

7-16-2019

## Vpliv sistemov za obvladovanje tveganj in strateške usmeritve na uspešnost poslovanja

Darja Peljhan

Danijela Miloš Sprčić

Mojca Marc

Follow this and additional works at: <https://www.ebrjournal.net/home>

---

### Recommended Citation

Peljhan, D., Miloš Sprčić, D., & Marc, M. (2019). Vpliv sistemov za obvladovanje tveganj in strateške usmeritve na uspešnost poslovanja. *Economic and Business Review*, 21(4). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1069>

This Original Article is brought to you for free and open access by Economic and Business Review. It has been accepted for inclusion in Economic and Business Review by an authorized editor of Economic and Business Review.

# VPLIV SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ IN STRATEŠKE USMERITVE NA USPEŠNOST POSLOVANJA

DARJA PELJHAN<sup>1</sup>

DANIJELA MILOŠ SPRČIČ<sup>2</sup>

MOJCA MARC<sup>3</sup>

---

*POVZETEK: V študiji analiziramo povezave med sistemi za obvladovanje tveganj, strategijo podjetja in uspešnostjo poslovanja, ki v obstoječi literaturi še ni raziskana. Proučujemo, če so različne vrste strateških usmeritev (branilec, analitik, raziskovalec in reaktor) povezane z različnimi stopnjami razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj ter kakšna je njihova neposredna in posredna povezava z uspešnostjo poslovanja. Predpostavljena razmerja preverjamo s pomočjo regresijske analize podatkov, ki smo jih zbrali z anketnim vprašalnikom. Rezultati potrjujejo, da obstajata neposredni povezavi med strateško usmeritvijo in uspešnostjo poslovanja ter med stopnjo razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj in nefinančnim vidikom uspešnosti poslovanja. Rezultati ne potrjujejo mediacijskega učinka stopnje razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj na povezavo med vrsto strateške usmeritve in uspešnostjo poslovanja. To implicira, da stopnja razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj in strateška usmeritev delujeta kot neodvisni spremenljivki, ki vsaka zase vplivata na uspešnost poslovanja.*

---

*Ključne besede: strategija, sistem za obvladovanje tveganj, uspešnost poslovanja, raziskava*

---

## 1 UVOD

V študiji raziskujemo povezave med sistemi za obvladovanje tveganj (v nadaljevanju SOT), strategijo in uspešnostjo poslovanja. Iz obstoječe literature (npr. Chenhall, 2003; Langfield-Smith, 1997) vemo, da je strategija podjetja povezana z uspešnostjo poslovanja in managerskimi sistemi kontrole (med katere sodijo tudi sistemi za obvladovanje tveganj), ki jih uporabljajo managerji v podjetju. Raziskovalci in praktiki šele zadnjih nekaj let obravnavajo SOT kot del managerske kontrole (glej npr. Arena & Arnaboldi, 2014; Soin & Collier, 2013), s čimer so SOT postali eksplicitno povezani z uresničevanjem zastavljenih strategij. Ker gre za novo in še ne dovolj razvito področje proučevanja, obstoječa literatura poveza med strateško usmeritvijo in SOT obravnava pretežno na konceptualni ravni, primanjkuje pa konkretnih empiričnih študij, ki bi proučile, ali primerna povezanost

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: darja.peljhan@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Zagrebu, Ekonomska fakulteta, Zagreb, Hrvaška, e-pošta: dmiolos@efzg.hr

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: mojca.marc@ef.uni-lj.si

strategije in stopnje razvitosti SOT res učinkuje tudi na uspešnost podjetij. Naš namen je razviti in preveriti model, ki omogoča razumeti povezave med strategijo, stopnjo razvitosti SOT in uspešnostjo poslovanja. Rezultati naše raziskave pomembno prispevajo k obogatitvi znanja na proučevanem področju, kot sledi: (1) prispevamo novo znanje o povezanosti strateške usmeritve in stopnje razvitosti SOT, ki je obstoječe raziskave niso empirično preverjale; (2) prispevamo k boljšemu razumevanju značilnosti SOT, ki so primerne za posamezne strateške usmeritve podjetij; (3) nadgrajujemo obstoječe konceptualne razprave s tem, ko specifično empirično analiziramo mediacijski učinek stopnje razvitosti SOT na povezavo med vrsto strateške usmeritve in uspešnostjo poslovanja.

