

Vloga načina uporabe sistemov obvladovanja tveganj pri doseganju večje učinkovitosti obvladovanja tveganj

Darja Peljhan¹, Mojca Marc²

e-pošta¹: darja.peljhan@ef.uni-lj.si

e-pošta²: mojca.marc@ef.uni-lj.si

Povzetek

Namen članka je prikazati možnosti izboljšav sistemov obvladovanja tveganj (SOT) ter s tem prispevati k boljšemu odločanju o poslovanju. Glavno izhodišče prispevka je, da so dejanske koristi bolj razvitih celovitih sistemov obvladovanja tveganj (kot je sistem ERM – *enterprise risk management*) odvisne od načina uporabe teh sistemov. To je še posebej vidno takrat, ko tovrstne sisteme uporabljamo interaktivno, saj s tem pridobimo sposobnost fleksibilnosti v prilagajanju raznovrstnim situacijam v poslovnem okolju. Ta organizacijski vidik je v prevladujoči literaturi zanemarjen. V raziskavi pokažemo, da interaktivna uporaba poveča učinkovitost SOT tudi pri tradicionalnih manj razvitih SOT, saj z interaktivno uporabo managerji kompenzirajo pomanjkanje celostnega pogleda manj razvitih »silosno« usmerjenih SOT.

Ključne besede: obvladovanje tveganj, sistem obvladovanja tveganj, interaktivna uporaba, PLS-SEM

1. Uvod

Uporaba sistemov za obvladovanje tveganj (SOT) je v sodobnih podjetjih (združbah) zelo razširjena, to pripisujemo predvsem potencialu obvladovanja tveganj za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Naprednejše oblike SOT (npr. sistem ERM – *enterprise risk management*) se od tradicionalnih razlikujejo po tem, da zahtevajo celosten pristop k obvladovanju tveganj, usklajevanje različnih tveganj ter kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih pristopov. Nekatera podjetja so kljub naprednim SOT po uvedbi teh razočarana, saj ne dosežejo pričakovanih koristi, ki jih zagovorniki sistemov obljublajo (Miccolis, 2003). V zadnjem času avtorji kot vir tovrstnih izzivov navajajo vrzel med prevladujočimi konceptualnimi zasnovami ERM v tehničnem smislu ter konkretno implementacijo in dejansko uporabo ERM v podjetjih (Jean-Jules in Vicente, 2021).

Namen članka je prikazati možnosti za izboljšave sistemov obvladovanja tveganj (SOT) ter s tem prispevati k boljšemu odločanju o poslovanju. V članku analiziramo, ali je lastnosti naprednejših oblik

SOT mogoče bolje uresničiti, če managerji te sisteme uporabljajo interaktivno. Koncept interaktivne uporabe izhaja iz literature o managerski kontroli (Simons, 1995, 2000). V kontekstu obvladovanja tveganj se interaktivna uporaba nanaša na učinkovito dvosmerno komunikacijo med člani organizacije na različnih hierarhičnih ravneh, ki je stalno prisotna v vseh fazah obvladovanja tveganj in je zato osrednjega pomena za delovanje SOT. V članku uporabljamo izsledke iz literature o kodifikaciji znanja (npr. Zollo in Winter, 2002), da razložimo, kako interaktivna uporaba SOT učinkuje kot mediator v povezavi med tehničnimi elementi SOT ter učinkovitostjo obvladovanja tveganj.

Trenutno je zelo malo empiričnih dokazov o povezavi načina uporabe SOT z obliko ali učinkovitostjo SOT, temeljijo pa predvsem na študijah primerov (npr. Kaplan in Mikes, 2016). Z našim člankom prispevamo dodatne empirične rezultate, saj preučujemo te odnose z uporabo metode PLS-SEM na vzorčnih podatkih srednjih in velikih podjetij, ki smo jih pridobili s spletno anketo. Rezultati podpirajo našo osrednjo hipotezo, da način uporabe SOT deluje kot mediator v povezavi

med obliko in učinkovitostjo SOT. To pomeni, da zgolj tehnična dovršenost elementov SOT brez interaktivne uporabe ne vodi do bistveno boljše učinkovitosti.

V nadaljevanju je članek strukturiran tako, da najprej predstavimo izsledke iz literature in razvijemo hipotezo. V drugem poglavju predstavimo metodo raziskovanja. V tretjem poglavju je empirična analiza, ki vključuje predstavitev rezultatov raziskave ter razpravo. Na koncu v sklepu povzamemo najpomembnejše ugotovitve, omejitve raziskave ter predloge za nadaljnje raziskave.

