

ASPECTE PRIVIND EVALUAREA RISCOLUI CA SURSĂ A DECIZIEI LA NIVELUL FIRMEI

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor inginer
la
Universitatea "Politehnica" din Timișoara
în domeniul INGINERIE INDUSTRIALĂ
de către

Ec. Cristian Dan Duran

Conducător științific:	Prof.univ.dr.ing. Constantin Dumitrescu
Referenți științifici:	Prof.univ.dr. Constantin Bob
	Prof.univ.dr. Ion Vela
	Prof.univ.dr. Monica Izverceanu

Ziua susținerii tezei: 30.11.2007

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Automatică | 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații |
| 2. Chimie | 8. Inginerie Industrială |
| 3. Energetică | 9. Inginerie Mecanică |
| 4. Ingineria Chimică | 10. Știința Calculatoarelor |
| 5. Inginerie Civilă | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 6. Inginerie Electrică | |

Universitatea „Politehnica” din Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2007

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității „Politehnica” din Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

Cuvânt înainte

Noua societate spre care ne îndreptăm are la bază tehnologiile moderne, bazate pe informație și cunoaștere. Asimilarea acestora necesită o schimbare radicală a atitudinii, a comportamentului, a viziunii și a modului de viață a resursei umane disponibile; rezultatele finale putând fi marcate puternic de apariția incertitudinii și a riscului.

Dacă acum două decenii incertitudinea și riscul aveau un impact secvențial, azi, studiile recente efectuate, arată că apariția incertitudinii și a riscului a devenit o caracteristică permanentă, o stare de fapt, care ne influențează continuu deciziile și activitatea; mai mult, neluarea lor în considerare, poate provoca efecte negative în activitatea economică, deteriorări în activitatea socială, și evoluții negative ireversibile.

Una din modalitățile de evaluare a riscului la nivelul echipei manageriale este evaluarea riscului de exploatare. Evaluarea lui se poate realiza cu ajutorul analizei pragului de rentabilitate, acesta, la rândul lui poate fi apreciat ca o măsură a flexibilității întreprinderii în raport cu fluctuațiile activității ei în timp. În această teză s-a elaborat o analiză detaliată a pragului de rentabilitate pentru două cazuri distincte: pentru întreprinderi monoproduse și pentru întreprinderi multiproduse. Pentru ambele cazuri, utilizează, pentru simplificarea calculelor premisele de liniaritate, între parametrii care condiționează activitatea de producție. Din aceasta analiză se observa că modelele liniare sunt abordabile doar pentru întreprinderi cu o producție stabilă în timp, cu grad de repetabilitate ridicat, și condiții de aprovizionare / desfacere stabile în timp; pentru întreprinderi mici și mijlocii, cu producție diversificată în timp, modelele neliniare sunt cele preferate.

Pornind de la ideea că activitatea unei companii are la bază strategia elaborată de echipa managerială, și că această strategie trebuie fundamentată pe baza unei analize-diagnostic corect stabilite, autorul dezvoltă premisele teoretice care stau la baza unei analize diagnostic complete. Se prezintă criteriile determinative care stau la baza elaborării unei analize diagnostic, și efectele componentelor asupra fiecăruia din criteriile analizate în parte.

Pornind de la faptul că obiectivul principal al unui diagnostic înseamnă evaluarea stării de sănătate a firmei prin măsurarea performanței ei și mai ales determinarea vulnerabilității firmei în timp, în teză sunt prezentate posibilitățile de redresare a unei firme, ținând seama de modalitățile și logica de abordare a stării de criză la nivelul firmei.

Pentru realizarea actualei lucrări doresc să aduc alese mulțumiri conducătorului științific, domnului prof. univ. dr. DUMITRESCU Constantin pentru îndrumare și competența acordată pe întreaga perioadă a elaborării tezei. Îmi exprim întreaga considerație față membrii comisiei de doctorat, domnul președinte al comisiei Prof.dr.ing. TĂROATĂ Anghel decanul Facultății de Management în Producție și Transporturi din Timișoara și domnia Prof.dr.ing. VELA Ion de la Universitatea „Eftimie Mugur” Reșița, Prof.univ.dr. BOB Constantin de la Academia de Studii Economice din București, Prof.dr.ing. IZVERCIAN Monica de la Universitatea „Politehnica” din Timișoara, care au răspuns solicitării de a face parte din comisia de analiză a tezei, pentru observațiile făcute și pentru timpul acordat lucrării.

Dan Duran

Duran, Cristian Dan

Aspecte privind evaluarea riscului ca sursă a deciziei la nivelul firmei

Teze de doctorat ale UPT, Seria 8, Nr. 9, Editura Politehnica, 2007, 332 pagini, figuri, tabele.

ISSN: 1842-8967

ISBN: 978-973-625-554-0

Cuvinte cheie:

management, firmă, faliment, economie, incertitudine, analiză

Rezumat:

Subiectul tezei abordează trei componente esențiale necesare ameliorării modului de viață a societății:

1. firma ca entitate relevantă a vieții sociale;
2. riscul / incertitudinea ca și elemente relevante în activitatea firmei;
3. eliminarea riscului componentă esențială în elaborarea strategiei firmei.

În activitatea firmelor, ca entități relevante a vieții sociale se manifestă, în contextul transformărilor ce au loc la nivel mondial, globalizarea și informatizarea; prin globalizare întreprinderile dobândesc proprietăți, valențe și însușiri noi, care produc transformări la nivelul vieții sociale cum ar fi: lipsa de frontiere și implicit de securitate, interdependențe economice, social-politice, agregarea de piețe individuale, limitarea de resurse; toate aceste fenomene duc în ultimă instanță la apariției incertitudinii și a riscului, exprimate la diverse nivele. În același timp noua societate spre care ne îndreptăm are la bază tehnologiile moderne, bazate pe informație și cunoaștere. Asimilarea acestora necesită o schimbare radicală a atitudinii, a comportamentului, a viziunii și a modului de viață a resursei umane disponibile; rezultatele finale putând fi marcate puternic de apariția incertitudinii și a riscului.

CUPRINS

INTRODUCERE	7
1. RISCUL ȘI INCERTITUDINEA – DELIMITĂRI CONCEPTUALE ȘI METODOLOGICE	9
1.1. Abordarea filozofică a riscului. Praxiologia și decizia umană. Geneza praxiologiei	9
1.2. Dimensiunea acțiunii umane cu privire la sumarea riscului	11
1.3. Conceptul de incertitudine. Categorii de incertitudine.	13
1.4. Delimitări între risc și incertitudine	18
1.5. Conceptul de risc	22
1.6. Tipologia riscului	26
1.7. Riscurile identificate la nivelul firmelor	38
2. RISCUL LA NIVELUL FIRMEI	53
2.1. Avantajul competitiv al firmelor ca urmare a influenței riscului macroeconomic	53
2.2. Premisele ce determină riscul sectorial și la nivelul firmei	59
2.3. Decizii în condiții de risc și incertitudine	67
2.3.1. Corelația „rentabilitate-risc” în activitatea firmei	69
2.3.2. Decizii în condiții de risc	71
2.3.3. Decizii în condiții de incertitudine	75
2.4. Urmărirea riscului prin tehnologia informatică	77
2.4.1. Importanța tehnologiei informației	78
2.4.2. Tehnologia informației în management	82
2.4.3. Sistemele informatice în managementul financiar	89
2.4.4. ERP—vârful tehnologiei informatice manageriale	95
2.5. Managementul riscului	106
2.5.1. Evoluția istorică a managementului riscului și elementele sale definitorii	106
2.5.2. Dominanțele managementului riscului în economia contemporană	107
2.5.3. Elementele definitorii ale managementului riscului	109
2.5.4. Procesul de management al riscului	111
2.5.5. Riscurile la nivel strategic	116
3. DIMENSIUNILE RISCULUI ACTIVITĂȚII FIRMEI	120
3.1. Modalități de măsurare a riscului firmei	123
3.2. Evaluarea riscului de exploatare	130
3.2.1. Analiza pragului de rentabilitate la nivelul firmei monoproduse în condiții de liniaritate	130
3.2.2. Analiza riscului de exploatare prin pragul de rentabilitate la nivelul firmei multiproduse în condiții de liniaritate	134
3.2.3. Metodologia analizei de sensibilitate în evaluarea riscului de exploatare (în condiții de neliniaritate)	135
3.2.4. Modelul în termeni de sezonalitate a activității	140
3.2.5. Extinderea sferei de cuprindere a metodologiei de analiză a pragului de rentabilitate și limite ale utilizării analizei pragului de rentabilitate	144
3.3. Evaluarea riscului financiar	145
3.3.1. Evaluarea riscului financiar prin volumul de activitate	146
3.3.2. Evaluarea riscului financiar prin ratele de	146