## 2 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

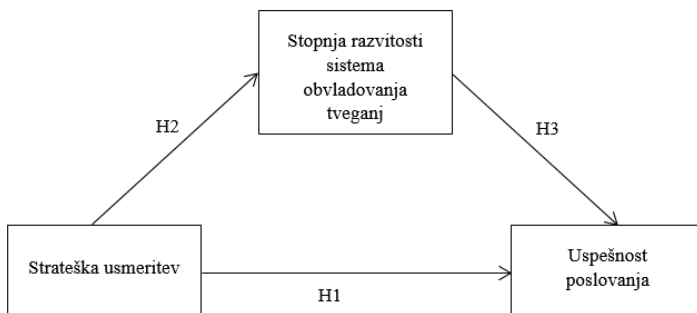
Dosedanji izsledki raziskav (npr. Aragon-Sanchez & Sanchez-Martin, 2005; Croteau & Bergeron, 2001; Kannadhasan & Aramvalarthan, 2011; Lo & Wang, 2007) niso konsistentni glede načina vpliva strategije na uspešnost poslovanja. V naši raziskavi uporabljamo razvrstitev na štiri vrste strateških usmeritev po Milesu in Snowu (1974): raziskovalec, branilec, analitik in reaktor. Raziskovalci (angl. prospectors) so podjetja, ki nenehno iščejo tržne priložnosti in so močno usmerjena v inovacije. Konkurirajo z razvojem proizvodov in trgov. Branilci (angl. defenders) so podjetja, ki so usmerjena predvsem v učinkovitost poslovanja. Imajo bolj omejeno ponudbo od konkurentov ter manj vlagajo v razvoj proizvodov in trgov. Analitiki (angl. analysers) so podjetja, ki so nekje med branilci in raziskovalci, saj delujejo na nekaj relativno stabilnih področjih, kjer poudarjajo učinkovitost poslovanja, hkrati pa na nekaj področjih, kjer zasledujejo raziskovalce. Reaktorji (angl. reactors) so podjetja, ki nimajo konsistentne usmeritve na področju proizvodov in trgov. Odzivajo se samo na tistih področjih, kjer jih v to prisilijo razmere v poslovnem okolju. Pretekle raziskave (Croteau & Bergeron, 2001; Snow & Hrebiniak, 1980) ugotavljajo, da strateške usmeritve raziskovalec, branilec in analitik pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja, medtem ko reaktor vpliva negativno. Pričakujemo, da raziskovalci poslujejo bolj uspešno kot ostale strateške usmeritve, kar preverjamo z naslednjo hipotezo (glej sliko 1): H1: Raziskovalci poslujejo bolj uspešno kot branilci, analitiki in reaktorji.

Sistemi za obvladovanje tveganj (SOT) pomagajo managerjem pri spremljanju in ocenjevanju doseganja strateških ciljev. Zgodovinsko gledano so se razvili od tradicionalnih sistemov (ki ločeno obravnavajo različne vrste tveganj) do celovitih SOT (angl. enterprise risk management systems), kjer integrirano obvladujemo vsa tveganja celovito in sistematično (Arena & Arnaboldi, 2014; Beasley et al., 2005; Hoyt & Liebenberg, 2011). V naši študiji nas zanima, kako sta povezana strategija in stopnja razvitosti SOT. Na podlagi izsledkov preteklih raziskav (npr. Cescon et al., 2013; Epstein & Rejc, 2005; Miles & Snow, 1978; Mikes, 2009; Verbeeten, 2010) menimo, da sta strategija in razvitost SOT povezani, ter pričakujemo, da bodo imeli raziskovalci bolj razvite SOT kot podjetja z drugimi strateškimi usmeritvami. Proučevano razmerje je prikazano kot povezava H2 v sliki 1, kjer je hipoteza H2 naslednja: H2: Raziskovalci imajo bolj razvite sisteme za obvladovanje tveganj kot branilci, analitiki in reaktorji.