2. Pregled literature in razvoj hipoteze

V članku razumemo obliko sistema obvladovanja tveganj (SOT) kot strukturo, ki odraža tehnične značilnosti, ki jih je treba upoštevati pri uvedbi SOT (Agostino in Arnaboldi, 2012). Obliko SOT določijo managerji s tem, ko pri uvedbi izberejo tehnične elemente SOT. Ti se nanašajo tako na izbiro sestavnih delov sistema kot na metode in orodja, ki jih bodo uporabljali. Različne politike, določila, procesi, metode, orodja in tehnike, izbrani za izvajanje različnih dimenzij obvladovanja tveganj, lahko z vidika literature kodifikacije znanja obravnavamo kot artefakte, ki vsebujejo kodificirano znanje/izkušnje o obvladovanju tveganj, specifično obliko SOT pa kot konfiguracijo takšnih artefaktov. Iz omenjene literature sledi, da le kopičenje izkušenj ni dovolj za učenje novih praks in učinkovit prenos znanja (Heimeriks et al., 2012; Zollo in Singh, 2004). Podjetja morajo izkušnje načrtno kodificirati v priročnike, kontrolne sezname in podobno, ker to pomaga pojasniti vzročno povezanost med aktivnostmi in rezultati ter vodi do večje učinkovitosti. Kodifikacija nadalje omogoča podjetjem prepoznati in izbrati najboljše prakse (Kale in Singh, 2007).

V podjetjih z ozkim pogledom na tveganja, kjer je malo dvoumnosti glede vzročno-posledičnih razmerij in je večina orodij za obvladovanje tveganj razmeroma enostavno na voljo (npr. izvedeni finančni instrumenti in zavarovalne police), je manj potrebe po kodifikaciji izkušenj, ker je enostavno prenašati znanje in izbrati ustrezne prakse in orodja obvladovanja tveganj. Takšna podjetja imajo običajno t. i. silosno obliko SOT, ki ustreza tradicionalnemu obvladovanju tveganj (TRM – *traditional risk management*). Po drugi strani pa celostni pristop v obliki ERM velja za najbolj

napredno (ali zrelo) obliko SOT. ERM zahteva, da se različna tveganja usklajujejo in obravnavajo hkrati (Beasley et al., 2005; Hoyt in Liebenberg, 2011), tako za podjetje kot celoto kot med funkcijami, namesto da bi ocenjevali tveganja le znotraj posameznega oddelka ali funkcije (Cohen et al., 2017). Zahteva tudi združevanje tradicionalnih kvantitativnih pristopov za ocenjevanje in obvladovanje izpostavljenosti tveganjem s kvalitativnimi pristopi za obvladovanje strateških tveganj (Davila, 2012; Mikes, 2009). V primerjavi s TRM zahteva ERM več kodificiranih artefaktov, saj sta prenos znanja in izbira orodij bolj zapletena in manj očitna.

SOT so del managerskih sistemov kontrole (več o tem glej Peljhan, 2012) in se kot taki uporabljajo za podporo planiranju, odločanju in doseganju ciljev poslovanja (Arena in Arnaboldi, 2014). Po Simonsu (1990) obstajata dva načina uporabe managerskih sistemov kontrole: diagnostični in interaktivni. Diagnostični način se nanaša na uporabo managerskih sistemov kontrole na podlagi izjem za spremljanje odstopanj od postavljenih ciljev in ključnih kazalnikov uspešnosti, medtem ko se interaktivni slog nanaša na uporabo managerskih sistemov kontrole za izboljšanje prepoznavanja priložnosti in učenja (Bisbe in Otley, 2004). Pri interaktivni uporabi managerskih sistemov kontrole najvišje vodstvo redno sodeluje pri odločanju zaposlenih. Takšno sodelovanje jim daje priložnost za aktiven in stalen dialog z zaposlenimi ter razpravljanje o podatkih, predpostavkah in akcijskih planih (Chong in Mahama, 2014). Pomemben vidik interaktivnega načina uporabe je, da managerji uporabljajo sistem kontrole za ustvarjanje pozitivnega informacijskega okolja, ki ustvarja dialog in spodbuja izmenjavo informacij (Bisbe in Otley, 2004; Chong in Mahama, 2014). Ker so tudi SOT del managerske kontrole, sklepamo, da je njihova interaktivna uporaba izjemnega pomena za doseganje in povečevanje učinkovitosti obvladovanja tveganj.