rentabilitate. Efectul de levier.	
3.3.3. Unele particularități în evaluarea riscului financiar în cazul societăților pe acțiuni	150
3.4. Riscul de faliment și evaluarea lui	153
3.4.1. Unele considerații privind riscul de faliment	153
3.4.2. Metodele scorurilor în evaluarea riscului de faliment	161
3.4.3. Metoda Altman	167
3.4.4. Metoda lui Conan și Holder	168
3.4.5. Metoda Creditului Comercial Francez	170
3.4.6. Metoda Centralei Bilanțurilor din Banca Franței	171
3.5. Analiza riscurilor prin metoda strategică	176
3.5.1. Studiu de caz.	
Dificultăți în dezvoltarea firmelor generatoare de riscuri, care conduc la faliment	176
3.5.2. Modele de analiză a riscului prin metoda strategică	183
3.5.3. Limitele aplicării modelelor bazate pe funcția scor în condițiile economiei românești	194
4. UNELE ABORDĂRI ALE CONCEPTULUI DE STRATEGIE	197
4.1. Abordări ale conceptului de strategie, principii și caracteristici	197
4.2. Obiectivele strategiei firmei și rolul strategiilor în evoluția ei	201
4.3. Tipologia strategiilor în activitatea firmei	202
4.4. Strategii de prevenire a riscului operațional și de diminuare a efectelor apariției sale	215
4.5. Importanța strategiilor de prevenire a riscului de faliment	230
4.6. Strategii de prevenire a riscului de faliment	235
4.7. Strategia de prevenire a riscului financiar	249
4.8. Studiu de caz.	
Analiza și previzionarea activității în firmele din România	252
4.9. Evaluarea și analiza de sensibilitate. Premisa teoretică	259
4.10 Criteriile generală de diagnosticare	261
4.11 Logica economică în stabilirea diagnosticului firmei	265
5. IMPLEMENTAREA PRACTICĂ A MODELELOR PROPUSE	285
5.1. Prezentarea datelor financiare necesare analizei	286
5.2. Evaluarea riscului de exploatare	289
5.3. Evaluarea riscului financiar	291
5.4. Evaluarea riscului de faliment	292
5.5. Studiul privind evaluarea riscului de exploatare, riscului financiar și a riscului de faliment în cazul Sucursalei Hidroelectrica Cluj. Analiza riscului investițional în re tehnologizarea Sucursalei Hidroelectrica Cluj	293
5.5.1. Analiza riscului investițional în re tehnologizarea sucursalei Sucursalei Hidroelectrica Cluj	293
5.5.2. Obiectivele în dezvoltarea sucursalei	295
5.5.3. Estimarea veniturilor din investițiile destinate re tehnologizării și a cheltuielilor din exploatare	297
5.5.4. Estimări suplimentare necesare analizei investiției	298
5.5.5. Analiza proiectului investițional	300
Concluzii	311
Contribuții proprii	315
Bibliografie	316

INTRODUCERE

În domeniul economiei, trebuie să fie luați în considerație numeroși factori care se întrepătrund și exercită o puternică influență asupra vieții sociale. Dintre aceștia, un loc aparte, extrem de important, îl au **incertitudinea și riscul**. De fapt, așa cum subliniază **Orio Giarini** și **Walter R. Stahel** în celebra lucrare « Limitele incertitudinii » apărută în 1989 sub auspiciile Clubului de la Roma : « *Orice sistem care funcționează pentru a obține un rezultat în viitor operează prin definiție într-o situație de incertitudine chiar dacă diferitele situații sunt caracterizate prin diferite grade de risc, de incertitudine sau chiar de indeterminare. Dar riscul și incertitudinea nu constituie subiect de opțiune; ele fac parte pur și simplu din condiția umană* »¹.

Economistii apreciază că **incertitudinea este o caracteristică permanentă**. Chiar dacă acest lucru este în general cunoscut și acceptat, totuși, analizarea sistematică a riscului și a incertitudinii din perspectiva teoriei economice s-a realizat relativ recent, deși primele încercări de cuantificare a modului de decizie al indivizilor s-au realizat cu peste 200 de ani în urmă. Introducerea riscului și incertitudinii în teoria economică, a reorientat programele de cercetare ale științei economice, iar într-un timp relativ scurt – doar 40 de ani – frontiera cunoașterii comportamentului uman a fost semnificativ extinsă. Această expansiune a științei economice a permis dezvoltarea unor domenii noi, care ar fi fost imposibil de abordat în absența considerațiilor cu privire la risc și incertitudine.

În România, aflată în plin proces de transformare, de trecere la economia de piață funcțională și competitivă a evaluării, problema incertitudinii riscului, precum și a prevenirii lui, se pune în termeni noi, la alt nivel calitativ decât în prezent. Pentru că în condițiile în care proprietatea privată devine axul central al economiei iar formarea liberă a prețurilor pe piață și concurența se manifestă tot mai amplu, situațiile de incertitudine și risc se amplifică. Ca urmare, se impune o modificare importantă a modului în care este percepută, înțeleasă și interpretată viața economică. « *Dacă vrem cu tot dinadinsul să ne ameliorăm în mod substanțial modul de viață - arată **Stephen R. Covey** - trebuie să renunțăm la tăiatul frunzelor - în atitudini și comportament - să ne apucăm de lucru la rădăcini : astfel spus, să ne schimbăm paradigmele, căci mentalitatea noastră și conduita din ele se nasc.* »² Ori, în acest proces amplu și complicat, intervine incertitudinea și riscul, ca și problema evaluării gradului de risc și a strategiilor de prevenire a riscurilor.

Trebuie ținut seama, totodată, că România realizează această profundă schimbare – inclusiv în condițiile în care se manifestă în lume, pe scară tot mai largă, globalizarea și informatizarea societății.

Prin globalizare ansamblul dobândește proprietăți și însușiri pe care componentele sale nu le posedau anterior, iar oamenii și țările nu mai sunt protejați de frontiere. Se amplifică interdependențele economice și social-politice, are loc o « agregare » a piețelor individuale și, inevitabil, incertitudinea și riscul se adâncesc.

Noua societate spre care înaintează omenirea, pe baza celor mai înaintate tehnologii ale informaticii, va fi o societate a cunoașterii. În viziunea economistului american **Peter F. Drucker**, expusă în lucrarea **Societatea post-capitalistă**, productivitatea și inovația vor fi determinante în crearea bogăției. Acest fapt va

¹ Orio Giarini și Walter R. Stahel : *Limitele certitudinii*, Editura Edimpres-Camro, Bucuresti, 1996, p. 103

² Stephen R. Covey : *Eficiența în șapte trepte*, Editura All, București, 1995, p. 27

schimba radical "datele problemei" analizate, vor apărea noi oportunități provocări. Ca urmare, situațiile de risc și incertitudine vor căpăta trăsături caracteristice noi, nuanțe și modalități noi de afirmare și prin urmare vor fi căutate noi strategii de prevenire a riscurilor.

