortiment. Oblikovanje prodajnega sortimenta pomeni oblikovanje privlačne celote iz

različnih proizvodov in artiklov, ki zadovoljuje potrebe porabnikov in pospešuje prodajo (Potočnik, 2000, str. 94). Proces oblikovanja prodajnega sortimenta prikazuje slika 2.

**Slika 2:** Proces oblikovanja prodajnega sortimenta



**Vir:** Potočnik, 2000, str. 97.

## 2.2 POSEBNA TVEGANJA PRI NOTRANJEM REVIDIRANJU TRGOVSKE DEJAVNOSTI

Po Griffinovem mnenju je temeljno poslanstvo službe za notranjo revizijo v trgovskem podjetju prepoznavanje najpomembnejših tveganj, povezanih s trgovskim poslovanjem, ki jim je treba nameniti dovolj pozornosti in virov, da se doseže zmanjšanje njihovih vplivov na poslovanje podjetja. Tudi na tem področju se srečamo s klasičnim problemom ekonomije – kako uspešno in učinkovito razmestiti redke vire (Griffin, 2001, str. 183). V literaturi in pogovorih z notranjimi revizorji nisem zasledila večjih vsebinskih razlik, ki bi se nanašale na notranje revidiranje v trgovskem podjetju. Zagotovo pa je razlika v usmeritvah notranjega revidiranja. Tako je v proizvodjalnem podjetju večina notranjega revidiranja usmerjena v proizvodjalno funkcijo, ki jo v trgovskem podjetju ni, v trgovskem pa v nabavno.

Po pripovedovanju notranjih revizorjev sem ugotovila, da povzročajo največ težav v poslovanju trgovskih podjetij inventurne razlike ali primanjkljaj in različne vrste kraj, ki so hkrati eden izmed najpogostejših vzrokov za nastanek inventurnih razlik. Inventurni primanjkljaj pomeni, da je v resnici ugotovljena vrednost zalog pri popisu manjša od računalniško izkazane evidence o vrednosti zalog. Griffin v svoji knjigi kot največji vzrok inventurnih primanjkljajev navaja različne vrste kraj, in sicer (Griffin, 2001, str. 193):

- zunanja kraja (kraja kupcev in dobaviteljev),
- notranja kraja (kraja zaposlencev),
- kraja pri transportu blaga (iz skladišča v prodajalno, iz ene prodajalne v drugo),
- sistemska oziroma »papirnata« kraja, ki je povezana z izgubljenimi dokumenti, s podvajanjem dokumentov, neustreznim vodenjem evidenc itn.

V praksi so ugotovili, da nastane inventurni primanjkljaj v prodajalni predvsem zaradi (Ivanovič, 1998, str. 75):

- nepoštenih kupcev,
- nepoštenih zaposlencev,
- napak in malomarnosti zaposlencev<sup>15</sup>.

Izsledki raziskav iz tujine kažejo, da 50 odstotkov izgube ali primanjkljaja povzročijo nepošteni kupci, okoli 45 odstotkov zaposlenci in le 5 odstotkov izgub ima trgovina zaradi malomarnosti zaposlencev (Ivanovič, 1998, str. 75).

Tabela 3 dokazuje, da imajo z inventurnim primanjkljajem težave tudi drugod po Evropi. EuroHandelsinstitut (EHI) je leta 2001 opravil raziskavo o vzrokih inventurnih razlik pri evropskih trgovcih, po presoji trgovinskih izvedencev pa so izidi taki:

**Tabela 3:** Vzroki inventurnih razlik pri evropskih trgovcih

Vzrok	Povprečje v %	Min. v %	Max. v %
Kraja strank	45	25	92
Kraja zaposlencev	23	5	40
Kraja dobaviteljev in zunanja kraja	17	10	30
Organizacijske pomanjkljivosti	15	3	40

Vir: Interno gradivo podjetja Y.

Ugotovljeno je bilo, da 95 odstotkov vseh kraj zagrešijo priložnostni tatovi (všteti so priložnostni tatovi in amaterji) in le 5 odstotkov profesionalni tatovi.<sup>16</sup>

V podjetju Y so v svojih prodajalnah leta 2001 opravili raziskavo o povzročiteljih kraj. Dobljene ugotovitve kaže tabela 4.

**Tabela 4:** Klasifikacija kraj glede na povzročitelje

Povzročitelj	% v vseh krajah	Vrednost (v %)
Tatovi	80	41
Dobavitelji	9	9
Zaposlenci	11	50
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Interno gradivo podjetja Y.

<sup>15</sup> Nepošteni kupci in zaposlenci povzročijo inventurni primanjkljaj s krajami, za katere imajo različne razloge (več o tem glej Ivanovič, 1998). Inventurni primanjkljaj pa lahko povzročijo tudi napake zaposlencev, ki so posledica njihove malomarnosti. Napake nastanejo najpogosteje pri računanju, obračunavanju davka, obračunavanju popusta za zaposlene, vnosu napačnih števil na blagajni, izpadu zapisa prodaje na blagajni, napačnega označevanja cen in drugega (Ivanovič, 1998, str. 75). Veliko pozornosti je potrebno nameniti ponavljajočim se napakam, kajti le-te lahko hitro pripeljejo do poneverb, kraj in utaj.

<sup>16</sup> Tatove lahko razdelimo v tri skupine, in sicer priložnostne tatove, tatove amaterje in profesionalne tatove. Za priložnostne tatove velja načelo »priložnost naredi tatu« le-ti ne vstopijo v trgovino že z namenom, da bi kradli. Tatovi amaterji vstopijo v trgovino z namenom, da bodo kradli, vendar pri svojem delu niso spretni. Najnevarnejša skupina tatov so profesionalni tatovi, saj svoje delo večinoma dobro obvladajo, njihova značilnost pa je tudi, da se preživljajo le z ukradenimi predmeti (Ivanovič, 1998, str. 39).

Izsledki raziskav kažejo, da v skupini tatovi največ kraj, kar 75 odstotkov zagrešijo priložnostni tatovi, 15 odstotkov amaterji in le 10 odstotkov profesionalci.

S prehodom na računalniško obdelavo podatkov so se možnosti za nekatere vrste kraj močno zmanjšale, vendar pa kraje zaposlencev in nekaterih kupcev še vedno ostajajo velik problem.<sup>17</sup> Na tem področju je vloga vodstva podjetja zelo pomembna, da postavi zadosten in učinkovit kontrolni sistem in takšno etično okolje zaposlencev, da se v njem kraje ne bodo dogajale.

Poleg kraj so lahko vzrok za inventurni primanjkljaj tudi različne napake – po navadi nenamerne – in prevare, ki so po definiciji namerne napake. Prevaro definiramo kot namerno odločitev »goljufanja« za doseg ilegalnih koristi in ciljev. Goljufije v trgovskem podjetju so predvsem dveh vrst, poneverjanje podatkov o sredstvih podjetja in goljufivo finančno poročanje. Prve se nanašajo na poneverjanje podatkov pri prejetih in plačanih računih, na zaloge, stroške potovanj, telefonske stroške, uresničevanje pogodb in podobno. Druga pogosta prevara pa so izpustitev ali nižje prikazovanje nekaterih vrst stroškov in pretiran prikaz nekaterih vrst prihodkov in s tem nerealnega poslovnega izida (Griffin, 2001, str. 200-201).

Notranji revizor mora biti pri odkrivanju prevar v podjetju pozoren na tele okoliščine oziroma dogodke, ki povečajo možnost napak ali prevar (Vlaj, 2001, str. 86):

- slabosti pri oblikovanju sistema notranjih kontrol,
- neupoštevanje ustreznih kontrolnih postopkov,
- sum na neoporečnost ali nesposobnost posloводства,
- nenavadni pritiski, neustrezno ozračje v podjetju,
- nenavadni poslovni dogodki,
- težave pri pridobivanju zadostnih revizijskih dokazov.

Možnosti za kraje in prevare se močno zmanjšajo z učinkovito organizacijo poslovanja in oblikovanjem ustreznega sistema notranjih kontrol, ki odločilno vpliva tudi na vse druge dejavnosti v podjetju. Pri ustrezni organizaciji poslovanja pa podjetju lahko pomaga tudi že omenjeni certifikat kakovosti ISO 9001, v katerem so podrobno opredeljeni vsi poglobitni poslovni procesi v podjetju.

---

<sup>17</sup> Če vodstvu trgovske družbe uspe z ukrepi preprečiti 90 odstotkov kraj priložnostnih in amaterskih tatov, inventurni primanjkljaj pa še vedno ostaja, potem so vzrok prav gotovo nepošteni zaposlenci. Dokazovanje nepoštenosti zaposlencem pa je lahko zelo težko delo, ki se v skrajnem primeru konča šele z zamenjavo prodajnega osebja (Ivanovič, 1998, str. 93).

## 2.3 NOTRANJA REVIZIJA V TRGOVSKEM PODJETJU X

### *2.3.1 Organiziranost notranje revizije v podjetju X*

V točki 1.2 sem predstavila pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za koristnost notranje revizije v podjetju. V nadaljevanju bo predstavljeno, koliko notranja revizija v podjetju X ustreza tem pogojem.

Notranji revizorji v podjetju X so ustrezno strokovno usposobljeni, imajo visokošolsko izobrazbo, nekateri pa se izobražujejo tudi za pridobitev naziva preizkušeni notranji revizor. Vsi dobro poznajo poslovanje podjetja in njegovo dejavnost ter so seznanjeni s standardi notranjega revidiranja, zato menim, da bo notranja revizija dobro delovala. O kakovosti notranjih revizij za zdaj še ni mogoče soditi, saj so notranje revidiranje v podjetje začeli vpeljevati šele pred letom dni.

Organiziranost notranje revizije v podjetju X trenutno še ni ustrezno opredeljena, saj služba za notranjo revizijo sodi v okvir računovodske funkcije. Kar zadeva neodvisnost, to seveda ni dobro, saj notranji revizor ne sme preiskovati dejavnosti, ki jo tudi opravlja, poleg tega pa je podrejen vodji računovodstva, čigar delo naj bi tudi preverjal. Podjetje je sestavljeno iz matične družbe in odvisnih družb ter posluje na domačem in tujih trgih, zato bi bilo smiselno službo za notranjo revizijo organizirati kot štabno službo, podrejeno neposredno poslovodstvu podjetja, opravljanje dejavnosti v podjetju pa razdeliti na domači trg in tuje trge. Notranje revidiranje opravljanja dejavnosti je treba ločiti, ker se standardi in zakonodaja po posameznih državah razlikujejo in dobro poznavanje vsega zahtevanega presega sposobnosti posameznega notranjega revizorja. V vsaki izmed odvisnih družb na tujih trgih je mogoče organizirati svojo službo za notranjo revizijo, vendar bi bilo treba preveriti ekonomsko upravičenost takšnega načina, ki zahteva precej sredstev in tudi ustreznega osebja. Podjetju X zato svetujem, naj pri nadaljnjem razvoju notranjerevizijske službe uporabi organizacijski ustroj, ki je prikazan v prilogi 3.