Najbolj razviti SOT običajno vključujejo komponento, namenjeno informacijam in komuniciranju o tveganjih. Vendar le obstoj te komponente ni dovolj (van Asselt in Renn, 2011). Jean-Jules in Vicente (2021) ugotavljata, da se tudi najbolj razviti SOT (kot je ERM) osredotočajo le na tehnične elemente (na primer pisna izjava o nagnjenosti k tveganju in poročila upravi), vendar ta kodificirana orodja ne vodijo nujno do zelenih rezultatov. Eden od razlogov je, da jih ne oblikujejo tisti, ki jih potem uporabljajo. Čeprav kodifikacija poveča učinkovitost znanih, ponavljajočih se izzivov, vodi tudi v inercijo,

ker se podjetja na izzive odzovejo na vnaprej programiran način (Schulz, 1998). To se zgodi, ker se ljudje, ki uporabljajo kodificirana orodja, ne naučijo razumeti globljih vzročnih razmerij, ki so podlaga za proces kodifikacije, kar jim preprečuje, da bi se vključili v ad hoc reševanje problemov (Heimeriks et al., 2012). Ko managerji uporabljajo tehnične elemente SOT (tj. kodificirana orodja) na diagnostični način, lahko učinkovito rešujejo preproste izzive, povezane s tveganji (npr. finančna tveganja). Kompleksni, negotovi in dvoumni izzivi, ki so povezani predvsem s strateškimi tveganji (Aven in Renn, 2020), pa pri diagnostični uporabi ne bodo ustrezno naslovljeni in obvladovani, ker zahtevajo več komuniciranja o tveganjih in ad hoc pristope. Ker je cilj naprednejših SOT celovito vključiti različna tveganja, menimo, da bodo nekatera podjetja tehnične pomanjkljivosti SOT odpravila s prilagoditvijo načina uporabe teh sistemov.

Ker naprednejši modeli SOT spodbujajo interaktivno uporabo, je to vzvod za povečanje učinkovitosti obvladovanja tveganj. Na primer, večja vključenost najvišjega managementa lahko spodbudi in poveča rezultate obvladovanja tveganj v celotnem podjetju. Ker pa interaktivna uporaba SOT zahteva razmeroma veliko managerskega časa in napora, ni prisotna v vseh podjetjih. Menimo, da lahko podjetje samo z interaktivno uporabo orodij in tehnik obvladovanja tveganj nenehno prilagaja in posodablja kodificirano znanje obvladovanja tveganj (politike, postopke, orodja in tehnike) in tako učinkoviteje obvladuje tveganja. Interaktivna uporaba SOT pomaga preprečiti inercijo, ki jo povzročajo kodificirane prakse obvladovanja tveganj. Na primer, z rednimi in pogostimi interakcijami s podrejenimi lahko najvišji management sporoči vsem članom organizacije, da so pobude obvladovanja tveganj legitimne, smiselne in dobrodošle (Bisbe in Otley, 2004), kar bo povečalo zavzetost zaposlenih v aktivnostih obvladovanja tveganj in pozitivno vplivalo na učinkovitost RM. Ta mediacijski učinek interaktivne uporabe SOT izrazimo z naslednjo hipotezo: *H1. Interaktivna uporaba SOT je mediator pozitivnega vpliva stopnje razvitosti SOT na učinkovitost obvladovanja tveganj.*

3. Metoda raziskovanja

Podatke smo zbrali s spletnim vprašalnikom, ki smo ga poslali srednjim in velikim slovenskim podjetjem (N = 1.117) v decembru 2014. Velikost podjetja ustreza veljavni slovenski zakonodaji (51. člen ZGD) iz leta 2014. Vprašalnik smo razvili za širšo raziskavo

Obvladovanje tveganj kot del managerskega nadzora, ki je potekala v slovenskih in hrvaških podjetjih v letih 2014 in 2015. Elektronsko pošto z vprašalnikom smo pri srednjih podjetjih naslovili na glavnega managerja (direktorja). Kontaktne podatke smo dobili v bazi GVIN. Velika podjetja smo pred pošiljanjem vprašalnika poklicali in pridobili kontaktne podatke osebe, ki je v podjetju odgovorna za področje obvladovanja tveganj. Kjer nam tega podatka ni uspelo pridobiti, smo vprašalnik poslali članu uprave, pristojnemu za finance, ali glavnemu managerju. Za povečanje stopnje odzivnosti smo januarja in februarja 2015 poslali še dve elektronski sporočili z opomnikom, marca 2015 pa smo podjetja tudi poklicali. Do konca marca 2015 je vprašalnike izpolnilo 136 podjetij, kar pomeni približno 12-odstotno stopnjo odziva. Nadaljnje analize temeljijo na 93 popolnih odgovorih. V tabeli 1 je predstavljena struktura ciljne populacije in vzorca.