Capitolul 1 al acestei lucrări este construit pe două direcții. Prima direcție se concentrează pe prezentarea diferitelor abordări teoretico-metodologice ale riscului și ale incertitudinii, primate ca două categorii distincte ; se prezintă etapele și condiționările istorice în care riscul și incertitudinea au fost introduse în știința economică. A doua direcție se concretizează pe clasificarea riscurilor la nivel de firmă.

În **Capitolul 2** se analizează premisele ce determină riscul macroeconomic sectorial și la nivel de firmă. Altă direcție se concentrează pe corelația « rentabilitate-risc » în activitatea firmei. De asemenea, în acest capitol este abordat managementul riscului pe două direcții: prima direcție este axată pe abordarea conceptului de managementul riscului în viziunea specialiștilor în acest domeniu; a doua direcție se concentrează pe tipologia strategiilor în funcție de anumite criterii, care pot fi caracteristice în anumite cazuri și situații în care se pot afla. Tot în acest capitol a fost abordată urmărirea riscului prin tehnologia informatică.

În ceea ce privește metodologia de evaluare a riscului s-a procedat în felul următor : în **Capitolul 3**, au fost propuse metode de evaluare a riscurilor și respectiv a situației firmei. S-au studiat metodele de evaluare, în viziunea autorului, a principalelor riscuri la nivel de firmă : riscul de exploatare, riscul financiar și riscul de faliment, în

Capitolul 4 s-a prezentat logica economică în stabilirea diagnosticului firmei prin diferiți indicatori (cifra de afaceri, profit, creanțe, solvabilitate, rentabilitate financiară), urmând ca în

Capitolul 5 este dedicat, în întregime, problematicii referitoare la rolul strategiilor în activitatea firmelor: în ce constă el și care sunt tehnicile concrete utilizate pentru contracararea principalelor grupuri de strategii ce acționează la nivelul firmelor.

Ultimul capitol oferă elementele care individualizează această lucrare, prezentând un model de interpretare a performanțelor economice a unei firme cu o situație de risc mediu de faliment, un studiu privind analiza riscurilor, precum și analiza unei strategii investiționale de minimizare a riscurilor analizate.

Lucrarea de față se adresează tuturor celor care activează în mediul managerial, precum și cel economic, constituind un util instrument pentru aceia care încearcă să stăpânească situația, controlând, atât cât este posibil, riscul.

În final, autorul aduce mulțumiri Prof. Univ. Dr. Constantin Dumitrescu, coordonatorul acestei teze de doctorat, pentru tot spijinul acordat în elaborarea ei.

1. RISCUL ȘI INCERTITUDINEA – DELIMITĂRI CONCEPTUALE ȘI METODOLOGICE

În ultimele două decenii au crescut considerabil preocupările necesare pentru examinarea sistematică a posibilităților de amplificare a performanțelor social-economice pornind de la premisa (realitatea) că resursele naturale sunt finite, în unele cazuri se înregistrează chiar tendința de epuizare (petrolul, gazele), iar populația și deci, nevoile, aspirațiile acesteia se diversifică și sporesc.

Acest paradox al societății contemporane, conjugat cu accentuarea dezechilibrului ecologic, cu implicații de ordin superior asupra existenței (vieții) și a conștiinței omului, a raporturilor internaționale și între state, a generat o pronunțată stare de confuzie, concretizată în două linii de acțiune bine conturată și strâns legată între ele reclamând reevaluarea și reinterpretarea axiologiei³ și praxiologiei⁴ dezvoltării economice.

Pe de altă parte afirmarea gândirii sistemice în fundamentarea proeconomică și înfăptuirea dezvoltării durabile sau substanțiale, concept care presupune, cu precădere: utilizarea materiilor prime în folosul generațiilor actuale dar și a celor viitoare, refacerea și prezentarea ecologic, echitate și moralitate în procesele de integrare și globalizare.

1.1. Abordarea filozofică a riscului. Praxiologia și decizia umană. Geneza praxiologiei

În ultimii ani s-au majorat numărul cercetărilor și studiilor pe teme de praxiologie. Acest fapt se explică prin:

1. locul central pe care îl ocupă omul și activitățile umane în reflexia filozofică pragmatic-aplicativă și istorică;
2. dorința de a fundamenta științific deciziile, planurile și programele de acțiune în diverse domenii de activitate .

Nevoia fundamentării științifice a deciziilor devine cu atât mai necesară cu cât acestea sunt elemente concrete de eliminare a riscurilor, de reducere a pierderilor și nu în ultimul rând de generare a riscurilor. Scopul diseminării praxiologice este urmărit de conducerile marilor grupuri industriale precum și instituțiile specializate, prin activitatea de prospectare și evaluare a alternativelor dezvoltării, prin munca de elaborare a planurilor și programelor de „**decizii inteligente**”.

Cercetarea științifică prin utilizarea unor tehnici și metode moderne de analiză și studierea factorilor ce condiționează succesul activităților este chemată să influențeze hotărâtor două direcții principale de percepție și definire a conceptelor:

1. baza materiilor prime și resurselor energetice, mijloacelor de producție, tehnologiile utilizate și în primul rând ființa umană ca agent productiv și subiect cunoscător;
2. dimensiunile activităților umane practice și concomitent procesul de învățământ, cultura și modul de viață a oamenilor.

Prin cercetările întreprinse până acum se poate urmări geneza praxiologiei, precum este expusă în tabelul nr. 1.1

³ AXIOLOGIE: Disciplină filozofică care se ocupă cu studiul sistematic al originii, esenței, clasificării, ierarhizării și funcției sociale a valorilor ; teorie generală a valorilor.

⁴ PRĂXIOLOGIE: Ramură a științei care se ocupă cu studiul structurii generale a acțiunilor umane și a condițiilor eficacității acestora.

10 Riscul și incertitudinea – delimitări conceptuale și metodologice - 1

Nr	Cercetători	Esența conceptului
1.	A.V. Espinas ⁵	<p>Propunea fondarea unei științe despre „arte” sau activități practice sub forma unui set de reguli specifice și generale care descriu cele mai diferite activități umane. Acest autor explică faptul că „toate acțiunile umane se încadrează în niște reguli, și se are în vedere pe cele practice”. Cuvântul „practică” sugerează termenul de praxiologie pentru a desemna știința despre faptele de acest gen examinate în ansamblul lor, știința despre formele și principiile cele mai generale de acțiune în universul ființelor vii.</p>
2.	A. Bogdanov ⁶	<p>Distinge mai multe mecanisme de formare a sistemelor organizate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conjugarea (conjugarea coincide cu legarea sistemelor în serie sau în paralel); • ingresiunea (ingresiunea coincide cu pătrunderea elementelor unui sistem complex într-altul); • desingresiunea (desingresiunea coincide cu dezagregarea sistemelor) și mai multe mecanisme de reglare, între care și conexiunea inversă. <p>Orice acțiune umană presupune organizare iar sporirea activității, indiferent de natura sa, se întemeiază pe un act de organizare, pe o nouă dispunere a elementelor sistemului, care îl face mai stabil și mai rezistent.</p>
3.	E. Slucki ⁷	<p>Construiește formal și axiomatic o teorie despre conduita teleologică. Sistemul său formal este organizat la trei nivele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ontologia⁸ formală; • praxiologia formală; • economia formală. <p>Între conceptele praxiologice luate în considerare de Slucki sunt de menționat: faptă, subiect al faptei, operație, obiect al operației, creare, conservare nimicire, posesiune, subiect al posesiunii, obiect al posesiunii, operație asupra posesiunii, transfer de posesiune. Fapta este definită ca schimbare provocată într-un sistem, iar subiectul faptei este persoana care a provocat fapta.</p>
4.	T. Kotarbinski ⁹	<p>Abordează o teorie generală explicativă și normativă a acțiunii orientate spre un scop, despre o „teorie a actului sau practicii generale. Distinge doua nivele ale cercetărilor praxiologice.</p> <ul style="list-style-type: none"> • analitic-descriptiv, în limitele căruia se identifică principalele noțiuni, legi și condiții ale activităților umane (agent, scop, mijloc, condiții, situație acționară, plan, cooperare etc.); • apreciativ-normativ, în limitele căruia se definesc

⁵ T. Kotarbinski, *Tratat despre lucrul bine facut*, anexe, Editura Politică, București, 1976. p 451.