Rezultati preteklih raziskav so potrdili, da je razvitost SOT povezana z uspešnostjo poslovanja, vendar pa si izsledki raziskav nasprotujejo. Prevladujejo raziskave, ki so potrdile pozitivno povezanost med razvitostjo SOT in uspešnostjo poslovanja (glej npr. Baxter et al., 2013; Grace et al., 2015; Hoyt & Liebenberg, 2011), nekateri avtorji pa tovrstnih povezav niso potrdili (npr. McShane et al., 2011; Pagach & Warr, 2010). Ker v obstoječi literaturi ni nedvoumno dokazana povezava med stopnjo razvitosti SOT in uspešnostjo poslovanja, bomo to povezavo preverili v naši študiji z naslednjo hipotezo: H3: Stopnja razvitosti sistema za obvladovanje tveganj je povezana z uspešnostjo poslovanja.

Če lahko strateško usmeritev povežemo s stopnjo razvitosti SOT in stopnjo razvitosti SOT z uspešnostjo poslovanja, lahko pričakujemo, da bo strateška usmeritev vplivala na uspešnost tudi posredno prek stopnje razvitosti SOT. Na primer, pričakujemo lahko, da bodo raziskovalci uspešnejši kot druge strateške usmeritve tudi zato, ker uporabljajo razvitejše SOT. Doslej še ni bila izvedena nobena podobna raziskava, ki bi hkrati proučevala povezave med strategijo, SOT in uspešnostjo poslovanja, zato naših izsledkov ne moremo neposredno primerjati z ostalimi študijami. Naše ugotovitve prav zato pomenijo pomemben prispevek k znanju na tem področju. Na sliki 1 predstavljamo model, ki je podlaga naši študiji in vključuje vse hipoteze, ki jih preverjamo in o njih razpravljamo v nadaljevanju.

Slika 1: Raziskovalni model



### 3 RAZISKOVALNA METODA

Podatke smo zbrali s spletnim vprašalnikom, ki smo ga poslali srednjim in velikim slovenskim podjetjem ( $N = 1.117$ ) v decembru 2014. Vprašalnik smo razvili za namen širše raziskave '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). Kontaktnne podatke smo dobili v bazi GVIN. Velika podjetja smo pred pošiljanjem vprašalnika poklicali in pridobili kontaktnne podatke osebe, ki je v podjetju odgovorna za področje obvladovanja

tveganj. Kjer nam tega podatka ni uspelo pridobiti, smo vprašalnik poslali članu uprave, ki je pristojen za finance, ali glavnemu managerju. Za povečanje stopnje odzivnosti smo v januarju in februarju 2015 poslali še dve elektronski sporočili z opomnikom, v marcu 2015 pa smo podjetja tudi poklicali. Do konca marca 2015 je vprašalnike izpolnilo 136 podjetij, kar je približno 12-odstotna stopnja odziva.