Predlagani raziskovalni model ocenjujemo z uporabo pristopa SEM-PLS. Glavna odvisna spremenljivka je učinkovitost obvladovanja tveganj (*EFF*). Po vzoru podobnih študij (npr. Paape in Speklé, 2012) merimo učinkovitost obvladovanja tveganj z oceno managementa, kjer smo anketirance prosili, da na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam) ocenijo, kako je obvladovanje tveganj pomagalo njihovim podjetjem, da so se lažje in uspešneje spopadla z negativnimi učinki globalne finančne krize. Finančna kriza je močno prizadela slovensko gospodarstvo, posledice finančne krize pa so se v času raziskave še čutile v ciljni populaciji.

Glavna neodvisna spremenljivka se nanaša na stopnjo razvitosti SOT (*RMD*). Po vzoru Grace et al. (2015) se nekaterim težavam merskih instrumentov izognemo tako, da preverimo, ali so v podjetju prisotni specifični elementi obvladovanja tveganj. Zato merimo stopnjo razvitosti SOT tako, da podjetja razvrstimo na podlagi njihovih odgovorov na vrsto vprašanj o elementih OT. Razvili smo seznam 10 elementov, ki pokrivajo vseh pet osnovnih dimenzij SOT iz Lundqvist (2014). Anketirance smo prosili, naj označijo elemente, ki so prisotni v njihovem podjetju (glej prilogo 1). V nasprotju s študijami, ki preprosto seštejejo število razširjenih praks OT (npr. Heimeriks et al. 2012), smo podjetja razvrstili v štiri stopnje razvitosti SOT (*RMD*):

1. stopnja: elementi SOT niso prisotni.
2. stopnja: naključni elementi SOT, vendar ne iz vseh dimenzij.
3. stopnja: po en element SOT iz vsake dimenzije.
4. stopnja: več kot en element SOT iz vsake dimenzije.

Tabela 1: Struktura ciljne populacije in vzorca po panogah in velikostnih razredih

	N	%	n	%
Panoga:				
Kmetijstvo in ribištvo	16	1,4	0	0,0
Rudarstvo	6	0,5	1	1,1
Predelovalne dejavnosti	383	34,3	29	31,2
Oskrba z el. energijo, plinom in vodo	64	5,7	6	6,5
Gradbeništvo	55	4,9	2	2,2
Trgovina	254	22,7	7	7,5
Promet in skladiščenje	52	4,7	4	4,3
Gostinstvo	29	2,6	4	4,3
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	49	4,4	9	9,7
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	77	6,9	20	21,5
Poslovanje z nepremičninami	12	1,1	3	3,2
Druge dejavnosti	120	10,7	8	8,6
Skupaj	1.117		93	
Velikost:				
Srednja	587	52,6	23	24,7
Velika	530	47,4	70	75,3
Skupaj	1.117		93	

V prvi stopnji razvitosti so podjetja, ki nimajo SOT. V drugi stopnji so podjetja z nekaterimi elementi SOT, a ker celoten proces ni vzpostavljen, verjetno obvladujejo tveganja s tradicionalnim (silosnim) pristopom. V tretji in četrti stopnji so podjetja z najvišjo stopnjo razvitosti SOT: bodisi manj razvit ERM-sistem (3. stopnja) ali bolj razvit ERM-sistem (4. stopnja).

Mediator (*INT*) merimo kot reflektivni konstrukt, ki temelji na Bisbejevi in Otleyjevi (2004) lestvici za merjenje interaktivne uporabe managerskih sistemov kontrole, ki smo jo prilagodili in statistično potrdili za SOT. Za vsak element smo uporabili lestvico od 1 do 7 z opisi diagnostične (1) in interaktivne (7) uporabe SOT (glej Prilogo 1). Anketirance smo prosili, naj ocenijo podobnost opisov z načinom uporabe OT v njihovih podjetjih. V model smo vključili naslednje situacijske (kontrolne) spremenljivke: velikost podjetja; sodelovanje z »Big4« revizorji; indikator za podjetja v finančni panogi; zunanje lastništvo (%), ki ni v lasti managerjev in nadomestno (»proxy«) spremenljivko, ki predstavlja obvladovanje finančnih tveganj (število instrumentov, ki se uporabljajo za obvladovanje finančnih tveganj). Da bi zmanjšali kompleksnost podatkov, smo te spremenljivke združili v formativni konstrukt z oznako *Profil podjetja (CP)*, za katerega pričakujemo, da bo pozitiven povezan z *RMD*, ne pa nujno z interaktivno uporabo SOT.

4. Rezultati in razprava

Rezultati za osnovni model (brez mediatorja) in glavni model so prikazani v tabeli 2.