⁶ A. Bogdanov este pseudonimul lui A.A. Malinovski (1873-1928).

⁷ Eugenius Slucki (1880-1948) - *Beitrag zur Formal praxeologishen Grundlegung der Oekonomik*, publicată în *Analele Universității din Kiev* în 1926.

⁸ ONTOLOGIE : Ramură a filozofiei având drept obiect existența ca atare, trăsăturile și principiile comune oricărei existențe. ♦ Teorie speculativă despre esențele sau principiile ultime ale tuturor lucrurilor.

⁹ T. Kotarbinski - *Dezvoltarea praxiologiei*, Editura politică, București, 1976..

		conceptele de eficacitate, eficiență, succes, eroare practică, norma sau instrucțiune.
5.	G. Hostelet ¹⁰	Din perspectiva metodologică se concentrează asupra activităților practice ghidate de un scop sau obiectiv precis cum sunt cele întreprinse de ingineri, medici, juriști etc. Teoria autorului acordă prioritate întemeierii științifice a activităților practice, identificarea diagnosticării principalelor tipuri de erori ce pot apărea în activitățile practice. Are rezerve față de principiul după care scopul determină mijloacele pe temeiul că acesta este incomplet și duce la ignorarea efectelor secundare, adesea indezirabile, ce se ivesc din aplicarea necritică a mijloacelor adecvate scopurilor stabilite.

Geneza praxiologiei

Tabelul 1.1

Este necesară stabilirea, dacă praxiologia este o teorie reflexiv-filozofică sau o disciplină inductiv-empirică, dacă este înțeleasă ca un îndreptar metodologic și o colecție de prescripții și sfaturi sau ca un ansamblu de enunțuri logic formale despre componentele și structura acțiunilor umane, despre agenți, condiții, stări inițiale, obiectivele urmărite și programele sau metodele prin care agentul dorește sau poate să le atingă.

Din perspectiva modernă nici una din teoriile enunțate nu e terminată dar lucrarea de față își îndreaptă interesul către o abordare sistemică a teoriei acțiunii prezentă de Bogdanov și una centrată pe teoria acțiunii activităților orientate teleologic, fără a diminua semnificația teoriei acțiunii, atât de tentantă a lui Sluki de a construi axiomatic și formal teoria activităților umane.

Acestui program inaugurat de Sluki i se pot subordona unele realizări ale lui Von Wright, Leonart Aqvist, ale școlii europene de praxiologie formală.

1.2. Dimensiunea acțiunii umane cu privire la sumarea riscului

Înțelegerea acțiunii umane presupune identificarea și determinarea dimensiunilor lor ontologice, gnosiologice, teleologice, axiologice, normative, structural-organizaționale, psihic-motivaționale, instrumental-operaționale, ergonomice cu scopul definirii riscului activității umane.

Sub raport ontologic, orice activitate umană presupune efectuarea unor transformări în starea sistemelor fizice naturale sau în starea sistemului existent. Pe acest temei, cei mai mulți praxiologi (Sluki, Bogdanov, Kotarbinski) dar și logicienii (Von Wright și Leonard Aqvist) își întemeiază teoria despre acțiune pe o teorie despre evenimente. Din această viziune, o acțiune este un eveniment produs sub influența unui agent individual sau colectiv. Mai exact, o acțiune numită **mutație** sau **deviere** provocată prin intervenția agentului în curs natural al evenimentelor fizice.

¹⁰ G. Hostelet (1875-1960)–„*Les rapports actuels la science et l'action sociale*”, publică în 1928 primul articol.

Această schimbare de curs a evenimentelor se realizează fie prin consumul de energie musculară și nervoasă proprie agentului, fie prin utilizarea altor surse energice stocate în dispozitivul aparatului productiv, agentul fiind doar declanșator și coordonator al acestui consum de energie.

Orice acțiune se petrece într-un moment temporal și într-o situație acțională determinată iar riscul deține de fiecare dată un set de informații despre circumstanțele sau ambianța stării, despre participanții, mijloacele, obiectivele asumate și criteriile de evaluare a rezultatelor, ca și despre criteriile ce reglementează clasa respectivă de activități.

Orice scop presupune intenție sau dorință, dar nu este reductibil la simple dorințe și rezultă că un **scop rațional** trebuie să se înscrie într-un orizont de stări finale accesibile agentului de referință, într-un timp determinat, cu nivelul de abilitate și pregătire profesională de care dispune, iar riscurile asumate ar trebui să fie după cum este prezentat în figura nr.1.1 :

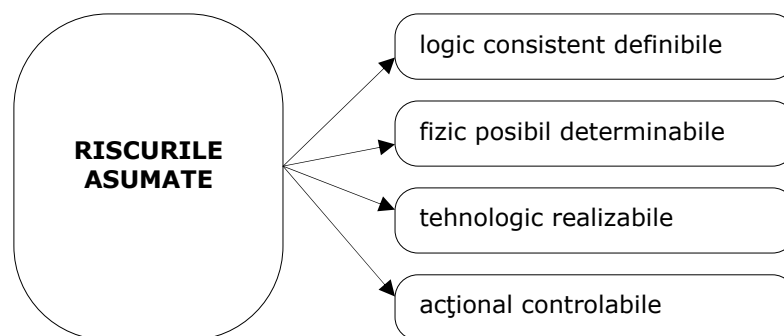


Figura 1.1. Conținutul acțiunii umane în riscurile asumate

Valorile sunt într-un fel scopuri și deziderate pereene, care chiar prin realizarea într-o anumită formă nu se sting, ci sunt din nou repuse la un nivel sporit de exigență. Ele sunt sincronice și diacronic transmisibile, mereu reproductibile.

Atât scopurile, cât și normele au o motivare sau o justificare valorică. O stare asumată ca scop trebuie să fie după criteriile agentului emitent, valoric superior stării circumstanțiale în care agentul își definește prin propriile forțe o stare-scop sau aderă la o stare-scop identificată de altul. Se înțelege că stare-scop este pentru agentul în cauză, preferabilă altor stări alternative accesibile acestuia. Decizia nu este decât angajarea teleologică a agentului față de o stare posibilă viitoare sau față de un program sau cale de a atinge o stare viitoare dezirabilă.

Din perspectiva teoriei acțiunii, **o decizie rațională** (*prima o numim a unei decizii*), trebuie să satisfacă două clase de exigențe: să fie **acțional realizabilă**, să fie dintre toate stările accesibile **cea mai de dorit** (*întemeiere axiologică sau valorică*) pentru clasa de agenți și situația considerată.

Realizabilitatea și irealizabilitatea unei anumite stări finale, transformări sau performanțe depind în mod decisiv nu numai de situația acțională și de abilitatea agentului, dar și de dimensiunea instrumentală a activităților umane. Teoria acțiunii umane este în același timp o teorie despre raporturile dintre ființa umană ca agent și mijloacele de producție de orice tip și dorice grad de complexitate.

Nu întâmplător, prima tentativă de fondare a praxiologiei, întreprinsă de Alfred Victor Espinas, pornea de la analiza tehnicii și tehnologiei, analizând după aparatul productiv existent și cel realizabil, ele devinind astfel științe despre posibilul, imposibilul, riscul și/sau incertitudinea acțiunii umane.