Notranja revizija v trgovskem podjetju X ni obvezna, njen namen in cilje je določilo poslovodstvo, ko se je odločilo za njeno vpeljavo. Tedaj je sklenilo, da bo poglobljena naloga notranje revizije v njihovem podjetju predvsem nadziranje odvisnih družb – koliko le-te upoštevajo računovodske usmeritve in navodila koncerna ter kako delujejo njihovi kontrolni mehanizmi. Notranja revizija v tem podjetju je torej opredeljena drugače kakor v teoriji, po kateri notranja revizija največkrat opravlja naloge revizije poslovanja in preverja skladnost delovanja s predpisi.

Notranji revizorji v podjetju X so se najprej lotili standardizacije računovodstva po posameznih družbah, saj jim bo to pozneje omogočilo hitrejše in učinkovitejše notranje revidiranje in primerljivost izidov. Pravilnik o notranjerevizijski službi še ni dokončan,

vendar imajo njegov osnutek že vsi zaposlenci, tako da vedo za svoje naloge. Notranja revizija v skladu s svojim namenom v podjetju X trenutno revidira samo računovodsko funkcijo in zato večino časa namenja preverjanju računovodskih kontrol. Delovanje notranjih kontrol temeljnih poslovnih funkcij v trgovskem podjetju X, to je nabave, skladiščenja in prodaje, pa trenutno preverja služba interne kontrole, ki je zelo dobro organizirana in katere naloge so opredeljene tudi v standardu kakovosti ISO 9001. Predvsem preverjanje delovanja notranjih kontrol v skladiščno-distribucijskih centrih in maloprodajnih enotah poteka na zelo visoki kakovostni ravni. Interno kontrolo trenutno nadzira vodstvo sistema kakovosti, to pa – če traja dlje časa – ni najboljše. Oboje bo treba združiti v neodvisno štabno službo. Ker utegne biti to težavno, saj je podjetje veliko in ima precej poslovnih dejavnosti, so začeli vpeljevati notranje revidiranje postopno. Zelo pohvalno pa je, da je funkcija internega kontrolorja ločena od funkcije notranjega presojevalca sistema kakovosti.

V ISO standardih podjetja X je opredeljena vloga notranjega kontrolorja in njegove naloge pri kontroliranju sistema notranjih kontrol po posameznih poslovnih funkcijah. To je povsem v skladu s teoretično opredelitvijo dela notranjih revizorjev – drugačen je samo naziv – zato bom v diplomskem delu pri prikazu notranjega revidiranja v podjetju X uporabljala naziv notranji revizor. Struktura notranjih kontrol in preverjanje njihovega delovanja v podjetju X bo predstavljena v točkah 2.3.3 in 2.3.4. Glede na komponente notranjih kontrol po modelu COSO sem se osredotočila samo na preverjanje delovanja notranjih kontrol pri delovanju, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja; notranje revidiranje računovodskega poročanja in skladnosti s predpisi pa v obravnavanem delu zaradi preobsežnosti naloge nista zajeta.

Dosežki oziroma prispevek notranjega revizorja k dodani vrednosti podjetja X na eni strani in višina porabljenih sredstev na drugi strani so pod nenehnim nadzorom – prikazani so v poročilih notranjih revizorjev – v naslednji fazi pa so še pod kontrolo izpeljave predlaganih ukrepov za izboljšanje postopkov. To dokazuje, da je nadziranje stroškovne učinkovitosti in kakovosti notranjerevizijskega dela ustrezno.

Notranji revizorji v podjetju X povečujejo dodano vrednost podjetja tudi s standardizacijo oziroma poenotenjem računovodskih postopkov in poročanja v vseh odvisnih družbah; tako omogočijo primerljivost podatkov in nižje stroške poslovanja podjetja. Poleg tega tudi sami organizirajo in izpeljujejo izobraževanje na to temo po posameznih odvisnih družbah.

Nekoliko več časa bo treba nameniti za predstavitev vloge notranje revizije v podjetju X drugim zaposlencem, da bodo razumeli, da notranji revizor ni inšpektor, ampak želi le izboljšati poslovanje, in bodo tudi sami sodelovali pri iskanju predlogov za izboljšave. Zaposlenci se nenehno izobražujejo, zato jim bodo v prihodnosti gotovo ustrezno predstavili tudi pomen notranjega revidiranja.



### ***2.3.2 Vloga notranjega revizorja v podjetju X***

V podjetju X imajo vlogo notranjega revizorja, posamezne procese in s tem tudi postopke notranjih kontrol podrobno opisane v ISO standardih, zato bodo v nadaljevanju opisani procesi in postopki notranjih kontrol, povzeti ali prilagojeni po njihovih interni aktih, in ne bo posebej navedeno, da gre za interno gradivo podjetja X. Pri prikazu preverjanja delovanja notranjih kontrol pa bodo uporabljeni tudi nasveti iz strokovne literature.

Poglavitna naloga notranjega revizorja v podjetju X je, da sistematično in neodvisno preverja uresničevanje zakonodaje in standardov podjetja ter potek poslovnih procesov v skladiščno-distribucijskih centrih in maloprodajnih enotah. Naloge, ki jih opravlja notranji revizor, se nanašajo na spremljanje zakonodaje na področju trgovskega blaga in storitev, izpeljavo izobraževanja, preverjanje delovanja notranjih kontrol in spremljanje kontrol inšpekcijskih služb.

Notranji revizor v podjetju X si vsako leto izdela letni načrt dela in si v njem izbere procese, ki jih želi preveriti. Letni načrt dela je pomemben zato, da se sistematično in postopno preveri, kako potekajo notranje kontrole v vseh skladiščno-distribucijskih centrih in maloprodajnih enotah. Sestaviti in uskladiti ga je treba skupaj z vodstvom podjetja, da se lažje določijo prednostna področja in bodo notranjerevizijski viri kar najbolj izrabljeni. Iz literature vemo, da mora notranji revizor v trgovskem podjetju svojo pozornost pri preverjanju delovanja notranjih kontrol usmeriti vsaj na dve področji, in sicer na notranje revidiranje skladiščno-distribucijskih centrov in maloprodajnih enot. Čeprav se mogoče zdi, da gre za dve ločeni področji, se pri delovanju notranjih kontrol pogosto izkaže, da slabosti v delovanju skladiščno-distribucijskih centrov lahko zmanjšujejo uspešnost poslovanja maloprodajnih enot in obratno (Griffin, 2001, str. 184).

Z notranjim revidiranjem poslovnih procesov naj bi v podjetju X zagotovili kakovostno blago in kakovostne poslovne procese ter izločili neskladne proizvode. Neskladnosti po definiciji pomenijo neupoštevanje zahtev kupcev in torej povzročajo stroške, povezane z njihovim ocenjevanjem, izpeljavo preventivnih ukrepov ter tudi notranje in zunanje izgube. Primarni namen notranjega revidiranja pri obvladovanju neskladnosti je njihovo sistematično reševanje tako, da bi se kar najbolj zmanjšala škoda, da bi bili čim manj prizadeti interesi kupcev in stroški za trgovsko podjetje čim manjši.

Postopek za reševanje neskladnosti v podjetju X določa, da mora oseba, ki je neskladnost opazila, to prijaviti vodji organizacijske enote. Vodja mora obstoj neskladnosti preveriti in določiti njenega povzročitelja, če le-ta še ni določen, ter po predpisanih postopkih določiti reševalca. Reševalce neskladnosti določajo po merilih prikazanih v tabeli 5.

**Tabela 5:** Reševanje neskladnosti

Velikost neskladnosti v SIT	Pristojni reševalec
Manjša neskladnost do 100 000	vodja organizacijske enote
Večja neskladnost 100 001 – 3 000 000	direktor sektorja določi osebo ali ekipo
Velika neskladnost od 3 000 001 naprej	vodstvo podjetja določi reševalce

**Vir:** Interno gradivo podjetja X.

Naloga notranjega revizorja v podjetju X ni samo preverjanje pravilnosti postopka za reševanje neskladnosti, temveč tudi svetovanje, kako naj bi se število le-teh zmanjšalo. Voditi je treba tudi pokalkulacije uresničenih rešitev; to pomeni, da morajo vsak mesec, vsako četrletje, polletje ali enkrat na leto napisati poročilo po vrstah, obsegu, vrednosti, vzrokih in povzročiteljih neskladnosti ter ugotoviti dejanske stroške nastale zaradi neskladnosti. S tem notranji revizor lahko ugotovi žarišča neskladnosti, kje se le-te pojavljajo pogosteje, kot je predvideno, in predlaga izboljševalne ukrepe.

Omenila sem že, da povzročajo veliko težav v trgovskem podjetju kraje, ki so po obsegu in obliki različne ter se pojavljajo na različnih delih poslovnega procesa. Eden izmed prvih ukrepov, ki so jih v podjetju X uporabili za preprečevanje kraj je vpeljava notranjih kontrol na vhodu, med procesom in na izhodu. Vhodno kontrolo opravijo pri prevzemu blaga za vse proizvode na podlagi prevzemne dokumentacije (naročilnica, dobavnica). Kontrolo med procesom opravi skladiščnik ali prodajalec tako, da preveri roke uporabnosti in morebitne poškodbe blaga. Končna kontrola je potrebna zato, da dobe stranke neoporečne proizvode. Opravi jo komisionar<sup>18</sup> ali prodajalec, ki zopet pregleduje roke uporabnosti in morebitne poškodbe blaga. Posamezne točke vseh treh kontrol so podrobneje določene in dokumentirane v diagramu poteka procesov podjetja X.

Kontrolo na vhodu, med procesom in končno kontrolo izpeljejo po načrtu vzorčenja, v katerem so določeni način jemanja vzorcev, število proizvodov, ki jih vzamemo v vzorec in periodika njihovega jemanja. Tudi notranje revidiranje temelji večinoma na vzorcih, saj ni mogoče revidirati vsega. Pri tem upoštevajo strokovno napotilo, da mora biti načrt vzorčenja ustrezno opredeljen, kajti le tako se lahko doseže, da bodo izidi kontrolnega postopka zanesljivi. To pomeni, da mora biti vzorec naključen, izbran iz skupine istovrstnih proizvodov – zaposleni ne smejo vedeti, katere postavke bodo izbrane – število enot, izbranih v vzorec, pa mora biti dovolj veliko, da je vzorec reprezentativen (Koletnik, 1996, str. 98).

V podjetju X imajo načrt vzorčenja opredeljen za sprejemljivo raven kakovosti (AQL = 1,5)<sup>19</sup> po delitvi, ki jo kaže tabela 6.

<sup>18</sup> Komisionar je oseba, ki se ukvarja s komisioniranjem, to je s sestavljanjem pošiljk na podlagi naročilnic kupcev ali zahtevkov lastnih prodajaln (Potočnik, 2000, str. 87).

<sup>19</sup> Sprejemljiva raven kakovosti AQL je opredeljena kot delež neustreznih enot v seriji, ki ga proizvajalec zagotavlja s svojim procesom. Če je v pošiljki delež slabih enot manjši ali enak sprejemljivi ravni kakovosti, bi jo podjetje moralo sprejeti. Pri AQL je 1,5 odstotka predpostavljamo, da je mejni delež slabih kosov, pri katerem serijo še sprejmemo, 1,5 odstotka (Rusjan, 1999, str. 278, 281).