Ocenjeni koeficienti podpirajo popolno mediacijo, kar pomeni, da naprednejša oblika SOT spodbuja njegovo interaktivno uporabo, to pa poveča učinkovitost SOT. V skladu s prejšnjimi raziskavami (Bertinetti et al., 2013; Grace et al., 2015; Hoyt in Liebenberg, 2011) potrdimo pozitiven učinek (0,231, $p = 0,005$) med *RMD* in *EFF* v osnovnem modelu, ki ne vključuje učinka mediacije *INT*. Ko vključimo mediator *INT*, je ta neposredni učinek manjši in ni statistično značilen (0,083, $p = 0,364$), medtem ko je posredni učinek *RMD* prek *INT* pozitiven in statistično značilen (0,148, $p = 0,005$). To potrjuje mediacijski učinek interaktivne uporabe SOT (*HI*). Čeprav je neposredni učinek stopnje razvitosti SOT pozitiven, naši rezultati kažejo, da lahko podjetja znatno izboljšajo učinkovitost SOT z bolj interaktivno uporabo. To je v skladu z ugotovitvami Kaplan in Mikesove (2016), ki na podlagi študij primerov ugotavljata, da preprosto izboljšanje oblike SOT brez njegove interaktivne uporabe ne vodi do opazneje boljše učinkovitosti. Z interaktivno uporabo SOT podjetja pridobijo prožnost, ki je potrebna za prilagajanje oblike SOT heterogenosti situacij in tveganj, kar vodi do večje učinkovitosti obvladovanja tveganj.

Tabela 2: Rezultati PLS-SEM

Osnovni model (brez mediatorja):								
OS	NS/Kontrolna spremenljivka	Koef. poti	t-vrednost	p-vrednost	Rezultat	R ² pril.	f ²	Q ²
Direktni učinki								
RMD	CP	0,503***	6,958	0,000		0,245	0,339	0,138
EFF	RMD	0,231***	2,803	0,005		0,043	0,057	0,047
Indirektni učinki								
EFF	CP	0,116**	2,438	0,015				
Prileganje modelu: SRMS 0,056; RMS-Theta 0,213								
Glavni model (mediator INT):								
OS	NS/Kontrolna spremenljivka	Koef. poti	t-vrednost	p-vrednost	rezultat	R ² pril.	f ²	Q ²
Direktni učinki								
RMD	CP	0,503***	7,348	0,000		0,245	0,339	0,138
INT	RMD	0,415***	4,279	0,000		0,163	0,208	0,120
EFF	RMD	0,083	0,909	0,364		0,140	0,007	0,122
	INT	0,356***	3,543	0,000			0,125	
Indirektni učinki								
EFF	RMD	0,148**	2,808	0,005	H1 potrjena			
	CP	0,116**	2,377	0,018				
INT	CP	0,209***	3,334	0,001				
Prileganje modelu: SRMS 0,074; RMS-Theta 0,176								

Opombe: *, ** in *** pomenijo značilnost pri stopnji 0,1, 0,05 in 0,01, n = 93. EFF – učinkovitost obvladovanja tveganj; RMD – oblika SOT; INT – stopnja interaktivne uporabe SOT; CP – profil podjetja.

Naši rezultati so tudi v skladu s stališčem, da je struktura bistven pogoj za interaktivno uporabo (Chenhall in Morris, 1995), vendar nakazujejo, da je samo struktura nezadostna za učinkovitost. Razvitejši SOT so bolje strukturirani, kar omogoča interaktivno uporabo, ki vodi do večje učinkovitosti. Vendar pa kot trdijo Stein et al. (2019), tipične oblike SOT same po sebi niso sposobne informirati najvišjega managementa o potrebi po prilagoditvi poslovnega modela, ker kognitivni okvir TRM ni usmerjen v zgodnja opozorila o nastajajočih tveganjih na ravni poslovnega modela, celo ERM je v tem pogledu omejen. Zato bi diagnostična uporaba SOT omejila managerje na delovanje v skladu z vnaprej določenimi protokoli obvladovanja tveganj, ki temeljijo na kodificiranih izkušnjah, kar je učinkovito le za obvladovanje tveganj v predvidljivih in znanih razmerah. Po drugi strani interaktivna uporaba deluje kot učni mehanizem, ki omogoča boljši odziv v manj predvidljivih okoljih.

5. Zaključek

Namen študije je bil raziskati, kako povečati učinkovitost SOT in s tem izboljšati sprejemanje odločitev o poslovanju. Preverjali smo predpostavko, da podjetja, katerih managerji bolj interaktivno uporabljajo SOT, učinkoviteje obvladujejo tveganja, ker se s tem izboljša prilagajanje SOT heterogenosti situacij in tveganj. Z raziskavo smo empirično potrdili mediacijsko vlogo interaktivne uporabe SOT v povezavi med obliko in učinkovitostjo SOT.