Caracteristicile produsului de realizat, natura uneltelor și mijloacelor de producție de care se dispune determină configurația și etapele fluxului tehnologic, ca și profitul secțiilor de producție. În afară de aceste restricții impuse de natura instalațiilor și fluxul tehnologic, competența și structura firmei participant la muncă, este determinată și de alți factori sociali-economici. Pe acest temei, Kotarbinski menționa în repetate rânduri înrudirea și interfețele dintre praxiologie și știința organizării și conducerii întreprinderilor industriale.

1.3. Conceptul de incertitudine. Categoriile de incertitudine.

Certitudinea este situația în care nu există nici un dubiu cu privire la obținerea rezultatului preconizat. Analiza riscului constă în compararea alternativelor de acțiune cu rezultate certe cu alternativele ale căror rezultate nu prezintă siguranță folosind, de obicei, metode statistice.

Incertitudinea reprezintă variațiile valorii reale determinate de erorile de estimare din cauza puținelor informații asupra factorilor de influență sau a imposibilității de a lua în considerare toți factorii vizați. Deși se poate face o deosebire între risc și incertitudine, în ambele cazuri rezultatele variază față de valorile preconizate și, din punctul de vedere al studiului economic, rareori se poate câștiga ceva important din încercarea de a le trata separat.

Când se operează cu riscul sau incertitudinea adesea este foarte util să se determine în ce măsură modificarea unei estimări ar afecta o decizie, adică, să se

vadă cât este de sensibilă o situație dată la modificările unui anumit factor care nu este cunoscut cu certitudine. Dacă o mică modificare a mărimii factorului va inversa o decizie, atunci aceasta are o sensibilitate ridicată la modificările aceluia factor. În esență, e importantă analiza asupra decidentului reticent la asumarea riscului, întrucât goana după risc este considerată ca o atitudine relativ rară în comportamentul decidenților; analiza riscului nu este necesară dacă decidentul este neutru în ceea ce privește riscul.

Peste 40% dintre conducătorii de firme consideră că în ultimii cinci ani competiția pe piețele mondiale s-a intensificat în măsură foarte mare, ceea ce atrage după sine și o intensificare a riscurilor și a amenințărilor care le provoacă.

Factorii care pot influența apariția riscului sunt mulți și variați; patru din ei sunt prezenți în majoritatea cazurilor, precum se prezintă în figura nr. 1.2.

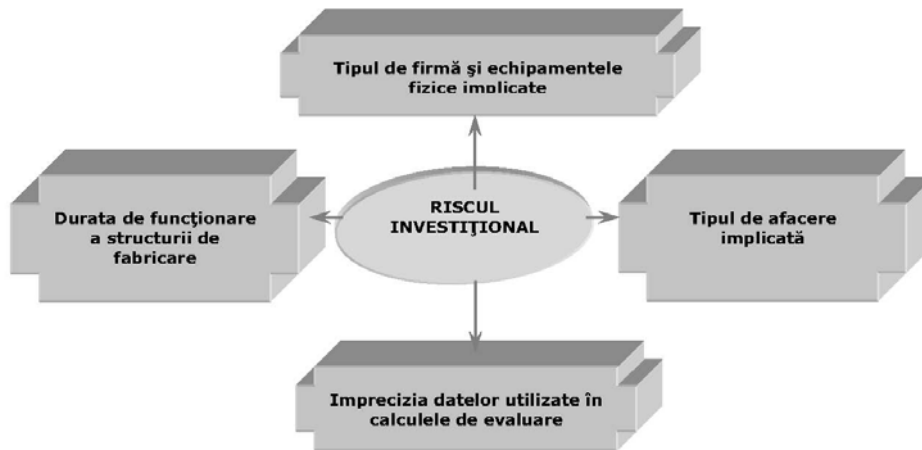


Figura 1.2. Factori constant prezenți în apariția riscului investițiilor

Incetitudinea este asociată informației incomplete. Decidentul nu are informații suficiente în vederea obținerii probabilităților obiective de apariție a diferitelor evenimente. Pot exista diferite tipuri sau grade de incertitudine. În condițiile în care informația lipsește cu desăvârșire se poate spune că este vorba de incertitudine totală.

Riscul este o parte a incertitudinii. Fără incertitudine nu poate exista risc dar, fără risc, poate exista incertitudine. Aceasta poate fi transformată în risc prin utilizarea probabilităților subiective. Acest lucru înseamnă că incertitudinea devine risc când pot fi fixate probabilități subiective. Deci, incertitudinea este un concept de o anvergură mai mare și riscul poate fi inclus în perimetrul acestuia, precum se prezintă în figura nr. 1.3:

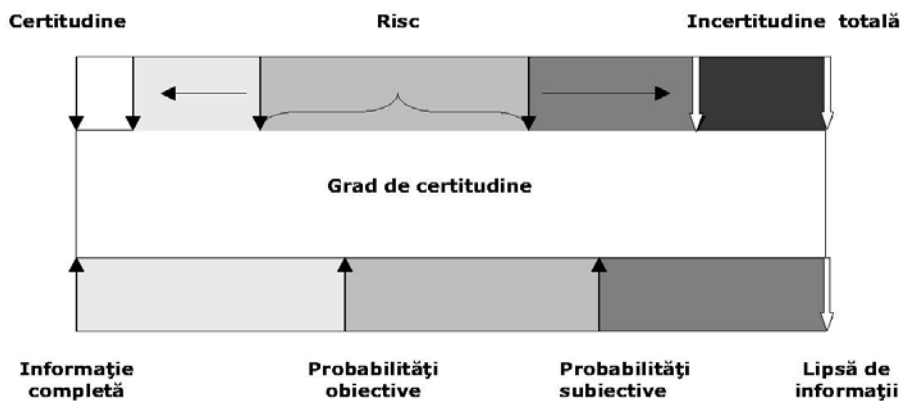


Figura 1.3. Riscul ca parte a incertitudinii

Riscul nu implică automat certitudine ci, capacitate de a formula probabilități obiective sau subiective de apariție a evenimentelor. Certitudinea se referă la

situațiile în care un investitor cunoaște cu o probabilitate caracteristicile unui anumit fenomen. Când procesul stocastic nu este atât de clar, se recurge la calculul probabilităților subiective.

În cazul investițiilor, probabilitățile utilizate sunt, aproape invariabil, subiective. Această subiectivitate în luarea deciziilor financiare există deoarece mintea umană, finită, nu poate să descrie în întregime toate posibilitățile viitoare. Surplusul de informație, așa cum există ea în mediul de afaceri, conduce automat la șanse subiective.

Incetitudinea exprimă o stare de nesiguranță cu privire la viitor și are ca sursă fie caracterul obiectiv, impredictibil al unui proces economic, fie caracterul incomplet, aproximativ al informațiilor și cunoștințelor despre acel proces. Nesiguranța unei acțiuni economice constă în posibilitatea obținerii mai multor rezultate de pe urma ei. Incetitudinea, adesea manifestată ca nesiguranță a participantului la acțiune, poate deveni o potențială sursă de risc.

Relația dintre risc și incetitudine nu este o relație simplă, ci una complexă. Spre deosebire de risc, incetitudinea este descrisă ca situația în care decidentul nu poate identifica toate sau chiar nici unul dintre evenimentele posibile a se produce și cu atât mai puțin de a putea estima probabilitatea producerii lor, având semnificația matematică de variabilă incomplet definită. Incetitudinea presupune anticiparea foarte vagă a unor elemente astfel încât nu se poate face nici o previziune cu privire la ceea ce se întâmplă; în definirea incetitudinii un singur lucru este incert: „nimic nu este sigur sau imprevizibil”. O situație este incertă atunci când decizia trebuie luată dar nu se cunosc suficient sau deloc evoluția ulterioară a evenimentelor, precum și probabilitățile aferente, (spre exemplu, o astfel de situație este frecvent întâlnită în cazul țărilor în curs de dezvoltare în care instituții politice sau economice sunt schimbate în mod frecvent și sunt greu de prevăzut).