**Tabela 6:** Načrt vzorčenja v podjetju X

Število kosov v pošiljki (od-do)		Število kosov v vzorcu	Število dopustnih neskladnih vzorcev
2	8	vsi	0
9	90	8	0
91	280	32	1
281	500	50	2
501	1 200	80	3
1 201	3 200	125	3
3 201	10 000	200	7

**Vir:** Interno gradivo podjetja X.

Navedeni sistem vzorčenja se v podjetju X največkrat uporablja pri kakovostnem preverjanju prevzema, ko je od števila neskladnih vzorcev odvisno, ali pošiljko sprejmemo ali ne. Pošiljko glede na tabelo 6 sprejmejo, če je število neskladnih vzorcev manjše ali enako še dopustnemu, če pa presega dopustno mejo, je treba opraviti 100-odstotno kontrolo, o tem obvestiti ustrezno odgovorno osebo in ravnati v skladu z njeno odločitvijo.

### ***2.3.3 Notranje revidiranje skladiščno-distribucijskih centrov***

#### **2.3.3.1 Kontrolne točke in notranje revidiranje prevzema blaga**

Dokumentacijo za prevzem blaga v podjetju X pripravi odgovorni komercialist tako, da zbere potrebne podatke o artiklu in izdelu za dobavitelja prednaročilo, ki je podlaga za fizični prevzem blaga. Prevzemna služba na podlagi prednaročila opravi prvo kontrolo blaga, tako da primerja vsebino dobaviteljeve dokumentacije z vsebino prednaročila. Prevzemnik mora preveriti tudi količino in kakovost blaga. Količino kontrolira s štetjem ali tehtanjem in ugotovljeno količino primerja s količino, zapisano na prednaročilu in dobavnici. Kontrola kakovosti blaga se nanaša na preverjanje embalaže, ki ne sme biti poškodovana, prav tako pa tudi ne blago v njej. Na blagu ne sme biti očitnih sprememb, biti mora ustrezno pakirano in deklarirano, rok uporabnosti pa ne presežen za več kot tretjino celotnega roka. Če prevzemnik v podjetju X ugotovi neskladnosti, mora izpolniti obrazec za prijavo neskladnosti proizvoda in o ugotovljenih neskladjih obvestiti odgovorno osebo. Proizvode, ki ne ustrezajo specifikacijam, je treba zadržati toliko časa, dokler niso opravljeni dodatni postopki, ki potrdijo ali ovržejo ugotovljeno neskladnost. Če je potrjena neskladnost proizvodov, je takšne proizvode treba skladiščiti v posebnih prostorih in jih ustrezno označiti, da se prepreči nenadzorovana uporaba. Preden blago shranijo v skladišče, morajo preveriti še logistične podatke, ki se nanašajo na črtne kode, dimenzijo in težo artikla, velikost pakiranja itn. Skladiščnik na koncu na podlagi dobavnice sestavi še prejemnico, s katero obremenijo skladiščne evidence in analitične evidence surovin, materiala in blaga.

Notranji revizor v podjetju X preveri ustreznost kontrol pri prevzemu blaga tako, da je navzoč pri prevzemu in spremlja, kako potekajo posamezne dejavnosti. Pri tem mora biti še posebno pozoren na kritične točke pri prevzemu. Te lahko odkrije pri opazovanju ali na podlagi vprašalnika, ki ga na koncu izpolni odgovorna oseba, v tem primeru prevzemnik. Veliko kritičnih točk predstavijo notranjemu revizorju že sami zaposlenci ali pa jih odkrije sam na podlagi svojih izkušenj.

V pogovoru z notranjim revizorjem sem izvedela, da so kritične točke pri prevzemu blaga lahko: prevzemni žig, prevzemna knjiga, opravljanje prevzema, ko ni prevzemnika, in podobno. Pomembno je, kje je prevzemni žig, ali ima dostop do njega samo odgovorna oseba, ali pa je kar na mizi. Prevzemna knjiga se uporablja kot dodatna evidenca pri sprejemanju in vračanju blaga, zato je treba takoj ob prihodu blaga vanjo vpisati vse količine. Pomembno je tudi, kako se izpelje prevzem, če ni odgovorne osebe, na primer popoldne. Najboljše je, da prevzame blago tisti, ki nadomešča prevzemnika, kakovostno in količinsko kontrolo pa opravi naslednji dan odgovorna oseba. Smiselno je, da ima pooblastila za opravljanje poglobitnih dejavnosti pri prevzemu samo ena oseba, kajti če jih je več, lahko pride do zlorabe pooblastil.

V strokovni literaturi je navedeno, da morajo notranje kontrole, ki so povezane s prejemom blaga, ocenjevati (Menard et al., 1994, str. 34-36):

- **Odobrenost naročil**

Notranji revizor preverja odobrenost naročil tako, da išče ustrezno listino (naročilnica ali pogodba), ki potrdi, da je naročilo odobrila odgovorna oseba.

- **Točnost prejetih količin**

S točnostjo in ustrezno kakovostjo blaga in s tem z ustreznimi postopki preverjanja le-tega se revizor seznanja tako, da je navzoč pri prevzemu blaga.

- **Popolnost in točnost vnašanja prejemnic**

Popolnost in točnost vnašanja prejemnic precej zagotovijo vnaprej oštevilčene prejemnice, tako da se listine ne morejo izgubiti ali prikriti. Notranji revizor želi predvsem preveriti, ali so za vse prejete količine izdane prejemnice in ali so le-te pravilno knjižene v skladiščni evidenci, blagovnem knjigovodstvu in glavni knjigi. Danes večina trgovskih podjetij spremlja zaloge in tok blaga računalniško, zato mora notranji revizor preveriti pravilnost vpisanih podatkov, programirane notranje kontrole in tudi to, ali so računalniški paketi ustrezno zavarovani pred dostopom nepooblaščenih oseb.

- **Neoporečnost evidenc, povezanih s prejemi**

Evidenca, ki so povezane s prejemom blaga, so skladiščna evidenca, blagovno knjigovodstvo in glavna knjiga. Neoporečnost evidenc pomeni, da se podatki ne spreminjajo; za to poskrbimo tako, da ima dostop do podatkov samo pooblaščen oseba, da so evidence ustrezno varovane in usklajene z dobavitelji.

- **Varnost sredstev**

Skladiščni prostori, kjer je shranjeno prevzeto blago, morajo biti ustrezno zavarovani, vstop vanje naj bo dovoljen samo pooblaščenim osebam. Z ogledom skladiščnih prostorov revizor preveri, ali je ta pogoj res izpolnjen.

- **Razmejenost dolžnosti**

Revizor se mora prepričati, da so za različne naloge pri prevzemu blaga odgovorne različne osebe. To pomeni, da mora biti za odobritev naročila odgovoren komercialist, odgovornost za zaloge prevzame vodja skladišča, za vodenje analitičnih in sintetičnih evidenc pa za to odgovorni blagovni knjigovodja oziroma vodja glavne knjige.

- **Nadziranje**

Ustrezno opravljanje nalog, povezanih s prevzemom in evidentiranjem blaga, mora nadzirati oseba, neodvisna od tistih, ki te naloge opravljajo.

Notranji revizor po koncu svojega dela lahko ugotovi, da se nekatere notranje kontrole podvajajo, ali pa da so nekatere namerno ali nenamerno izpuščene. Oba primera zmanjšujeta učinkovitost poslovanja podjetja, zato je treba pomanjkljivosti čim prej odpraviti. Napake, ki notranjega revizorja opozorijo, da nekatere notranje kontrole pri prevzemu blaga ne delujejo dobro, so (Menard et al., 1994, str. 36):

- blago ni stehtano ali prešteto,
- ni ustrezne kontrole kakovosti,
- prejem blaga ni pravočasno evidentiran,
- šifre artiklov niso natančno vpisane – posledica tega so napačno izkazane zaloge in različnost evidenc med blagovnim knjigovodstvom in glavno knjigo.

### 2.3.3.2 Kontrolne točke in notranje revidiranje skladiščenja blaga

V podjetju X je ena od kontrolnih točk, na kateri se preverja delo prevzemne službe, tudi skladiščenje blaga. To pomeni, da skladiščnik prevzame v skladišče samo natančno določene količine blaga ustrezne kakovosti, to pa potrdi s podpisom na dobavnici in prednaročilu. V skladišču morajo pri ravnanju z blagom upoštevati dve temeljni pravili, in sicer, da:

- brez dokumenta ni blaga,
- moramo z blagom ravnati kakor dober gospodar.

Prvo pravilo omogoča, da se zagotovi pravilno stanje zalog blaga in prepreči različno odtujevanje, saj zahteva, da je za vsak premik blaga potreben določen dokument (naročilnica, komisionski list, odpravnica, prijava neskladnosti proizvoda, dobavnica itn.). Če se blago premesti brez dokumenta, se to šteje kot odtujitev. Drugo pravilo pa pomeni preprečitev fizičnega poškodovanja in kvarjenja blaga.

Razmere v skladišču (temperatura, vlaga) v podjetju X morajo ustrezati tehnološkim zahtevam blaga; to je še posebno pomembno za živila, sadje in zelenjavo, ki se pri neustreznih temperaturah pokvarijo in so lahko celo nevarni za zdravje porabnikov. Skladiščnik mora občasno preveriti vse potrebne parametre, ki zagotavljajo, da so izpolnjeni optimalni pogoji skladiščenja, saj je s tem zagotovljeno varovanje blaga in ohranjanje ustrezne kakovosti. Optimalni pogoji skladiščenja so zapisani v zakonodaji, tehnično-

tehnoloških standardih proizvajalcev oziroma dobaviteljev blaga in v znanstvenih priporočilih. Poleg preverjanja ustreznih parametrov (temperature, vlage) je treba pregledati tudi natančnost merilnih naprav in o tem voditi evidenco.

Skladiščnik v podjetju X mora preverjati roke uporabnosti na proizvodih in proizvode s krajšim rokom uporabnosti prej oddati iz skladišča ter občasno preverjati stanje zalog blaga v skladišču. Vse popravke količin, ki nastajajo pri izdaji blaga, je treba vsak dan preveriti in jih evidentirati v računalniku. Skladiščnik mora vsak teden opraviti inventuro na izbranem vzorcu artiklov – velikost tega naj bi znašala najmanj 1 odstotek vseh artiklov v skladišču. Sodelovati mora tudi pri letnem popisu blaga, in če dejanske količine ne ustrezajo računalniškim evidencam, ravnati v skladu z dogovorjenimi postopki. Varnost blaga zagotavlja skladiščnik tudi z nadziranjem svojih delavcev, da se blago ne poškoduje ali odtuji.

V podjetju X delijo izgube v skladiščno-distribucijski dejavnosti na običajne (kalo, razsip, razbitje, okvara) in druge, ki so povezane z odpisom, znižanjem cene in inventurnim primanjkljajem. Ugotavljajo jih na več načinov, največkrat neposredno po nastanku ali uničenju blaga pri manipulaciji, skladiščenju ali transportu. Lahko jih ugotovijo neposredno pri znižanju ali odpisu vrednosti blaga, pri rednih kontrolah zalog in z rednim ali izrednim popisom blaga v skladišču.

Notranji revizor v podjetju X se prepriča o pravilnosti skladiščnih postopkov s pregledom skladiščnih evidenc oziroma z opazovanjem, to je z ogledom skladiščnih prostorov in tako, da sodeluje pri letnem popisu blaga. Pri opazovanju si pomaga s predlogo, ki ga opozarja na morebitne kritične točke v skladiščno-distribucijskih centrih. Zgled takšne predloge je prikazan v prilogi 4. Kot dodaten pripomoček pa si notranji revizor pripravi vprašalnik in ga na koncu izpolni skupaj z vodjo skladišča.