Glavna prispevka študije sta dva. Prvi prispeva k literaturi o obvladovanju tveganj, saj pokažemo, da samo uvedba najrazvitejših SOT ne zadošča za učinkovito obvladovanje tveganj. S tem dopolnimo izsledke avtorjev, ki trdijo, da je komunikacija o tveganjih manjkajoči element, ki razlikuje TRM od ERM (npr. Stein in Wiedemann, 2016; Lundqvist, 2015). Ta ugotovitev ima posledice tudi za prakso OT, saj opozarja managerje, naj na SOT ne gledajo le kot na zbir vnaprej določenih orodij, ki se uporabljajo samo za obvladovanje finančnih tveganj. Diagnostična uporaba orodij

obvladovanja tveganj ni optimalna za vlogo SOT pri prepoznavanju konkurenčnih prednosti in novih strateških priložnosti. Drugi prispevek je v prikazu dodane vrednosti interaktivne uporabe SOT tudi v primerih, ko imamo prisotne manj razvite SOT. Interaktivna uporaba zagotavlja, da obvladovanje tveganj ne duši ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetjih z visokim apetitom in tolerantnostjo do tveganj, po drugi strani pa spodbuja izkoriščanje več priložnosti v podjetjih, ki sicer niso naklonjena tveganju.

Naše ugotovitve so še posebej pomembne za regulatorje, oblikovalce standardov, npr. modelov COSO in ISO, ter za strokovna združenja. Rezultati kažejo, da je vrzel med priporočili in dejanskim izvajanjem ERM mogoče preseči s sprejetjem interaktivnega načina uporabe teh modelov. To pomeni, da je treba več pozornosti nameniti usposabljanju ljudi, ki se ukvarjajo s področjem obvladovanja tveganj, in sicer ne le o tem, kako kodificirati prakse ali vpeljati že razvita orodja za obvladovanja tveganj, temveč tudi o tem kako uporabljati ta orodja.

Naša raziskava ima nekaj omejitev. Ugotovitve se nanašajo na vzorec proučevanih podjetij, uporabljamo subjektivno ocenjeno mero učinkovitosti SOT ter ordinalno mero za stopnjo razvitosti SOT. Prihodnje raziskave bi lahko odpravile te omejitve z uporabo bolj splošnih meril učinkovitosti in uspešnosti ter študij primerov, ki bi pokazali, pod kakšnimi pogoji bi interaktivna uporaba vodila do najboljših rezultatov. V študiji uporabljamo presečne podatke, ki predstavljajo posnetek stanja, zato vzročne povezave med spremenljivkami ni mogoče nedvoumno potrditi, lahko pa govorimo o pozitivni povezanosti med spremenljivkami. Za potrditev vzročnih povezanosti bi morali v prihodnje uporabiti longitudinalne študije za zagotovitev močnejših empiričnih dokazov o vzročnosti odnosov med konstrukti.

Opomba

Raziskava je bila izvedena s finančno podporo Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (P5-0364) in se nanaša na celotni raziskovalni proces, ki je bil podlaga za nastanek pričujočega članka.

Literatura in viri

- Agostino, D. in Arnaboldi, M. (2012). Design Issues in Balanced Scorecards: The ‚What‘ and ‚How‘ of Control. *European Management Journal*, 30, 327–339.
- Arena, M. in Arnaboldi M. (2014). Risk and Performance Management: Are They Easy Partners?. *Management Research Review*, 37 (2), 152–166.
- Aven, T. in Renn, O. (2020). Some Foundational Issues Related to Risk Governance and Different Types of Risks. *Journal of Risk Research*, 23 (9), 1121–1134.
- Beasley, M. S., Clune, R. in Hermanson, D. R. (2005). Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation, *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 521–531.
- Bertinetti, G. S., Cavezzali, E. in Gardenal, G. (2013). The Effect of the Enterprise Risk Management Implementation on the Firm Value of European Companies. Working paper 10/2013, Department of Management, Università Ca' Foscari Venezia. <http://ideas.repec.org/p/vnm/wpdman/46.html>
- Bisbe, J. in Otley, D. (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (8), 709–737.
- Chenhall, R. H. in Morris, D. (1995). Organic Decision and Communication Processes and Management Accounting Systems in Entrepreneurial and Conservative Business Organizations. *Omega*, 23, 485–497.
- Chong, K. M. in Mahama, H. (2014). The Impact of Interactive and Diagnostic Uses of Budgets on Team Effectiveness. *Management Accounting Research*, 25 (3), 206–222.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G. in Wright, A. (2017). Enterprise Risk Management and the Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, CFOs, and External Auditors. *Contemporary Accounting Research*, 34 (2), 1178–1209.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). Enterprise risk management - Integrated framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York, NY.
- Davila, A. (2012). New Trends in Performance Measurement and Management Control. Davila, A., Epstein, M. J. in Manzoni, J.-F. (ur.), *Performance Measurement and Management Control: Global Issues*, Studies in Managerial and Financial Accounting, 25, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 65–87.

- Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D. in Shimpf, P. (2015). The Value of Investing in Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*, 82 (2), 289–316.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M. in Gates, S. (2012). Manifestations of Higher-order Routines: The Underlying Mechanisms of Deliberate Learning in the Context of Postacquisition Integration. *The Academy of Management Journal*, 55 (3), 703–726.
- Jean-Jules, J. in Vicente, R. (2021). Rethinking the Implementation of Enterprise Risk management (ERM) as a Socio-technical Challenge. *Journal of Risk Research*, 24 (2), 247–266.
- Kale, P. in Singh, H. (2007). Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-level Alliance Success, *Strategic management journal*, 28 (10), 981–1000.
- Kaplan, R. S. in Mikes, A. (2016). Risk Management – the Revealing Hand. *Journal of applied corporate finance*, 28 (1), 8–18.
- Lundqvist, S. A. (2014). An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM, *Journal of Accounting, Auditing, and Finance*, 29 (3), 393–429.
- Lundqvist, S. A. (2015). Why Firms Implement Risk Governance-stepping Beyond Traditional Risk Management to Enterprise Risk Management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34 (5), 441–466.
- Miccolis, J. (2003). ERM Lessons across Industries. Expert Commentary – IRMI, <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/erm-lessons-across-industries>.
- Mikes, A. (2009). Risk Management and Calculative Cultures. *Management Accounting Research*, 20, 18–40.
- Paape, L. in Speklé, R. F. (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review*, 21, 533–564.
- Peljhan, D. (2012). Razvoj managerskih sistemov nadzora. V: A. Stare (ur.), *Izbrane teme managementa in organizacije: monografija ob 70-letnici prof. dr. Rudija Rozmana* (str. 43–55). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1-2), 127–143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Stein, V. in Wiedemann, A. (2016). Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda. *Journal of Business Economics*, 86 (8), 813–836.
- Stein, V., Wiedemann, A. in Bouten, C. (2019). Framing Risk Governance. *Management Research Review*, 42 (11), 1224–1242.
- van Asselt, M. B. A. in Renn, O. (2011). Risk Governance, *Journal of Risk Research*, 14 (4), 431–449.
- Zollo, M. in Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13 (3), 339–351.
- Zollo, M. in Singh, H. (2004). Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-acquisition Strategies and Integration Capability in US Bank Mergers. *Strategic management journal*, 25 (13), 1233–1256.

Priloga 1: Izseki iz vprašalnika

Oblika sistema za obvladovanje tveganj (RMD)

Kakšne so značilnosti obvladovanja tveganj v vašem podjetju? Prosimo, da odgovorite z DA ali NE.

- | | | | |
|----|--|----|----|
| a. | Ali ima vaše podjetje pisno izjavo o ravni še sprejemljivega tveganja za poslovanje (angl. <i>Risk appetite</i>)? | Da | Ne |
| b. | Ali imate v podjetju uradno politiko in postopke glede obvladovanja tveganj? | Da | Ne |
| c. | Ali v podjetju organizirate posebne delavnice , kjer managerji razpravljajo o izpostavljenosti različnim vrstam tveganj ter o strategijah obvladovanja tveganj (angl. <i>Risk management workshops</i>)? | Da | Ne |
| d. | Ali tveganja obvladujete s pomočjo celovite analize vseh identificiranih tveganj na ravni podjetja (npr. finančno, strateško, operativno, tveganje glede poročanja in skladnosti poslovanja s predpisi)? | Da | Ne |
| e. | Ali v podjetju izdelujete zemljevid tveganj (angl. <i>Risk Map</i>), ki prikazuje položaj tveganj, ki jim je izpostavljeno podjetje, upoštevajoč verjetnost njihovega nastanka in pomen posameznega tveganja za poslovanje podjetja? | Da | Ne |
| f. | Ali ugotavljate povezave (korelacije) med tveganji ter kombinirane vplive posameznih vrst tveganj v portfelju tveganj? | Da | Ne |
| g. | Ali ugotavljate morebitne kvantitativne vplive tveganj na ključne kazalce poslovanja podjetja? | Da | Ne |
| h. | Ali imate pripravljene načrte odziva ob nastanku tveganj (angl. <i>Risk response plan</i>) za pomembnejše dogodke? | Da | Ne |
| i. | Ali vsaj enkrat letno posredujete formalno poročilo o tveganjih in njihovem obvladovanju upravi (najvišjemu vodstvu podjetja)? | Da | Ne |
| j. | Ali spremljate ključne indikatorje tveganj za potencialna tveganja v prihodnosti? | Da | Ne |

Podjetja smo razvrstili v štiri stopnje razvitosti sistema za obvladovanje tveganj na način, ki smo ga opisali v drugem poglavju.