Astfel, incetitudinea și riscul, odată introduse în ecuația decizională, afectează calitatea și acuratețea estimărilor cu privire la evoluțiile și rezultatele viitoare ale firmei și ale investiției internaționale.

Printre savanții care au căutat răspuns la definiția de incetitudine a fost și celebrul fizician, Niels Bohr, care afirma că este imposibil să elimini efectele datorate observației, în cadrul oricărei abordări experimentale. El considera că prin observațiile efectuate se poate cunoaște ceea ce este real, dar niciodată în mod absolut, deoarece observatorul perturbă prin însăși prezența sa fenomenele pe care le studiază.

În cazul incetitudinii ontologice, (nedeterminate), estimările pot fi „absolut certe, dar într-un sens probabilist”. Calculul cu asemenea cunoștințe de tip probabilist, ne va conduce la alegerea soluției care are probabilitatea cea mai mare de a fi cea mai bună soluție, și nu la selectarea sigură a celei mai bune soluții.

Literatura economică prezintă diferite forme de exprimare a conceptului de incetitudine, rezultate din opiniile diferite ale autorilor față de acest concept.

Structurarea definițiilor întâlnite a fost realizată în funcție de câteva criterii care stau la baza definirii conceptului de incetitudine (tabelul nr. 1.2).

Clasificarea definițiilor conceptului de incertitudine

Tabelul 1.2

Nr	CONCEPTUL DE INCERTITUDINE
I.	<p>În raport cu <i>probabilitatea de apariție a unei stări a naturii</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>incertitudine</i> – când nu se cunoaște probabilitatea de apariție a stării naturii; • <i>risc</i> - când se cunoaște probabilitatea de apariție a stării naturii, dar aceasta este mai mică decât 1; • <i>certitudine</i> – când probabilitatea de apariție a unei stări a naturii este „1”.
II	<p>În raport cu <i>gradul de stăpânire a variabilelor</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>incertitudine</i> – când sunt implicate un mare număr de variabile puțin controlabile insuficient studiate și cu anticiparea aproximativă; • <i>risc</i> – când obiectivul este posibil de realizat, cu o probabilitate a realizării apreciabilă, existând însă o mare nesiguranță în ceea ce privește modalitățile cele mai adecvate de urmat. O parte relativ mare dintre variabile sunt incontroleabile și chiar evoluția unora dintre variabilele controlabile este dificil de anticipat; • <i>certitudine</i> – când probabilitatea de realizare este maximă preconizată și variabilele sunt controlabile pot fi anticipate cu precizie .
III	<p>În raport cu <i>completitudinea informațiilor</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • incompletitudinea cunoștințelor – când informațiile sunt incomplete; • completitudinea informațiilor – când informațiile abundă sunt credibile; • fragilitatea cunoștințelor – când informațiile au doar un grad de încredere
IV	<p>În raport cu <i>gradul de cunoaștere al valorii rezultatului scontat</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>certitudine</i> – când fiecare acțiune conduce invariabil la un rezultat specific a cărui valoare este cunoscută; • <i>risc</i> – când fiecare acțiune conduce la un ansamblu de rezultate posibile a căror valoare este cunoscută, fiecărui rezultat fiindu-i atribuită o probabilitate de apariție; • <i>incertitudine</i> - când probabilitatea de apariție a unui rezultat este necunoscută, sau când valoarea rezultatului este necunoscută, sau când diferitele rezultate ale unei acțiuni sunt necunoscute.
V.	<p>În funcție de <i>importanța abordării rezultatului</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • incertitudine probabilă – când rezultatul exprimă o probabilitate definită; • incertitudine valorică – când rezultatul se exprimă printr-o valoare cuantificată; • incertitudine rezultată – când rezultatul este imposibil anticipat.
VI	<p>În funcție de <i>măsurabilitatea incertitudinii</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • incertitudine măsurabilă – exprimată <i>economic</i> (resursele insuficiente, produse necompetitive, ș.a.) și <i>tehnic</i> (rezultatele neperformante); • incertitudine nemăsurabilă – se referă la rezultatele cercetării și implementării de noi produse, tehnologii ori linii tehnologice.

Incetitudinea, în aria de activitate a producătorului este generată de mai mulți factori principali din ei fiind prezentați în figura nr. 1.4.

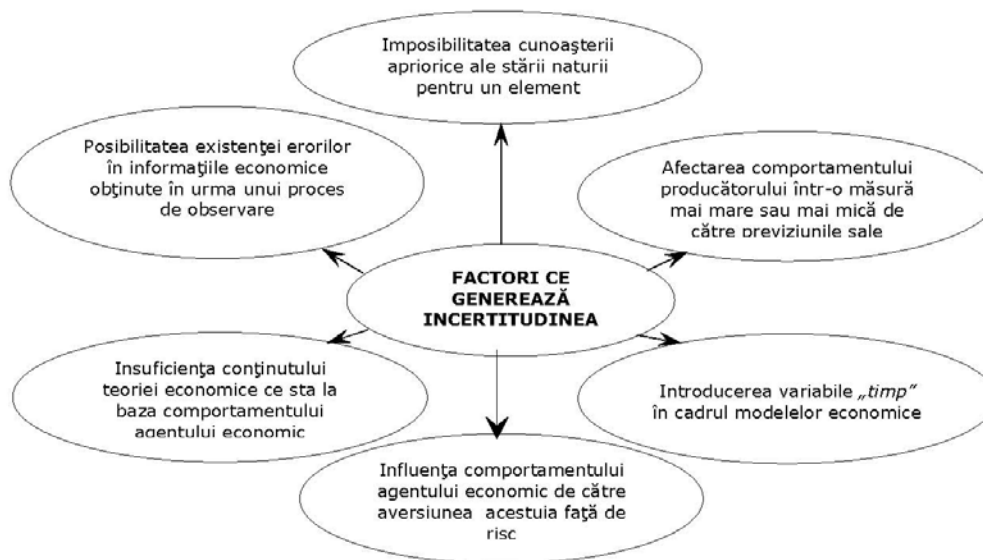


Figura 1.4. Principalii factori de incertitudine

Dacă nu ar exista incertitudinea în activitatea agenților economici atunci aceștia ar cunoaște tot ceea ce este important pentru desfășurarea activităților economice și șansele pentru obținerea profitului ar fi în întregime cunoscute de către toți producătorii. Inexistența incertitudinii cu privire la faptul că veniturile vor fi mai mari decât cheltuielile, ar determina creșterea ofertei în raport cu cererea, astfel încât s-ar echilibra veniturile cu cheltuielile și, deci, profitul ar fi egal cu zero. Însă, în realitate, din cauza incertitudinii, profiturile există, deoarece echilibrul între ofertă și cerere se realizează dificil și într-un interval de timp îndelungat.

Deoarece într-o viață economică fără incertitudine nu ar exista nici profituri și nici pierderi, se poate considera profitul sau pierderea ca o consecință a incertitudinii.

După o cercetare mai atentă a literaturii de specialitate¹¹ s-au identificat două categorii diferite de incertitudine:

Incertitudinea exogenă sau legată de piață și incertitudinea tehnică sau endogenă.

Incertitudinea economică sau exogenă, precum remarcă Boer F.P., este determinată de factori externi procesului de investiție, cum sunt condițiile generale ale pieței. Ea este corelată cu deplasările generale ale economiei (evoluția prețurilor industriale, a costurilor, etc.), afectează întreaga piață, nefiind diversificabilă, își exercită amprenta asupra tuturor proiectelor, produselor și întreprinderilor.