V strokovni literaturi so kot kontrolne točke, ki jih mora notranji revizor preveriti v zvezi s skladiščnim poslovanjem, navedene enake točke kot pri prejemu blaga, le da gre namesto za naročilnico zdaj za oddajnico blaga. Notranji revizor mora torej preveriti, ali so oddaje odobrene, oddajnice prav izpolnjene, podatki pravilno vpisani, evidence povezane z oddajo blaga neoporečne, pa tudi varovanje sredstev, razmejitev dolžnosti in ustrezno nadziranje (Menard et al., 1994, str. 41-42).

### ***2.3.4 Notranje revidiranje maloprodajnih enot***

#### **2.3.4.1 Kontrolne točke pri prodajanju blaga**

V trgovskem podjetju X je maloprodaja najbolj razširjen proces. Obsega dejavnosti načrtovanja maloprodaje, naročanja in prevzemanja blaga, pripravljanja blaga za prodajo, vodenja zalog in prodajo blaga ter reševanje reklamacij.

Maloprodajna enota podjetja X pripravi blago za prodajo, ko le-to vanjo prispe. Poslovodja opravi količinski in kakovostni prevzem blaga, v računalnik vpiše spremembe o zalogah in izpiše regalne kartončke samo za nove artikle oziroma za tiste, pri katerih so nastale spremembe glede cene, teže ali drugih podobnih zadev. Na regalnih kartončkih morajo biti zapisani: ime blaga, teža, cena za prodajno enoto in EAN koda. Cena mora biti na artiklu, pred njim ali na skupnem ceniku in označena tako, da jo kupec vidi.

V naslednji fazi prodajalke pripeljejo ali prinesejo blago do ustrezne prodajne police. Znova preverijo rok uporabnosti blaga, embalažo in deklaracijo. Če vse ustreza dogovorjenim pogojem, zložijo blago na polico, predenj pa namestijo ustrezni regalni kartonček. Na police je treba zložiti blago v ustrezni količini, ustreznem sortimentu in tako, da je vablljivo za kupce. Prodajalke poskrbijo, da so posebej označeni proizvodi, namenjeni različnim prodajno-pospeševalnim akcijam.

Roke uporabnosti v maloprodajnih enotah podjetja X preverjajo vsak dan, da preprečijo prodajo neskladnih proizvodov. Za tiste, ki imajo rok uporabnosti do 7 dni je treba preverjati rok uporabe vsak dan in ugotovitve vpisovati v poseben obrazec, proizvode z rokom uporabnosti do 60 dni 10 dni pred iztekom roka, tiste z rokom uporabnosti nad 60 dni pa 20 dni pred iztekom roka uporabnosti. Če prodajalec pri preverjanju rokov uporabnosti opazi proizvod, ki mu rok še ni potekel, organoleptična ocena pa je pokazala, da ne ustreza standardom, ga izloči iz prodaje.

Zaključevanje blagajne in ugotavljanje iztržka za prodano blago je zelo pomembna naloga, ki jo opravijo v vsaki prodajalni podjetja X vsak dan. Blagajno vedno zaključi pooblaščen oseba – po navadi poslovodja na koncu izmene ali ob koncu delovnega časa. Celoten iztržek mora biti skladen z zaključkom na blagajniškem kontrolnem traku, nato izdelajo obračun blagajne in odvod iztržka. Mesečni zaključek blagajne naredijo po zadnjem dnevnem zaključku blagajne in oddajo v računovodstvo. Poleg dnevnega in mesečnega zaključevanja blagajne se lahko blagajne zaključijo tudi občasno med delovnim časom, na primer tedaj, ko želi notranji revizor ugotoviti pravilnost poslovanja in zato ob obisku prodajalne zahteva, naj blagajno zaključijo. Podobno se lahko zgodi tudi pri reševanju reklamacij kupcev (sporno vračilo ali neplačan znesek). Takrat se obračun opravi zaradi kontrole izkupička z zneskom na kontrolnem traku.

#### 2.3.4.2 Notranje revidiranje prodajanja blaga

Notranji revizor v podjetju X želi s svojim preverjanjem predvsem odpraviti nepravilnosti in pomanjkljivosti pri prodaji in poslovanju maloprodajne enote. Ko opravlja notranje revidiranje določenega dela poslovnega procesa v maloprodajni enoti, najprej prešteje saldo v trezorju te enote in preveri, ali so vodene vse potrebne evidence v zvezi z denarjem. Pri takšnem delu so izkušnje zelo pomembne, saj izkušen notranji revizor sčasoma že »ob odprtju trezorja« ugotovi, ali bo saldo pravilen ali ne.

O urejenosti in ustreznosti prodajalne se notranji revizor v podjetju X prepriča tako, da si jo ogleda, torej z opazovanjem. Pregleda urejenost zunanosti prodajalne in tudi prodajnih polic. Kako poteka prodaja ugotovi najlaže tako, da »ponovi postopek«, to pomeni, da se prelevi v vlogo skrivnostnega nakupovalca (mystery shopper-ja) in tako preverja, ali prodajalci svoje naloge izpolnjujejo po predpisanih postopkih ali ne. Kot že rečeno, ob njegovem prihodu blagajno tudi zaključijo, da revizor preveri pravilnost blagajniškega poslovanja. Zgled ocenjevalne predloge, s katero si notranji revizor pomaga pri preverjanju poslovanja prodajalne, je prikazan v prilogi 5. Notranjega revizorja lahko seznanijo s kritičnimi točkami tudi prodajalci ali pa jih ugotovi ob izpolnjevanju vprašalnika s poslovodjem maloprodajne enote. Pri tem je zelo pomembno, da vprašalnik ni sestavljen preveč zapleteno, kajti zaposleni v maloprodajnih enotah imajo po navadi le srednješolsko izobrazbo in morda vprašanj ne bi razumeli. Boljše je sestaviti preprosta vprašanja, na katera lahko notranji revizor dobi jasne odgovore.

Pri opravljanju notranje revizije v maloprodajni enoti v podjetju X bo treba zaposlencem pojasniti, da notranji revizor ni »diktator«; revizor sam pa bo moral to s profesionalnim odnosom tudi dokazati. Tako bodo zaposleni sami predlagali nekatere izboljšave ali pa opozorili na nerealnosti, zapisane v priročniku o postopkih dela. V literaturi sem zasledila koristno napotilo notranjemu revizorju, da ne sme preveč dobesedno upoštevati načela neodvisnosti in s tem ločenosti od poslovnega dela, kajti potem se mu lahko zgodi, da v kateri od organizacijskih enot ne bo dobrodošel. Pomembno je, da ima z zaposleni dobre odnose, da prisluhne njihovim sprotnim težavam, ki jih vodstvo mogoče ne vidi, in skuša priporočiti ustrezne rešitve. Tako bodo zaposleni tudi sami spoznali, da je notranji revizor svetovalec, ki pomaga boljše organizirati njihovo delo, ob uspešnem skupinskem delu pa bo notranja revizija izpeljana še bolj kakovostno (Turk, 1999, str. 20).

Notranji revizor v podjetju X namenja največ pozornosti izpolnjevanju Zakona o varstvu potrošnikov. Njegova poglobljena določila se nanašajo na varovanje zdravja porabnikov, zato notranji revizor preveri predvsem roke uporabnosti blaga, pravilnost označevanja cen, deklaracije in podobno. Notranji revizor opozori na ugotovljene pomanjkljivosti, določi ukrepe za njihovo odpravljanje in poznejše preprečevanje njihovega nastanka. Za storjene gospodarske prekrške in prestopke, ki so določeni v zakonu, je neposredno odgovoren poslovodja, odgovarja pa tudi za odpravo ugotovljenih nepravilnosti. Notranji revizor poslovodji pomaga odpraviti ugotovljene nepravilnosti in mu svetuje, kako naj delo opravlja v prihodnje, da ne bodo nastajale napake.

Poleg notranjih kontrol pa delovanje poslovnih procesov povezanih s tokom blaga, predvsem spoštovanje zakonskih predpisov, preverjajo tudi zunanje ustanove, to je inšpekcijske službe. Notranji revizor v podjetju X sodeluje pri inšpekcijskem pregledu, strokovno pomaga inšpektorjem in tudi prejme njihovo odločbo ter z njo seznaniti ustreznega vodjo. Inšpekcijske službe kaznujejo podjetje za ugotovljene nepravilnosti z denarnimi kaznimi. Ustrezno



organizirana služba za notranjo revizijo, ki nepravilnosti ugotovi in odpravi že prej, lahko te stroške bistveno zmanjša.

Končni izid opravljene notranje revizije v maloprodajni enoti podjetja X je poročilo, v katerem so zapisane ugotovljene pomanjkljivosti in nepravilnosti ter priporočila za njihovo odpravo. Notranji revizor pošlje poročilo vsem odgovornim osebam. Ko znova obišče poslovalnico notranji revizor vedno najprej preveri, koliko nepravilnosti ugotovljenih pri zadnji notranji reviziji, so že odpravili. Če hujše nepravilnosti niso odpravljene, je treba poseči po ostrejših sankcijah.

#### 2.3.4.3 Notranje revidiranje prodaje – nasveti iz strokovne literature

Kontrolne točke in notranje revidiranje prodaje v podjetju X sem že predstavila, zato bom samo dodala nekaj nasvetov iz literature o tem, na kaj mora biti notranji revizor pozoren pri notranjem revidiranju prodaje.

V literaturi lahko zasledimo različne razdelitve prodajnega cikla. Pogosta je delitev na tri faze (Menard et al., 1994, str. 50):

- obdelovanje naročil,
- izdajanje računov,
- spremljanje terjatev do kupcev.

Prodaja se začne s sprejemom naročila, med prve kontrolne točke pa sodi preveritev ali so naročeni proizvodi na zalogi ali ne. Zelo pomembno je preveriti, ali je kupec poravnal obveznosti iz preteklosti. Če ima podjetje sistem preverjanja plačilne sposobnosti svojih kupcev, se s tem lahko ogne velikemu tveganju, da dostavljeno blago ne bi bilo plačano. Dolgoročno je za podjetje veliko cenejše postaviti ustrezen sistem notranjih kontrol, ki plačilno nesposobnim kupcem prepoveduje prodajo blaga, kakor pozneje izterjevati denar po različnih dragih poteh.

Notranje kontrole, ki so povezane s sprejemom in obdelovanjem naročil, se nanašajo predvsem na popolnost in pravilnost podatkov v naročilnicah in odpravnica, na ažuriranje njihovih evidenc in zalog, odobrenost oddaj proizvodov iz skladišča in varnost sredstev, ki se doseže predvsem z omejitvijo dostopa nepooblaščenim osebam (Menard et al., 1994, str. 52).