Neodvisni spremenljivki v raziskavi sta *strateški tip* in *razvitost SOT*. *Strateški tip* merimo z lestvico po Shortell in Zajac (1990) na osnovi tipologije Miles in Snow (1978). *Razvitost SOT* merimo s formativnim indeksom. Na podlagi odgovorov respondentov podjetje razvrstimo v eno od štirih stopenj *razvitosti SOT*, odvisno od tega, koliko elementov celovitega obvladovanja tveganj je prisotnih v podjetju. Razvitost SOT kasneje uporabimo tudi kot odvisno spremenljivko pri preverjanju hipoteze H2. *Uspešnost poslovanja* je odvisna spremenljivka. Zbrali smo podatke o petih kazalnikih finančne in nefinančne uspešnosti poslovanja: dobičkonosnost, rast prihodkov, tržni delež, razvoj novih proizvodov in zadovoljstvo kupcev. Gre za relativno mero uspešnosti, ki se nanaša na zaznano primerjavo s konkurenco. V raziskavo smo vključili naslednje kontrolne spremenljivke: panogo, velikost, starost, lastniško strukturo, negotovost poslovnega okolja in geografsko tržno orientacijo. Predlagane povezave preverjamo z regresijsko analizo OLS.

Zaradi manjkajočih podatkov pri nekaterih uporabljenih spremenljivkah statistične analize izvedemo na vzorcu 95 podjetij. Predlagani raziskovalni model bi bilo mogoče oceniti z uporabo metode modeliranja strukturnih enačb, vendar je ta metoda občutljiva na velikost vzorca, ki je v našem primeru pod priporočeno najmanjšo vrednostjo (Hair et al, 2014). Predlagane povezave zato preverjamo posebej za vsak vidik uspešnosti poslovanja z regresijsko analizo po postopku za ocenjevanje mediacijskega učinka, ki ga predlagata Baron in Kenny (1986). Postopek zahteva oceno treh enačb: v prvi je odvisna spremenljivka *uspešnost poslovanja*, neodvisna pa *strateški tip*, v drugi enačbi je odvisna spremenljivka *razvitost SOT*, neodvisna pa *strateški tip*, v tretji enačbi je odvisna spremenljivka *uspešnost poslovanja*, neodvisni spremenljivki pa *strateški tip* in *razvitost SOT* (vse enačbe vključujejo tudi kontrolne spremenljivke). Mediacijski učinek bi potrdili, če bi bili koeficienta za *strateški tip* v prvih dveh enačbah in koeficient za *razvitost SOT* v tretji enačbi statistično značilni.

#### 4 REZULTATI IN RAZPRAVA

Pri preverjanju povezave med strateško usmeritvijo in uspešnostjo poslovanja (hipoteza H1) smo ugotovili, (1) da imajo reaktorji nižjo rast prihodkov kot raziskovalci. (2) reaktorji in branilci imajo nižjo dobičkonosnost kot raziskovalci ter (3) da so branilci, analitiki in reaktorji slabši pri razvoju novih proizvodov in zadovoljstvu kupcev kot raziskovalci. Hipotezo H1, ki pravi, da raziskovalci poslujejo bolj uspešno kot branilci, analitiki in reaktorji, potrdimo. Naše ugotovitve so skladne z rezultati raziskav Croteau in Bergeron (2001), Jennings et al. (2003) in Parnell et al. (2000).

Povezave med strateško usmeritvijo in stopnjo razvitosti SOT (hipoteza H2) ne potrdimo. Tako ne moremo reči, da imajo raziskovalci bolj razvite SOT kot ostala podjetja. Podobno so ugotovili tudi Cescon et al. (2013) za italijanska velika podjetja. Možna razlaga za to ugotovitev je v tem, da podjetja nezadostno upoštevajo strateško usmeritev kot vložek v proces obvladovanja tveganj (kar svetujeta npr. Epstein in Rejc, 2005). Glede na to, da sta teorija in praksa obvladovanja tveganj relativno novi, je možen vzrok naše ugotovitve dejstvo, da podjetja (managerji) še ne vedo, kako bi pravilno povezali SOT s strategijo podjetja. Poleg tega je možno, da so raziskovalci v našem vzorcu relativno počasni pri uvajanju bolj razvitih SOT, ali pa, da se razlike v SOT pri posameznih strateških usmeritvah ne kažejo v stopnji razvitosti SOT, ampak v kakem drugem vidiku obvladovanja tveganj, npr. v načinu dejanske uporabe SOT pri sprejemanju poslovnih odločitev (kot predlaga tudi Mikes, 2009).