Această incertitudine este exogenă procesului decizional: prețul oțetului (o variabilă afectată de incertitudine economică) nu se modifică ca urmare a faptului că o firmă siderurgică înregistrează sau nu progrese în privința obținerii unei anumite cantități pe lună.

¹¹ Dixit, A.K. – *Investment and Hysteresis*, Journal of Economic Perspectives, vol.6, nr. 1, 1992

În cazul incertitudinii economice, informația adițională poate fi obținută prin așteptare. Situația poate fi interpretată ca „informare prin așteptare”.

Contrar incertitudinii economice, *incertitudinea tehnică* (endogenă) este determinată de factori interni proiectului. Ea este endogenă procesului decizional, nefiind corelată cu deplasările generale ale economiei¹².

Incetitudinea tehnică este foarte diferită de incertitudinea economică, care nu este niciodată rezolvabilă și, în cazul căreia, noile informații sunt importante dar nu reduc volatilitatea procesului stochastic de bază.

Incetitudinea tehnică poate fi redusă numai prin inițierea și implementarea treptată a proiectului. Prin urmare, prezența ei stimulează startul investiției. Investițiile secvențiale furnizează informații valoroase. Pentru fiecare nouă informație relevantă investitorul trebuie să decidă dacă este oportună continuarea proiectului sau, dimpotrivă, dacă se impune abandonarea lui.

Diminuarea incertitudinii tehnice este posibilă numai în urma unor investiții succesive în informație. Această situație poate fi numită „informare prin investigare”. Ca răspuns, în situațiile cu un grad ridicat de incertitudine tehnică, managerul ar putea decide să inițieze proiectul în scopul colectării unor informații suplimentare.

Managerii pot să facă mult mai mult decât doar să acționeze în direcția diversificării incertitudinii tehnice. Ei nu doresc eliminarea acesteia prin diversificare ci, maximizarea valorii proiectului de investiție și a întreprinderii prin preluarea avantajului ei, în condițiile unui management optim al proiectelor.

Într-o economie liberă, managerii își asumă anumite riscuri prin deciziile pe care le adoptă în situații nesigure. Problema care se pune în cadrul activităților economice nu constă în luarea unor decizii în situații sigure, ci găsirea modalităților care să asigure micșorarea incertitudinilor¹³.

O metodă sigură prin care managerul are posibilitatea să micșoreze gradul de incertitudine este învățarea din experiențele anterioare, cât și învățarea în cadrul proceselor curente de luare a deciziilor pe baza unor informații care pot micșora incertitudinea. Acumularea de către agentul economic a unui volum mare de informații despre domeniul în care activează poate conduce la micșorarea incertitudinii, dar nu la eliminarea în totalitate.

1.4. Delimitări între risc și incertitudine

Abordarea duală a incertitudinii și a riscului se realizează fie când sunt asemănătoare prin existența sau nu, a probabilității diferitelor evenimente, fie când sunt diferențiate pe două planuri diferite, când incertitudinea este caracterizată prin necunoașterea viitorului, în timp ce riscul este legat de consecințele acțiunilor decidenților.

¹² Trigeorgis, L. Mason, S.P. – *Valuing Managerial Flexibility*, Midland Corporate Finance Journal, 1987

¹³ Popescu C., și colab., *Echilibrul înaintării*, Editura Eficient, București, 1998, pag. 169

Dihotomia¹⁴ între risc și incertitudine a fost introdusă de F. H. Knight în 1921. Acesta a considerat că este necesar să clarifice vocabularul popular care identifica riscul cu incertitudinea: „Incertitudinea trebuie să fie considerată într-un sens radical diferit de cel al noțiunii familiare de risc.”¹⁵

Diverse curente științifice și diverși autori expun delimitări clare sau vagi între risc și incertitudine. Dintre aceste delimitări prezentate în tabelul 1.3 se pot explica punctele de vedere.

Delimitările științifice între risc și incertitudine

Tabelul 1.3

Curente și autori	INCERTITUDINEA este:	RISCUL este:
1. Antreprenorii	Atitudine obiectivă	Atitudine subiectivă
2. Curentul dualist	Necunoașterea viitorului	Consecință a acțiunii decidenților
3. Hey J.	Lipsă de certitudine	Certitudine necontrolabilă
4. Keynes J.M.	Ne-cuantificabilă	Cuantificabil
5. Knight F.H.	Fără determinare probabilistică	Cu certitudine o probabilitate
6. Neo-clasicii	Risc vag necompensatoriu	Incertitudine certă echivalentă
7. Neo-Keynesieni	Pagubă imprevizibilă	Pierdere previzibilă
8. Scepticii	Indiferență	Reticență
9. Subiectiviștii	Independență de decident	Apartine preponderent decidenților
10. Roumasset	Stare de spirit	Personalizarea unei situații date

În opinia lui Knight, riscul corespunde unei asemenea situații în care evenimentelor ce se pot produce le sunt asociate probabilități, în timp ce incertitudinea corespunde unei situații căreia nu îi poate fi asociată o distribuție de probabilități. „Aspectul esențial îl constituie faptul că riscul se referă la situațiile a căror estimare este posibilă (măsurabilă), în timp ce termenul de incertitudine îl putem restrânge la cazurile non-cantitative”¹⁶. Astfel, incertitudinea knightiană se definește ca fiind un eveniment non-cuantificabil.

Keynes J. M. în 1936 referitor la definirea riscului și a incertitudinii arată că: „Starea de previziune pe termen lung, care stă la baza fundamentării deciziilor noastre, nu depinde numai de previziunea cea mai probabilă care se poate face. Ea depinde și de încrederea cu care se face, altfel spus, până la care punct se consideră eventualitatea după care previziunea cea mai bine stabilită se va adeveri ca fiind falsă”. În viziunea lui Keynes și a lui Knight probabilitatea (chiar subiectivă) și „încrederea” atașată la această estimare sunt două proprietăți care sunt de fiecare dată independente și necompensatorii.

Probabilitatea arată în ce măsură este posibilă producerea unui anumit eveniment în condiții bine determinate. Dependența reciprocă dintre fenomenele și procesele economice este numită stare de dependență mutuală. Încrederea

¹⁴ DIHOTOMIA: Diviziunea în două părți a unui concept, fără ca acesta să-și piardă înțelesul inițial.

¹⁵ Knight, F.H., *Risk, uncertainty and Profit*, University of Chicago Press, 1921, pag. 23

¹⁶ Knight, F.H., *Ibidem*, pag. 20

acordată previziunilor este unică dacă un surplus de informație nu modifică probabilitățile rezultatelor identificate în prealabil. Aceasta explică de ce Keynes, asociază „încrederea acordată estimărilor” cu termeni, de asemenea lipsiți de măsurabilitate, ca: speranța, îndoiala, nesiguranța. Pentru Keynes și Knight probabilitatea (chiar subiectivă) și „încrederea” atașată la această estimare sunt două proprietăți care sunt de fiecare dată independente și non-compensatorii. „Keynes stabilește o distincție clară între riscurile calculabile și incertitudine, care provine dintr-o lipsă a informației fiabile. În măsura în care viitorul este în esență incert, un comportament strict rațional este imposibil; o mare parte a vieții economice se bazează pe convenții” (Robinson J., 1985).

Incetitudinea nu poate fi deci redusă la noțiunea de risc, nici nu poate fi transformată după principiul certitudinii echivalente.

O parte din cercetători admit că nimic pe lume nu este cu adevărat unic și că toate deciziile antreprenoriale pot fi întotdeauna apropiate de deciziile luate în trecut și că evenimentelor ce se pot produce le sunt asociate probabilități în întregime subiective. Probabilitățile elimină incertitudinea reducând-o la starea de risc.