Za pravilnost in popolnost podatkov morajo biti zagotovljeni kakovostni vhodni podatki; to predvsem pomeni, da notranji revizor preveri, ali so vsi poslovni dogodki evidentirani ob nastanku, v pravih zneskih in le enkrat. To velja za vse dokumente na prodajni poti, začne pa se z naročilnico in dobavnico. Revizor najlaže preveri ustreznost kontrolnih postopkov tako, da pregleda številčni niz zaporednih listin, s primerjavo podatkov na naročilnici in odpravnici in podobnimi primerjavami evidenc, ki morajo vsebovati enake podatke. Tako ugotovi, ali so bile listine morda izpuščene ali pa podvojene. Zelo pomembna je tudi

pravilnost podatkov, zato mora notranji revizor preveriti kakovost računalniških programov in predvsem to, ali se podatki skozi celoten proces niso spreminjali. To dokazujejo akti podjetja, v katerih so opisane dolžnosti posameznih zaposlencev. Pomembno je, da so razmejene dolžnosti med osebami, odgovornimi za zaloge, tistimi, ki knjižijo premike, in onimi, ki odpravljajo blago iz skladišča.

Naslednja faza, v kateri lahko nastanejo napake je izdajanje računov za kupljeno blago. Zagotovljeno mora biti, da se izdajo računi za vsako odpravo, da so izdani pravočasno, natančni in pravilno odobreni. Notranji revizor se o pravilnosti delovanja teh postopkov najlažje prepriča s pregledom evidenc, tako da naključno izbere nekaj naročilnic in z njimi povezanih odpravnic ter ugotavlja, ali so zanje izdani računi, ali se podatki ujemajo in jih je podpisala odgovorna oseba. Pomembno je preveriti, kako je z odobravanjem različnih popustov kupcem, je podjetje v ta namen sprejelo kakšne usmeritve, ali jih odgovorne osebe upoštevajo in podobno. Prav na tem področju lahko nastanejo hujše zlorabe in prevare, če postopki niso ustrezno nadzirani in dolžnosti niso pravilno razmejene. Evidentirani popusti lahko prikrivajo nepravilno uporabo sredstev, zato je nenavadne stopnje popustov treba raziskati in ustrezno ukrepati. Nepotrebne odtujitve blaga lahko nastanejo, če je za zaloge odgovorna ista oseba kakor za izdajo računov. Marsikdaj odkrijejo takšne pomanjkljivosti pri rotaciji zaposlencev na delovnem mestu, pri bolniških izostankih ali dopustih. Tako lahko notranji revizor ugotovi, da ima neka oseba prevelika pooblastila in jih zlorablja v svoje namene.

Končna faza prodaje blaga je spremljanje terjatev do kupcev, ki poteka v računovodstvu, vendar tega ne bom posebej obdelala. Za notranjega revizorja je računovodstvo samo eno od področij revidiranja, ki pa mu veliko pozornosti namenijo že zunanji revizorji, zato ni smiselno, da bi notranji revizor preveč časa porabil za preverjanje pravilnosti podatkov v računovodskih izkazih, saj je to delo zunanjega revizorja.

### **3 POMEN NOTRANJE REVIZIJE ZA USPEŠNOST PODJETJA**

#### **3.1 MERJENJE USPEŠNOSTI NOTRANJE REVIZIJE**

Če želimo ugotoviti pomen notranje revizije za uspešnost podjetja, je treba uspešnost notranjerevizijskega dela ovrednotiti ali izmeriti koristi, ki jih vpeljava službe za notranjo revizijo prinaša podjetju. Čeprav je koristi notranje revizije včasih težko izmeriti, ker so neoprijemljive ter nastajajo pri različnih poslovnih funkcijah in v različnih obdobjih, morajo v podjetju najti način za ovrednotenje dela notranjerevizijske službe. Kaplan in Norton namreč pravita: »Česar ne moreš izmeriti, tega ne moreš obvladati« (Kaplan, Norton, 2000, str. 33).

Če je le mogoče, je treba za ovrednotenje notranjerevizijskega dela izbrati merila, ki jih je mogoče objektivno izmeriti in kvantitativno izraziti. Ker priporočila notranjega revizorja po

navadi ne vplivajo neposredno na dobičkonosnost poslovanja, se pogosto uporabljajo tudi subjektivna merila, ta pa temeljijo bolj na posameznikovi presoji. Vodja notranjerevizijske službe se mora odločiti, katera merila so pomembnejša, objektivna ali subjektivna, in katerim bo pripisal večji pomen (Vidovič, 2001, str. 33).

Ne glede na zahtevnost vrednotenja dela notranjerevizijske službe je možnosti za spremljanje uspešnosti notranje revizije več. V nadaljevanju bom na kratko predstavila merjenje uspešnosti notranjerevizijske službe s pomočjo dodane vrednosti notranjerevizijskih storitev, metodo revidiranja dosežkov in metodo, ki temelji na uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov (Balanced Scorecard).

### ***3.1.1 Dodana vrednost notranjerevizijskih storitev***

V današnjem času mora notranji revizor s svojim delom podjetju pomagati izboljšati – racionalizirati poslovanje, povečevati dodano vrednost podjetja in s tem prispevati k uresničevanju enotno zastavljenih ciljev. Dodana vrednost notranjerevizijskih storitev se lahko povečuje iz različnih vzrokov:

#### **1. Z zmanjševanjem stroškov na različnih področjih**

##### *a) Zmanjšanje stroškov zunanje revizije*

Zunanji revizor se lahko opre na delo notranjega revizorja, če so za to izpolnjeni določeni pogoji, in sicer neodvisnost notranjega revizorja in ustrezna strokovna usposobljenost. Notranji revizor mora poznati metode, postopke in strokovni jezik zunanjega revizorja, kajti to pripomore k uspešnemu usklajevanju dela in večji verjetnosti, da zunanjemu revizorju ne bo treba znova opravljati enakih postopkov (tako se lahko zmanjša obseg preizkušanja kontrol in preizkušanja podatkov). S tem se skrajša čas izvajanja zunanje revizije in zniža cena tovrstnih storitev. Velja torej, da zunanje revidiranje olajšuje izvajanje notranjega in obratno (Turk et al., 1994, str. 46).

Opozoriti je treba še na tole: če v podjetju ugotovijo, da notranja revizija ne prispeva k dodani vrednosti, potem je zanje bolj smiselno, da jo odpravijo (če ni z zakonom obvezna) in se odločijo za zunanje izvajalce notranjerevizijskih storitev. Za zunanje izvajalce se odloča v zadnjem času čedalje več podjetij, saj so revizijske hiše, ki opravljajo zunanje revidiranje, svoje storitve obogatile tudi z opravljanjem notranjerevizijskih del.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Seveda pa imata oba prijema – vpeljava lastne notranjerevizijske službe in izbira zunanjih izvajalcev – svoje prednosti in slabosti. Ene in druge mora poslovodstvo dobro pretehtati, preden se odloči za posamezen prijem. Velika slabost zunanjih izvajalcev je predvsem v slabšem poznavanju poslovanja podjetja, prednost pa v večji stopnji neodvisnosti.

#### *b) Odpravljanje nepravilnosti pri delovanju notranjih kontrol*

Notranji revizor pozna celoten sistem obvladovanja tveganj in lahko pripomore k pravilnemu vrednotenju in potrebnim spremembam notranjih kontrol na določenih mestih podjetja (Jagrič, 2002, str. 48). Pri celostnem obvladovanju tveganj v podjetju pomaga tudi s tem, ko ugotavlja slabosti v delovanju notranjih kontrol, kot sta podvajanje postopkov in opuščanje nekaterih kontrolnih postopkov, ter deluje po načelu »boljše je preprečevati kakor zdraviti«. Če se nepravilnosti in pomanjkljivosti odkrijejo dovolj zgodaj, se s tem zavaruje zdravje kupcev in zaposlencev, povečata se ugled podjetja in zadovoljstvo kupcev, manj je pritožb in z njimi povezanih stroškov, zmanjšajo pa se tudi stroški poslovanja. To potrjuje tale zgled iz prakse: Pri darilnih bonih zunanji revizor preveri samo pravilnost knjiženja le-teh, ne zanima pa ga višina pri posamezni maloprodajni enoti. Pri notranjem revidiranju darilnih bonov oziroma celotnega postopka od izdaje do vnovčitve pa notranji revizor preveri, kdo bone izdaja, kdo jih odobri, kako je sistem zavarovan pred nepooblaščenimi dostopi in ponarejanjem ter koliko bonov ima posamezna maloprodajna enota v svojem trezorju. Če jih ima preveč in se izkaže, da niso bili odobreni po ustreznih postopkih, lahko notranji revizor predlaga ukrepe za izboljšanje postopkov in tako veliko pripomore, da se zmanjšajo stroški poslovanja podjetja. Ni razloga, da bi majhna maloprodajna enota imela v svojem trezorju vrednost bonov, ki zadostuje na primer za dve leti ali več, ker to povzroča samo dodatne stroške in večje izgube ob morebitni kraji.

#### *c) Prihranki zaradi konkretno ugotovljenih nepravilnosti*

Notranja revizorka v podjetju Y je pri notranji reviziji lizinga za neki posel ugotovila nepravilnosti, katerih vrednost je znašala petletno višino njene plače. Takšni prihranki so največji dokaz poslovodstvu, da notranja revizija pripomore k dodani vrednosti in da so njene koristi večje od stroškov zanjo.

#### *č) Zmanjšanje denarnih kazni zunanjih inšpekcijskih služb*

Notranji revizor pri svojem delu preverja tudi spoštovanje zakonov in predpisov. Če nastanejo nepravilnosti ali odmiki, le-te v podjetju lahko odpravijo, še preden to ugotovijo zunanji inšpektorji, in prihranki so lahko zelo veliki.

### **2. Notranja revizija povečuje natančnost in zanesljivost informacij**

Pravilno umeščena notranjerevizijska služba daje poslovodstvu in drugim posameznikom v podjetju in zunaj njega objektivne, učinkovite in zanesljive informacije, ki jim lahko povsem zaupajo (Majič, 2002, str. 16). Bistvena prednost za poslovodstvo je, da lahko dobi kakovostne informacije ali neodvisno mnenje o neki zadevi hitro in v samem podjetju, saj so notranji revizorji praviloma zaposleni podjetja in tako zmeraj na voljo. To pomeni, da ni treba najemati zunanjih strokovnjakov, zato se stroški sprejemanja odločitev zmanjšajo.

### **3. Notranja revizija povečuje znanje in izkušnje v podjetju**

Notranji revizor z ustrezno strokovno usposobljenostjo in nenehnim dodatnim izobraževanjem lahko pomembno poveča znanje v podjetju predvsem s svetovanjem. S tem

ko priporoča vpeljavo izboljševalnih ukrepov pa zmanjšuje stroške poslovanja in tako dvakratno prispeva k dodani vrednosti podjetja, poveča znanje zaposlencev in zmanjša stroške.

#### **4. Notranji revizor pripomore k odličnosti podjetja**

Odličnost v delovanju podjetja pomeni doseganje njegove najvišje stopnje kakovosti (Turk, 2001, str. 5). Notranji revizor pripomore k odličnosti s preverjanjem notranjega kontrolnega sistema in z odpravljanjem njegovih nepravilnosti, lahko pa tudi aktivno sodeluje pri uresničevanju odličnosti podjetja. Pogoj za slednje je dodatno izobraževanje s tega področja, kajti revizor mora dobro poznati in razumeti vseh deset izbranih znakov odličnosti podjetja. Glede na to, iz katerega zornega kota gledamo na podjetje, lahko znamenja odličnosti razdelimo v tri skupine (Turk, 2001, str. 6):

- zorni kot nosilcev interesov (odličnost podjetja do lastnikov, do zaposlencev, kupcev, upnikov in države),
- zorni kot pomena za okolje (odličnost podjetja do naravnega in družbenega okolja),
- zorni kot pomena za splošni razvoj (odličnost podjetja v tehnično-tehnološkem razvoju, razvoju ljudi in narodnogospodarskem razvoju).