Kar zadeva povezavo med razvitostjo SOT in uspešnostjo poslovanja (H3), se je kot statistično značilna pokazala le povezava v primeru, ko merimo uspešnost s kazalnikom 'razvoj novih proizvodov'. To pomeni, da so podjetja, ki imajo bolj razvite SOT, uspešnejša pri razvijanju novih proizvodov, ne pa tudi pri ostalih kazalnikih uspešnosti, ki smo jih preverjali. To je skladno z ugotovitvami študij Pagach in Warr (2010) ter Marc, Miloš Sprčić in Mešin (2018), ki ugotavljajo, da je vpliv bolj razvitih SOT na finančno uspešnost poslovanja zelo majhen. Naša ugotovitev je pomembna, saj nasprotuje splošno sprejeti tezi, da naj bi bolj razviti SOT pozitivno vplivali na uspešnost poslovanja. Možen vzrok za to je, da podjetja ne uskladijo svoje strategije in stopnje razvitosti SOT, ki bi jo za izbrano strategijo potrebovala, kar posledično nima učinka na večjo uspešnost poslovanja. Prav tako je možno, da na uspešnost poslovanja bolj kot stopnja razvitosti SOT vpliva način njihove dejanske uporabe v podjetju (npr. pri sprejemanju poslovnih odločitev). Vzrok naše ugotovitve je lahko tudi, da se učinki stopnje razvitosti SOT pokažejo šele po več letih in jih zato v naši raziskavi nismo zaznali. Fraser in Simkins (2010) sta namreč ugotovila, da podjetja potrebujejo tri do pet let, da razvijejo najvišjo stopnjo SOT, zato je možno, da naša raziskava teh učinkov še ni zaznala. Tudi Marc et al. (2018) ugotavljajo, da se učinek najrazvitejših SOT na denarne tokove pokaže šele po šestih letih uporabe SOT. Možno je tudi, da je stopnja razvitosti SOT povezana s kakim drugim kazalnikom uspešnosti poslovanja (npr. s stabilnostjo dobička), ki ga nismo zajeli v raziskavi. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da pretekle raziskave (npr. Marc et al. (2018) nakazujejo, da najbolj razviti SOT včasih tudi negativno vplivajo na uspešnost poslovanja, saj se podjetja bolj zavedajo vseh možnih tveganj, zato tudi deloma omejujejo potencialno rast podjetja. Iz ugotovitev naše študije sledi, da tako raziskovalci kot tudi managerji v podjetjih ne smejo jemati pozitivne povezave med prisotnostjo SOT in uspešnostjo poslovanja kot same po sebi umevne. Torej zgolj dejstvo, da podjetje ima SOT, še ne pomeni, da bo tudi uspešneje poslovalo.

V študiji prav tako nismo potrdili mediacijskega učinka razvitosti SOT na povezavo med strateško usmeritvijo in uspešnostjo poslovanja, zato sklepamo, da stopnja razvitosti SOT in strateška usmeritev delujeta kot neodvisni spremenljivki, ki vsaka zase vplivata na različne vidike uspešnosti poslovanja. To pomeni, da ne moremo pričakovati, da bi

podjetja raziskovalci zaradi svoje strateške usmerjenosti imela bolj razvite SOT, zaradi katerih bi izkazovala večjo uspešnost poslovanja.