Stopnja interaktivne uporabe sistema za obvladovanje tveganj (INT)

Prosimo, da na lestvici od 1 do 7 ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami o načinu obvladovanja tveganj v vašem podjetju.

- | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|--|
| a. | Vrhni managerji imajo osebne razgovore o obvladovanju tveganj z managerji na nižjih ravneh le v primeru odstopanj od načrtov oz. 'ko je nekaj narobe'. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrhni managerji imajo redne razgovore o obvladovanju tveganj z managerji na nižjih ravneh, ne le v primeru odstopanj od načrtov oz. 'ko je nekaj narobe' (npr. redno komentirajo poročila o tveganjih, zahtevajo dodatne informacije). |
| b. | Vrhni managerji se občasno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrhni managerji se pogosto in redno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj. |
| c. | V našem podjetju se managerji na vseh ravneh periodično ali občasno, ne pa stalno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | V našem podjetju se managerji na vseh ravneh stalno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj. |
| d. | Ljudje, ki so v podjetju zadolženi za področje tveganj, niso vključeni v razprave o strateških in operativnih zadevah. Prav tako ne morejo vplivati na diskrecijske strateške odločitve. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Managerji, odgovorni za obvladovanje tveganj, lahko vplivajo na predmet razprav na ravni uprave podjetja ter imajo vlogo na najvišji ravni strateškega odločanja. |
| e. | Namen obvladovanja tveganj v podjetju je spremljanje ključnih indikatorjev tveganj 'za nazaj' ter njihova primerjava s cilji. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Namen obvladovanja tveganj je nenehno preverjanje in posodabljanje predpostavk, na katerih temeljijo naše prihodnje aktivnosti in strateški načrti. |

Za merjenje stopnje interaktivne uporabe sistema za obvladovanja tveganj smo uporabili reflektivni konstrukt iz elementov a–e.

Red. prof. dr. Darja Peljhan je redna profesorica za področje ekonomike poslovanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je članica Katedre za management in organizacijo, pridružena članica Katedre za računovodstvo in revizijo ter članica Komisije za znanstveno raziskovalno delo in doktorski študij. Raziskuje vlogo in uporabo managerskih sistemov kontrole pri odločanju managerjev. Je nosilka predmetov Uvod v poslovanje in Analiza poslovanja. Sodeluje pri predmetih Računovodstvo za managerje in Računovodske informacije za odločanje. Diplomirala, magistrirala in doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Strokovno se je izpopolnjevala na Univerzi v Varšavi, na inštitutu The European Institute for Advanced Studies in Management v Bruslju ter na University of Greenwich Business School v Londonu. Deluje kot gostujoča raziskovalka in predavateljica na tujih univerzah. Je članica programske skupine Vpliv upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja ter inovacij na organizacije v starajočih se družbah (ARRS). Sodeluje pri številnih raziskovalnih in aplikativnih projektih za gospodarstvo ter pri poslovnem izobraževanju in usposabljanju na CPOEF. Rezultate raziskav redno predstavlja na konferencah ter objavlja v člankih in monografijah. Prejela je nagrado v okviru izbora Odlični v znanosti (2018), ki jo podeljuje ARRS. Je članica European Accounting Association (EAA) in Management Control Association (MCA) ter članica Društva slovenska akademija za management (SAM). Je sourednica, članica uredniškega odbora in recenzentka v mednarodnih revijah s področja managementa in poslovnega računovodstva.

Izr. prof. dr. Mojca Marc je izredna profesorica na Katedri za management in organizacijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Doktorirala je na ekonomski fakulteti Univerze v Sieni, svoje znanje pa je izpopolnjevala tudi na univerzi Oxford. Na dodiplomskih in podiplomskih programih matične fakultete predava teme iz ekonomike poslovanja, ekonomike projektov in poslovnega računovodstva. Redno predava tudi na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo Univerze v Ljubljani in je gostujoča raziskovalka ter predavateljica na več tujih univerzah. Raziskovalno se ukvarja s problematiko merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, merjenjem učinkov poslovanja z vidika družbe in uporabo sistemov za obvladovanje tveganj. Deluje kot recenzentka pri mednarodnih revijah s področja managementa, je glavna urednica revije Economics and Business Review in predsednica Uredniškega odbora Založništva na Ekonomski fakulteti. Je članica Management Control Association (MCA) ter Društva slovenska akademija za management (SAM).