#### **5. Notranji revizor lahko povečuje prihodke notranjerevizijske službe z opravljanjem storitev za zunanje uporabnike**

Če notranji revizor ne ogroža opravljanja storitev za lastno podjetje, lahko stroške delovanja svoje službe zmanjšuje tudi tako, da opravlja storitve notranjega revidiranja za zunanje naročnike po vnaprej določeni ceni (Koletnik, 1996, str. 59).

Po Koletnikovem mnenju se dodana vrednost revizijskega dela najbolj kaže v količini pravočasnih, zanesljivih in aktualnih revizijskih informacij ter v prispevku k boljši kakovosti poslovanja, to je k varnosti, stabilnosti in donosnosti podjetja (Koletnik, 1996, str. 59).

##### ***3.1.2 Metoda revidiranja dosežkov***

Pri vrednotenju notranjerevizijskega dela po metodi revidiranja dosežkov se uporabljajo tri merila, ki so znana tudi kot trije e-ji: gospodarnost (economy), učinkovitost (efficiency) in uspešnost (effectiveness). Ustrezna merila za spremljanje vseh treh e-jev mora postaviti poslovodstvo, saj bo na podlagi ugotovitev odločalo, ali obdržati notranjo revizijo ali jo odpraviti. Navedena merila upoštevajo pri svojem delu tudi notranji revizorji, to pa potrjuje, da so v resnici ustrezna tudi za vrednotenje njihovega dela.

**Z merili gospodarnosti** skušamo ugotoviti stroške povezane z opravljanjem notranjega revidiranja. Pri tem lahko upoštevamo (Nemec, 2002, str. 11-12):

- število notranjih revizorjev na 1000 zaposlencev, na 1 milijardo prihodkov (oba kazalnika lahko primerjamo s povprečjem v dejavnosti ali podjetji iste pravne oblike),

- delež stroškov notranjega revidiranja v celotnih stroških,
- zvečanje stroškov v primerjavi s prejšnjim obdobjem,
- delež stroškov notranje revizije v celotnih prihodkih podjetja.

**Z merili učinkovitosti** ocenjujemo izvajanje notranjerevizijskih postopkov. Pri tem lahko upoštevamo tale merila (Vidovič, 2001, str. 41):

- povprečno število ur izobraževanja notranjih revizorjev,
- fluktuacijo zaposlencev v službi za notranjo revizijo,
- stopnjo opravljenih revizij glede na letni načrt,
- zadovoljstvo revidirancev z opravljenim delom notranjerevizijske službe oziroma presojanje ugleda notranjerevizijske službe. To najlaže izmerimo tako, da z vprašalnikom preverimo zadovoljstvo strank, pri katerih je bilo notranje revidiranje opravljeno z notranjerevizijsko službo. Anketiranci nam odkrijejo krizna žarišča v postopkih notranjega revidiranja in hkrati lahko dajejo dobre predloge za izboljšanje revizijskega dela v prihodnosti.

Skratka, učinkovita notranja revizija skuša kar najbolj zmanjšati stroške in poskrbeti za hitre, ustrezne in vsebinsko bogate informacije, ki pomagajo poslovodstvu pri odločanju (Praznik, 1999, str. 37).

**Z merili uspešnosti** ugotavljamo, kakšen je končni izid opravljene notranje revizije. Zanima nas predvsem, ali so bili zastavljeni cilji doseženi in ali so bili sploh pravilno postavljeni. Pri tem moramo najprej preveriti skladnost delovanja notranjerevizijske službe z ustanovno listino in standardi notranjega revidiranja, nato pa še (Vidovič, 2001, str. 42 in Nemeč, 2002, str. 16-17):

- *uspešnost in kakovost poročanja*, kakšno znanje se kaže v poročilih in nasvetih, ki jih notranjerevizijska služba daje poslovodstvu (primerni merili sta odstotek sprejetih predlaganih priporočil in realizacija letnega načrta notranjih revizij);
- *učinke na sistem notranjega kontroliranja* (koliko so se zmanjšali stroški zaradi upoštevanja priporočil, koliko je odkritih poneverb, napak, nepravilnosti, koliko se je zmanjšalo plačevanje denarnih kazni in podobno);
- *izsledke analiz ugotovitev iz revizijskih poročil* (izsledke lahko primerjamo s preteklimi leti, po posameznih vrstah revizij, po revizijskih skupinah itn.)

Opozoriti je treba, da je ocenjevanje po številnih prej naštetih merilih subjektivno, to pa pomeni, da je ocene treba razlagati previdno, predvsem pa ne parcialno, temveč kot celoto. Dobro merilo, ki povezuje merila gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti, je kazalnik, ki prikazuje povezavo med povprečnimi stroški za uresničevanje priporočil notranjih revizorjev, v primerjavi s prihranki doseženimi zaradi izvedbe teh priporočil (Nemeč, 2002, str. 18).

### **3.1.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov**

Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot samo način merjenja uspešnosti poslovanja. Gre za strateški menedžerski sistem, ki ga inovativna podjetja uporabljajo za dolgoročno uresničevanje svoje strategije (Kaplan, Norton, 2000, str. 22). Ta sistem omogoča sprotno preverjanje ustreznosti strategije, njegova posebnost pa je celovitost in njegov namen – ne le meriti, temveč tudi takoj ukrepati. Poleg tradicionalnih finančnih kazalnikov, ki so predvsem izid preteklega poslovanja, vsebuje tudi tri vidike nefinančnih kazalnikov, ki omogočajo predvidevanje in spremljanje dejavnikov prihodnjega uspeha. Med nefinančne kazalnike uvrščamo vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov preoblikuje poslanstvo in strategijo poslovne enote v oprijemljive cilje in kazalnike. Idealna strateška poslovna enota za uravnoteženi sistem kazalnikov ima dobro opredeljeno strategijo, svoje proizvode in stranke, tržne in distribucijske poti ter proizvodne zmogljivosti oziroma notranje procese; ti omogočajo uresničevanje njene strategije, ki je ključni element tega sistema (Nemec, 2002, str. 18).

Pri notranjerevizijski službi lahko ugotovimo, da izpolnjuje vse tri zahtevane pogoje: ima opredeljeno strategijo, ki je zapisana v ustanovni listini in priročniku o delovanju notranjerevizijske službe, svoje stranke (notranje stranke so vodstva na različnih ravneh, zunanje stranke so naročniki, če opravlja storitve tudi za zunanje uporabnike), pa tudi svoje notranje procese, to je dobro opredeljene postopke notranjega revidiranja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je zato mogoče izdelati tudi za uresničevanje strategije notranjerevizijske službe. »Z njegovo uporabo je mogoče povečati kakovost dela notranjih revizorjev, uvajati novosti v njihovo delo, povečati sposobnosti zaposlencev v notranjerevizijski službi, izboljšati procese notranjega revidiranja in izmeriti učinke notranjerevizijske službe« (Nemec, 2002, str. 18).

Notranjerevizijska služba si mora najprej postaviti finančni cilj – v tem primeru povečanje dodane vrednosti podjetja in dobičkonosnosti sredstev podjetja. Nato mora poiskati poti, ki ji bodo omogočale doseči čim višjo dodano vrednost. Poti so oblikovane glede na poslanstvo in načrtane v strategiji notranjerevizijske službe. Z nedenarnimi kazalniki, torej drugimi tremi vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov, pa ugotavljamo, kako uspešna je bila notranjerevizijska služba pri doseganju svojega gospodarskega cilja. Nedenarni kazalniki torej pokažejo, zakaj gospodarski cilj ni bil dosežen, oziroma kaj je razlog, da je bil dosežen v dejanskem obsegu (Kavčič, 1998, str. 27).<sup>21</sup> Uravnoteženi sistem kazalnikov tudi pokaže, ali si je notranjerevizijska služba izbrala prave poti za doseganje gospodarskega cilja in ali si je sploh izbrala pravi cilj.

---

<sup>21</sup> Model uravnoteženega sistema kazalnikov izhaja iz dejstva, da ko bo podjetje oziroma posamezna organizacijska enota uresničevala svoje delne cilje, bo hkrati dosegla tudi svoj finančni cilj (Kavčič, 1998, str. 28).

Slika, ki prikazuje opredelitev posameznih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov pri notranjerevizijski službi in osnovni nabor kazalnikov in kazalcev, s katerimi lahko merimo uspešnost poslovanja notranjerevizijske službe, je prikazana v prilogi 6. Pomembno je, da ne izberemo preveč kazalnikov in kazalcev, temveč le nekaj takih, ki bodo podali dovolj relevantnih informacij o poslovanju službe za notranjo revizijo.

Če v podjetju nimajo vpeljanega uravnoveženega sistema kazalnikov za celotno podjetje, se notranjerevizijska služba vseeno lahko odloči, da bo uspešnost opravljanja svojega dela vrednotila na tak način. Postavljanje kazalnikov in kazalcev namreč vpliva na ravnanje zaposlenecv v podjetju, kajti za mnoge bo to dodatna motivacija za delo. Če v podjetju uporabljajo metodo »benchmarking«, to je primerjavo uspešnosti poslovanja med posameznimi organizacijskimi enotami, bo služba notranje revizije z uravnoveženim sistemom kazalnikov, ki uspešno deluje, lahko zgled drugim enotam in se bo njen ugled še povečal.

Kljub številnim prednostim, ki jih prinaša uravnoveženi sistem kazalnikov, pa lahko opazimo tudi kakšno slabost tega sistema. Pri obravnavi trgovskega podjetja sem ugotovila, da ima vpeljava tega sistema tudi veliko pomanjkljivost. V štirih vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov namreč ni upoštevan vidik dobaviteljev, ki pa so za trgovsko podjetje enako pomembni ali celo še pomembnejši od kupcev. Če trgovsko podjetje nima ustreznih odnosov z dobavitelji, ne more pričakovati blaga ustrezne kakovosti po čim nižji ceni, to pa posledično ogroža tudi zadovoljstvo kupcev, ki želijo najboljše proizvode po ustreznih ceni.

Dobavitelji so za trgovsko podjetje konkurenčna prednost. Omogočajo prodor na trg, zato bi morali njihova stališča upoštevati tudi pri oblikovanju uravnoveženega sistema kazalnikov za celotno trgovsko podjetje. Pri oblikovanju sistema za notranjerevizijsko službo pa to ne bi bilo potrebno, ker dobavitelji niso ključni element uspešnosti poslovanja notranjerevizijske službe. Omenjeno slabost lahko rešijo menedžerji v trgovskem podjetju tako, da oblikujejo svoj sistem kazalnikov, prilagojen posebnostim trgovske dejavnosti. Pogoj za učinkovito oblikovanje in vodenje takšnega sistema pa sta dobro poznavanje in razumevanje ključnih kazalnikov, predstavljenih v temeljnem modelu uravnoveženega sistema kazalnikov, in njihove povezanosti.