Rezultate naše raziskave je treba interpretirati v luči njenih omejitev. Raziskava je bila oblikovana specifično za slovenska podjetja, zato moramo biti ustrezno previdni pri interpretiranju rezultatov v širšem smislu. Uspešnost poslovanja so kot zaznana uspešnost ocenjevali respondenti, kar pomeni, da obstaja možnost, da so njihove ocene pristranske. Zaradi narave presečne študije lahko med spremenljivkami ocenjujemo le povezanost, ne pa tudi dejanskega vpliva. Za prihodnje raziskave predlagamo uporabo longitudinalnih podatkov, ki bi omogočili tudi raziskovanje vplivov (ne le povezav) med posameznimi spremenljivkami. Dobrodošle bi bile tudi longitudinalne študije primerov, ki bi izboljšale razumevanje vzrokov ugotovitev naše študije.

## LITERATURA IN VIRI

Aragon-Sanchez, A. & Sanchez-Martin, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43, 287–308.

Arena, M. & Arnaboldi, M. (2014). Risk and Performance Management: Are They Easy Partners? *Management Research Review*, 37(2), 152–166.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R. & Yezegel, A. (2013). Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1264–1295.

Beasley, M. S., Clune, R. & 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.

Cescon, F., Costantini A. & Rossi, G. (2013). The Influence of Business Strategies and Ownership on Management Accounting Innovations and Risk Management Techniques: An Empirical Analysis in Large Manufacturing Companies in Italy, 36th AIDEA International Conference, Lecce (Italy), 19-21 September. Najdeno na [http://www.aidea2013.it/docs/122\\_aidea2013\\_accounting.pdf](http://www.aidea2013.it/docs/122_aidea2013_accounting.pdf).

Chenhall, R. H. (2003). Management Control System Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organisations and Society*, 28, 127–168.

Croteau, A. & Bergeron, F. (2001). An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment and Organizational Performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 10, 77–99.

Epstein, M. J. & Rejc, A. (2005). *Identifying, Measuring, and Managing Organizational Risks for Improved Performance: Management Accounting Guideline*. Mississauga: CMA-Canada; New York: American Institute of Certified Public Accountants.

Fraser, J. & Simkins, B. J. (Eds.). (2010). *Enterprise Risk Management*. Kolb Series in Finance. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Hoyt, R. E. & Liebenberg, A. P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822.

Jennings et al. (2003), D. F., Rajaratnam, D. & Lawrence, F. B. (2003). Strategy-performance relationships in service firms: A test for equifinality. *Journal of Management Issues*, 15(2), 208–220.

Kannadhasan, M. & Aramvalarthan, S. (2011). Relationships among Business Strategy, Environmental Uncertainty and Performance of Firms Operating in Transport Equipment Industry in India. *Journal of Emerging Financial Market*, 2(2), 39–50.

Langfield-Smith, K., (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organisations and Society*, 22, 207–232.

Lo, C. & Wang, J., (2007). The Relationships between Defender and Prospector Business Strategies and Organizational Performance in two Different Industries. *International Journal of Management*, 24, 174–183.

Marc, M., Miloš Sprčić, D. & Mešin, M. (2018) Is enterprise risk management a value added activity? *E+M Ekonomie a Management (E&M Economics and Management)*, 21(1), 68–84.

McShane, M. K., Nair, A. & Rustambekov, E. (2011). Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing, & Finance*, 26, 641–658.



Mikes, A. (2009). Risk Management and Calculative Cultures. *Management Accounting Research*, 20, 18–40.

Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Pagach, D. P. & Warr, R. S. (2010). The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance (Working Paper). North Carolina State University. Najdeno na <http://ssrn.com/abstract=1155218>.

Parnell, J. A., Lester D. L. & Menefee, M. L. (2000). Strategy as a Response to Organizational Uncertainty: An Alternative Perspective on the Strategy-Performance Relationship. *Management Decision*, 38(8), 520–530.

Shortell, S. M. & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*, 33, 817–832.

Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317–335.

Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control (Editorial). *Management Accounting Research*, 24, 82–87.

Verbeeten, F. H. M. (2010). The Impact of Business Unit Strategy, Structure and Technical Innovativeness on Change in Management Accounting and Control Systems at the Business Unit Level: An Empirical Analysis. *International Journal of Management*, 27(1), 123–201.