### ***3.1.4 Merjenje dodane vrednosti notranje revizije v praksi***

Doslej sem na kratko predstavila tri metode za ovrednotenje notranje revizije, v nadaljevanju pa prikazujem izsledke ene izmed raziskav<sup>22</sup>, v kateri so ugotavljali, kako se uspešnost oziroma dodana vrednost notranje revizije meri v praksi. Tabela 7 prikazuje najpogostejše načine merjenja dodane vrednosti v podjetjih.

---

<sup>22</sup> Raziskava je bila opravljena leta 2001, v njej pa je sodelovalo 240 predstojnikov notranjerevizijskih služb z vsega sveta.



**Tabela 7:** Najpogostejši načini merjenja dodane vrednosti notranje revizije

Način merjenja	Danes (v %)	V prihodnosti (v %)
Odstotek izvedenih priporočil	35	21
Uporaba standardov strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju	33	22
Čas od začetka revidiranja do izdaje poročila	32	6
Merljivi prihranki zaradi izvedenih priporočil	24	14
Povratne informacije dobljene pri odjemalcih	86	4
Odstotek izpolnitve načrta dela	63	4
Primerjava z drugimi podjetji	38	35
Raziskava zadovoljstva odjemalcev	36	27

**Vir:** Nemeč, 2002, str. 21.

Iz tabele razberemo, da se dodana vrednost najpogosteje meri na podlagi povratnih informacij odjemalcev in z ugotavljanjem, kolikšen odstotek načrta dela je bil uresničen. Predvideno je, da se bo pomen obeh mer v prihodnosti močno zmanjšal, saj naj bi pri merjenju najpogosteje uporabljali primerjavo z drugimi podjetji in izsledke raziskave zadovoljstva odjemalcev.

## SKLEP

Poslovodstvo v podjetju, ki se zaveda, da je za konkurenčnost podjetja v svetu nenehnih sprememb nujno sprejemati prave in pravilne odločitve že v »prvem poskusu«, bo prav gotovo organiziralo službo za notranjo revizijo kot svojo »podaljšano roko«, ki naj bi mu s kakovostno opravljenim notranjim revidiranjem priskrbela pravočasne, pravilne in zanesljive informacije za odločanje.

Poglavitna naloga notranjerevizijske službe je nenehno proučevanje poslovanja podjetja, predvsem pa preverjanje, ali delujejo notranje kontrole pravilno, ugotavljanje morebitnih nepravilnosti in pomanjkljivosti ter predlaganje ukrepov za izboljšanje poslovanja. Obseg in vrsta nalog, ki jih notranji revizorji opravljajo v podjetju, sta odvisna predvsem od velikosti podjetja, narave njegove dejavnosti in potreb poslovodstva oziroma njegove naklonjenosti notranjemu revidiranju.

Poglavitna značilnost trgovske dejavnosti je, da se cikel prodajanja veže neposredno na cikel nabavljanja, saj proizvodnega cikla v trgovskem podjetju ni. Največja težava, s katero imamo opraviti pri poslovanju trgovskega podjetja, so inventurni primanjkljaj in raznovrstne kraje, napake in goljufige. Razvoj informacijske tehnologije je precej zmanjšal možnosti za nekatere vrste kraj in goljufig, vendar jih povsem le ni mogoče odpraviti. Take težave pa lahko precej zmanjšajo: učinkovita organizacija poslovanja, predvsem ustrezno oblikovan notranji kontrolni sistem, vpeljava standardov kakovosti, nenehno izobraževanje zaposlencev in vpeljava notranjerevizijske službe v podjetje.

V trgovskem podjetju X se poslovodstvo zaveda, kako zelo koristi podjetju ustrezno organizirana notranjerevizijska služba, zato so že približno pred letom dni začeli postopno

vpeljevati notranje revidiranje. Namen notranje revizije v podjetju X je trenutno predvsem nadziranje odvisnih družb, kako izpolnjujejo računovodske usmeritve in navodila koncerna. Preverjanje delovanja notranjih kontrol drugih poslovnih funkcij pa je naloženo službi interne kontrole, ki že precej let zelo kakovostno preverja delovanje skladiščno-distribucijskih centrov in maloprodajnih enot. Njihovi postopki delovanja so podrobno opisani v standardu kakovosti ISO 9001. Obe funkciji, ki sta trenutno ločeni, sodita po teoretični opredelitvi v notranje revidiranje poslovanja, zato sem v diplomskem delu za obe uporabljala enoten izraz – notranje revidiranje.

Organiziranost službe za notranjo revizijo v podjetju X še ni ustrezno opredeljena, ker je oddelek za notranjo revizijo trenutno v sklopu računovodske funkcije, in ni samostojna štabna služba, podrejena neposredno poslovodstvu podjetja. Nekoliko več časa in truda bo treba vložiti tudi v informiranje drugih zaposlencev podjetja, da se bodo bolje seznanili s področji delovanja notranjerevizijske službe in njeno koristnostjo za podjetje. Drugače pa so notranji revizorji v podjetju ustrezno strokovno usposobljeni in se še nadalje izobražujejo; to pomeni, da so izpolnjeni pogoji za dobro delovanje notranje revizije, in kar je najpomembnejše taka revizija pripomore k dodani vrednosti podjetja (stroške in koristi notranjega revidiranja nepretrgoma nadzorujejo in merijo uspešnost notranjih revizorjev s številom uresničenih priporočil za odpravljanje napak in izboljšave).

Pri vpeljavi službe za notranjo revizijo v podjetje mora poslovodstvo upoštevati dve temeljni pravili, in sicer, da stroški notranjega revidiranja ne smejo presegati njegovih koristi in da mora kakovostno opravljena notranja revizija prispevati k dodani vrednosti podjetja in k uresničevanju enotno postavljenih ciljev. Če sta ta dva pogoja izpolnjena, potem notranja revizija povečuje uspešnost, učinkovitost in gospodarnost poslovanja podjetja. Zavedati pa se je treba, da je koristnost notranje revizije in njeno dodano vrednost zaradi njune pogosto neoprijemljive narave v praksi zelo težko izmeriti. Notranja revizija je koristna že zato, ker daje poslovodstvu kakovostne informacije in mu s tem pomaga pri pravilnem odločanju.

Na koncu se mi zdi pomembno poudariti še to, da se je večina večjih slovenskih podjetij šele v zadnjih letih odločila za vpeljavo službe za notranjo revizijo ali pa se zanjo še odloča. Taka podjetja namenijo večino časa ustreznemu oblikovanju službe za notranjo revizijo, ki zajema dejavnosti, kot so mesto notranje revizije v organizacijski strukturi, oblikovanje ustanovne listine in pravilnika, izbira področij dela in ustreznih zaposlencev, pridobitev ustreznih sredstev in podobno, zato ne namenjajo veliko pozornosti merjenju njene uspešnosti. Verjamem pa, da bo v nekaj letih, ko bo začetni proces oblikovanja službe za notranjo revizijo končan in delo utečeno, večina podjetij morala razmišljati tudi o vpeljavi ustreznih metod za ocenjevanje uspešnosti te službe. Do takrat pa bodo v svetu, kjer se notranja revizija razvija veliko hitreje kakor v Sloveniji, omenjene metode za merjenje dodane vrednosti te službe gotovo posodobili ali »odkrili« še boljše in mogoče preprostejše, tako da bo morda lažje izbrati najustreznejšo.

## LITERATURA

1. Arnold Kenneth L.: The Manager's Guide to ISO 9000. New York: The Free Press, 1994. 377 str.
2. Chorafas Dimitris N.: Implementing and Auditing the Internal Control System. 1<sup>st</sup> ed. New York: Palgrave, 2001. 365 str.
3. Craig-Cooper M., De Backer P.: The Management Audit. London: Pitman Publishing, 1993. 212 str.
4. Giffin Leo F.: Retail Auditing: A practioner's guide. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998. 330 str.
5. Hočevar Marko: Revidiranje notranjih kontrol v podjetju. Revizor, Ljubljana, 2 (1991), 1, str. 56-70.
6. Ivanovič Žarko, Habbe Jure: Kako preprečiti tatvine v prodajalnah. Ljubljana: Lisac & Lisac, 1998. 198 str.
7. Jagrič Milan: Standardi notranjega revidiranja: 2100. Zbornik referatov 5. letne konference preizkušenih notranjih revizorjev. Otočec: Slovenski Inštitut za revizijo, 2002, str. 41-50.
8. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 327 str.
9. Kavčič Slavka: »Več in bolje« pri izgrajevanju sodobnih računovodskih metod in modelov. 10. forum odličnosti in mojstrstva: Več in bolje kot vodilo ekonomije, kulture in drugih znanosti na poti k odličnosti in mojstrstvu. Otočec, 1998, str. 34-35.
10. Kavčič Slavka: Pomen revizije za odličnost delovanja organizacij. 12. forum odličnosti in mojstrstva: Kako do odličnosti 24 ur na dan. Otočec, 2000, str. 105-121.
11. Koletnik Franc: Raziskovanje in dosežki v reviziji. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1996. 132 str.
12. Korbar Lešnik Boža: Sistem kakovosti in notranje revidiranje. Zbornik referatov 4. letne konference preizkušenih notranjih revizorjev. Ribno pri Bledu: Slovenski Inštitut za revizijo, 2001, str. 93-106.
13. Majič Mojca: Standardi notranjega revidiranja: 1000, 1100-1130. Zbornik referatov 5. letne konference preizkušenih notranjih revizorjev. Otočec: Slovenski Inštitut za revizijo, 2002, str. 5-17.
14. Menard Vera et. al.: Revidiranje notranjih kontrol podjetja. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije in slovenski inštitut za revizijo, 1994. 122 str.
15. Moeller Robert, Witt Herbert: Brink's Modern Internal Auditing. 5<sup>th</sup> ed. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1999.
16. Nemeč Anica: Vrednotenje prispevka notranje revizije k dodani vrednosti organizacije. Revizor, Ljubljana, 13 (2002), 9, str. 7-22.
17. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. 4. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 172 str.

18. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. 1. izd. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 417 str.
19. Praznik Ksenija: Ekonomske prednosti notranjega revidiranja za velika podjetja. Revizor, Ljubljana, 10 (1999), 5-6, str. 34-51.
20. Rusjan Borut: Management proizvodnje. 1. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 293 str.
21. Spremić Ivo: Notranja revizija. Revizor, Ljubljana, 8 (1997), 2, str. 7-22.
22. Taylor H. Donald, Glezen G. William: Revidiranje, Zasnove in postopki. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1996. 1078 str.
23. Turk Ivan et. al.: Notranje revidiranje poslovanja. 2. izd. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1994. 282 str.
24. Turk Ivan: Notranje revidiranje in presojanje poslovne odličnosti organizacije. Zbornik referatov 4. letne konference preizkušenih notranjih revizorjev. Ribno pri Bledu: Slovenski Inštitut za revizijo, 2001, str. 5-11.
25. Turk Ivan: Vrednotenje notranjega kontroliranja – vodič. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998.
26. Turk Metka: Razvoj notranjega revidiranja v novem tisočletju. Revizor, Ljubljana, 10 (1999), 12, str. 9-21.
27. Vežjak Blanka: Vprašalnik za notranjo revizijo prodajne funkcije. Revizor, Ljubljana, 3 (1992), 4, str. 25-34.
28. Vidovič Zdenka: 2. mednarodna konferenca INTOSAI o notranjih kontrolah. Revizor, Ljubljana, 11 (2000), 12, str. 23-38.
29. Vidovič Zdenka: Strokovna pravila pri delovanju notranjega revizorja v javnem sektorju. Zbornik referatov 4. letne konference preizkušenih notranjih revizorjev. Ribno pri Bledu: Slovenski Inštitut za revizijo, 2001, str. 13-39.
30. Vlaj Marija Ana: Revizija poslovanja – Preizkušanje splošnih notranjih kontrol na drugem nivoju poslovanja. Zbornik referatov 4. letne konference preizkušenih notranjih revizorjev. Ribno pri Bledu: Slovenski Inštitut za revizijo, 2001, str. 77-91.
31. Whittington Ray O., Pany Kurt: Principles of Auditing and Other Assurance Services. 13<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill, 2000. 816 str.

## **VIRI**

1. Analiza poslovanja slovenskih trgovskih družb v obdobju 1996-2001 s poudarkom na območjih območnih zbornic Gospodarske zbornice Slovenije. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2002. 28 str.
2. Brečko Vlasta, Jagrič Milan, Lešnik Korbar Boža et al.: Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002.
3. Interno gradivo podjetja X.
4. Interno gradivo podjetja Y.

5. Priročnik za notranje revidiranje. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999. 190 str.
6. Standardi notranjega revidiranja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998.
7. Statistični letopis RS 2002. Ljubljana: Statistični urad RS, 2002. 659 str.
8. Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. 7, 1999).
9. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45, 2001).
10. Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23, 1999).
11. Zakon o trgovini (Uradni list RS, št. 18, 1993).
12. Zakon o trgu vrednostnih papirjev (Uradni list RS, št. 56, 1999).
13. Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS, št. 13, 2000).

## **PRILOGE**

## **Priloga 1: Obvestilo o izvajanju notranjega revidiranja**

[Naslov revidirane enote]

### OBVESTILO O IZVAJANJU NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Obveščamo vas, da bomo v skladu s planom službe za notranjo revizijo dne..... pričeli izvajati notranje revidiranje..... [predmet revidiranja].

Notranjo revizijo bo izvajal ..... [ime skupine oziroma notranjega revizorja].

Predvideni čas trajanja notranje revizije bo.....

Za nemoteno opravljanje procesa notranjega revidiranja vas prosimo, da vnaprej pripravite spodaj navedeno dokumentacijo:

- 1.....
- 2..... [navede se dokumentacija, ki je potrebna glede na predmet revidiranja]
3. ....

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo in vas lepo pozdravljamo.

Datum:

Podpis vodje službe za notranjo revizijo:

Vir: Interno gradivo podjetja X.

## **Priloga 2: Delovni nalog za notranjo revizijo**

### DELOVNI NALOG ZA NOTRANJO REVIZIJO ŠT. ....

1. Naslov naloge:
2. Vrsta naloge:
  - a) po posebnem naročilu
  - b) po delovnem programu
3. Naročnik naloge:
4. Rok pričetka naloge:
5. Rok dokončanja naloge:
6. Odgovorni revizor:
7. Opis del:
8. Poročilo predano najkasneje do:
9. Uporabniki poročila:

Datum:

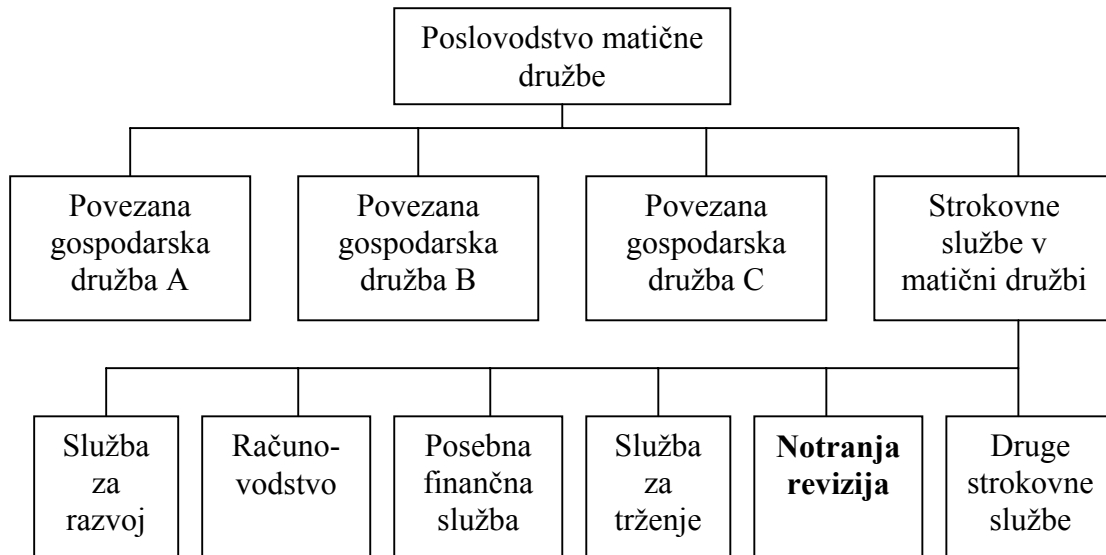
Podpis vodje službe za notranjo revizijo:

Vir: Interno gradivo podjetja X.



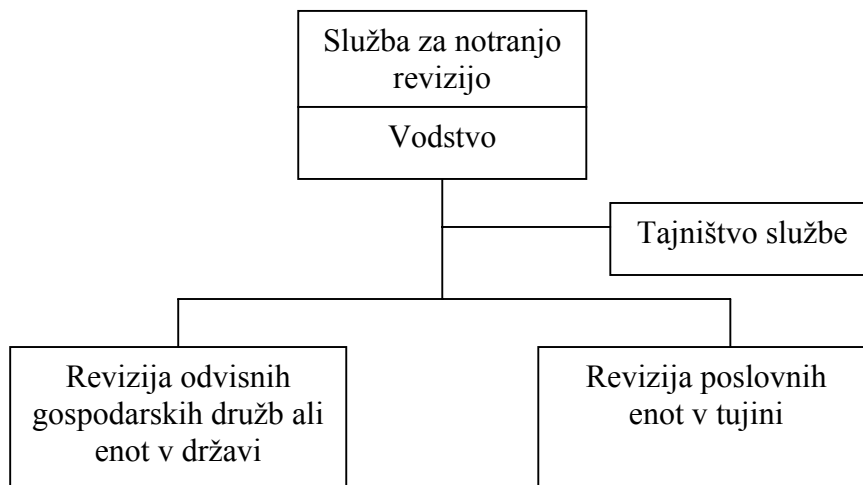
**Priloga 3: Grafični prikaz primerne organizacijskega ustroja notranjerevizijske službe za podjetje X.**

**Slika 1:** Organizacijski ustroj notranjerevizijske službe.



Vir: Turk, 1994, str. 216.

**Slika 2:** Prikaz organizacijskih enot znotraj notranjerevizijske službe.



Vir: Turk, 1994, str. 219.

**Priloga 4: Obrazec za izvedbo notranje kontrole v skladiščno-distribucijskem centru (SDC)**

Številka:		Datum:
Distribucijski center:		
<b>PODROČJE KONTROLE</b>	<b>OCENA NAPAKE</b> 1 – neprimerno 2 – delno primerno 3 – primerno 4 – dobro 5 – odlično	<b>ODGOVORNOST ZA NAPAKE</b>
<b>1. Roki trajanja</b> pretečeni roki trajanja živil, živila, ki so po organoleptični oceni neprimerna za prodajo		
<b>2. Kritični roki</b>		
<b>3. Urejenost</b> skladiščnega prostora in pomožnih prostorov (zunanost, splošna urejenost, vhod, inventar)		
<b>4. Higiena</b> čistoča prostora		
<b>5. Zdravniški pregledi</b> potrdila o higienskem minimumu, tečaj iz varstva pri delu, tečaj viličarista		
<b>6. Tehtnice</b> uteži, dvigala		
<b>7. Hagiometer</b> merjenje vlage		
<b>8. Temperatura</b> prostorov, hladilnic in transportnih sredstev		
<b>9. Gasilni aparati</b> požarni red, alarmni znaki		
<b>10. Omarica prve pomoči</b>		
<b>11. Deklaracije</b> garancijski listi, navodila		
<b>12. Dokumentacija</b>		
<b>13. Ostalo</b>		
<b>UGOTOVITVE:</b>		
Podpis vodje SDC:	Podpis notranjega revizorja:	

Vir: Interno gradivo podjetja X.

**Priloga 5: Obrazec za izvedbo notranje kontrole v maloprodajni enoti.**

Številka:		Datum:
Maloprodajna enota:		
<b>PODROČJE KONTROLE</b>	<b>OCENA NAPAKE</b> 1 – neprimerno 2 – delno primerno 3 – primerno 4 – dobro 5 – odlično	<b>ODGOVORNOST ZA NAPAKE</b>
<b>1. Roki trajanja proizvodov</b> pretečeni oziroma nevidni roki uporabnosti, organoleptične spremembe, gnilo sadje...		
<b>2. Urejenost trgovine</b> vhod in okolica, prodajni prostor, skladiščni in pomožni prostori, prostor za blago izloženo iz prodaje		
<b>3. Higiena</b> čistoča trgovine		
<b>4. Urejenost zaposlencev</b> higiena, delovna obleka, pokrivala, priponke		
<b>5. Potrdila</b> o obratovalnem času, o higienskem minimumu, o tečaju iz varstva pri delu, o opravljenem tečaju za viličarje		
<b>6. Evidence</b> o prisotnosti zaposlencev, o opravljenih zdravniških pregledih, o zdravstvenem stanju zaposlencev, razpored zadolžitev in odgovornosti zaposlencev po policah, vitrinah, evidence o kritičnih rokih, o odpisu sadja in zelenjave, o prodaji nevarnih kemikalij, o kontroli temperatur v hladilnih vitrinah, omarah, oddanih naročilih blaga		
<b>7. Tehnice</b> uteži, merila, dvigala		
<b>8. Gasilni aparati</b> požarni red, alarmni znaki		

<b>9. Omarica prve pomoči</b>		
<b>10. Zahtevane obešanke in opozorila o</b> kavcijski vrednosti embalaže, o prepovedi prodaje cigaret osebam mlajšim od 15 let pri blagajni in prepovedi kajenja na vhodu, razpored sobotnih, nedeljskih in prazničnih dežurstev		
<b>11. Hladilna tehnika</b> temperatura, termometri, pregrade		
<b>12. Označba cen</b>		
<b>13. Pravilnost prodajnih cen</b>		
<b>14. Opremljenost proizvodov s predpisano deklaracijo in spremno dokumentacijo</b> garancijski listi, dobaviteljeve izjave o skladnosti proizvodov, A-testi, varnostni listi		
<b>15. Dokumentacija</b> prevzemni listi, trgovska knjiga, premiki, obrazci prijave neskladnosti proizvoda in neskladnosti med procesom		
<b>16. Blagajniško poslovanje</b>		
<b>17. Prodajno-pospeševalne akcije</b>		
<b>18. Ostalo</b> založenost, knjiga pritožb		
<b>UGOTOVITVE:</b>		
Podpis poslovodje maloprodajne enote:	Podpis notranjega revizorja:	

Vir: Interno gradivo podjetja X.

## Priloga 6: Prikaz uravnoveženega sistema kazalnikov za notranjerevizijsko službo