O altă parte din cercetători susțin că fiecare decizie este unică deoarece cea care a precedat-o, a transformat lumea economică a agentului care trebuie să ia decizia. Ceea ce este nou nu poate fi readus la date statistice trecute, însă, Shackle este de părere că în acest caz evenimentul poate fi estimat printr-o abordare subiectivă, incertitudinea fiind din nou redusă la risc.

Pentru **neo-keynesieni** incertitudinea este ireductibilă la risc, nu se asimilează cu acesta. Între cele două noțiuni există o diferență rezultată din posibilitatea cuantificării sau nu a lor. Aceștia susțin că este vorba despre risc, dacă evenimentele neprevăzute ce se produc au exact antecedentele lor din trecut, astfel se poate prevedea posibilitatea producerii lor precum și a dimensiunii consecințelor acestora. Dificultatea apare în momentul în care evenimentele ce se pot produce au aspect unic. Este cazul tipic al deciziilor antreprenoriale. Ele nu pot fi fundamentate pe probabilități calculate empiric. În opinia acestor adepți evenimentele respective sunt imposibil de cuantificat, „de probabilizat”, deci este vorba de incertitudine.

Economistii tradiționali, din **scoala neo-clasică**, nu validează distincția făcută de Knight considerând că este legitim să o ignore. O abordare axiomatică riguroasă le-a permis să reducă incertitudinea de probabilitate la un caz de risc pur. Înlăturarea incertitudinii keynesiene le-a permis să facă apel la calculul obișnuit de probabilități și de statistici. Utilizarea riscului pur permite protejarea univocității rezultatelor și concluziilor, și conservă ipoteza mărimilor care sunt de fiecare dată calculabile și comparabile.

Hey J. în 1979 afirmă că: „... majoritatea teoriilor economice ale comportamentului în incertitudine utilizează acea abordare de funcții de utilitate de tip Neumann-Morgenstern, care presupune că agenții economici percep lipsa de certitudine sub forma riscului subiectiv. Totuși există anumiți teoreticieni ai incertitudinii care consideră că abordarea de tip Neumann-Morgenstern pentru descrierea comportamentului în incertitudine este inacceptabilă”.

Roumasset J.A. în 1979 consideră că abordarea majoritară este aceea a școlii neoclasică și că „... în teoria modernă a deciziei incertitudinea este o stare de spirit prin care individul percepe diferitele rezultate ale unei acțiuni oarecare. Pe de altă parte, riscul se referă la gradul de incertitudine într-o situație dată”.

Numeroși sunt autorii care fac riscul un sinonim al incertitudinii nu din rațiuni filozofice, ci din comoditate (Magnusson G., 1969; Von J. Neumann, Morgenstern O., 1947; Savage L., 1954; Lavoie M., 1985). Savage L. susține că

„probabilitatea măsoară încrederea pe care un individ particular o are în adevărul unei propoziții particulare”.

În teoria contemporană a incertitudinii există teoreticieni care susțin distincția lui Knight între risc și incertitudine. Chiar și diferiții economiști care susțin doar existența situațiilor de risc recunosc că aceste situații nu constituie decât un subansamblu de stări fără certitudine. În prezent termenul de incertitudine este utilizat în cazul în care pentru cercetarea unui anumit fenomen nu este posibil să se aplice calculul probabilităților empirice.

Dacă o asemenea posibilitate există este preferabil să se utilizeze termenul de risc.

Plecând de la cele expuse anterior, propunem concluziile prezentate în figura nr.1.5.

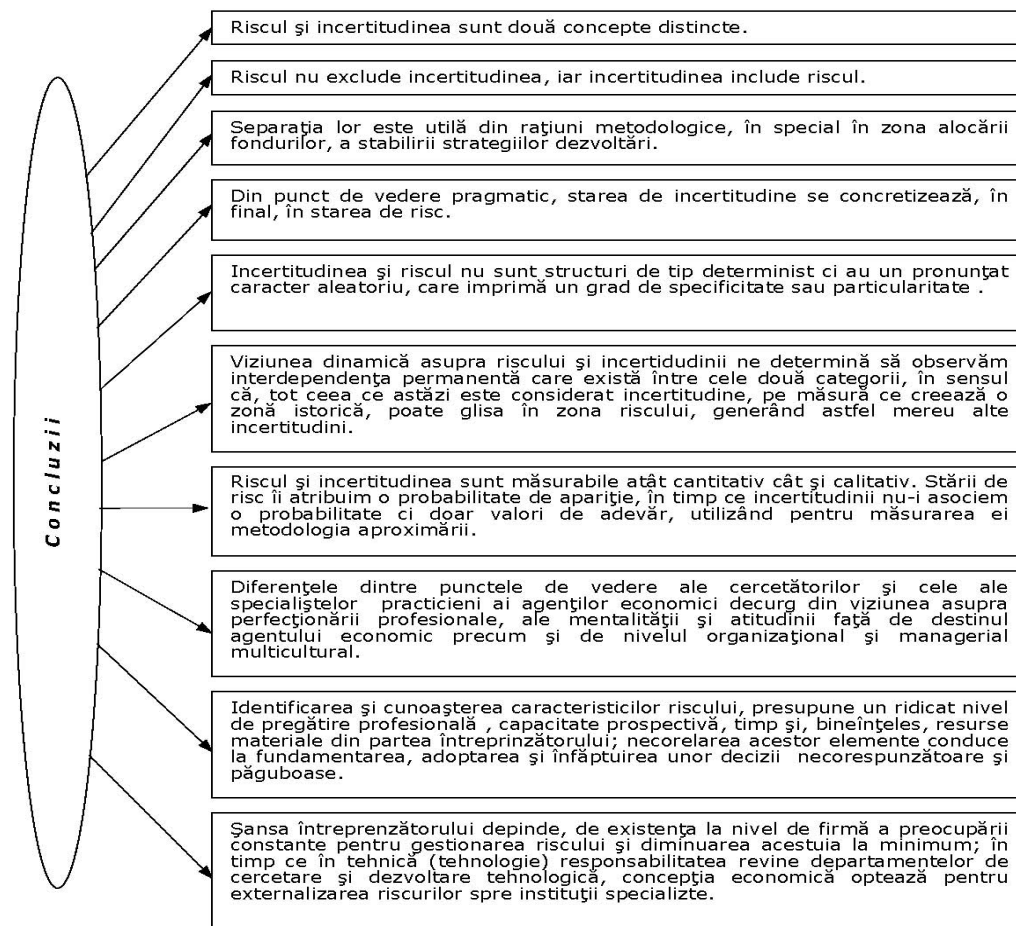


Figura 1.5. Concluzii propuse cu privire la delimitarea între risc și incertitudine

1.5. Conceptul de risc

În general, riscul este definit ca variația valorilor reale față de valorile medii sau față de cele pe care le așteptăm, variații datorate însă unor cauze întâmplătoare. Orice activitate umană se desfășoară în condiții de risc, acestea fiind mai mult sau mai puțin grave, mai mult sau mai puțin cunoscute, mai ușor sau mai greu de evitat. Insuficienta cunoaștere a riscurilor, evaluarea lor greșită, lipsa unei protecții adecvate împotriva acestora va afecta în mod direct rezultatul final al oricărei activități. În ciuda utilizării sale frecvente în limbajul cotidian, termenul de *risc* nu are o definiție unanimă din partea autorilor.

Astfel pe parcurs s-au stabilit două tipuri de abordări ale riscului:

A) O primă abordare, apărută mai devreme, este cea care vizează *definirea riscului doar ca o fatalitate generatoare de pierderi*. În acest sens, Matthew Lenz definea riscul ca fiind „*evenimentul aleatoriu care poate genera pagube*”¹⁷. În „Dicționarul explicativ al limbii române” (Coteanu I., Seche L., 1996), riscul este definit ca fiind „*posibilitatea de a ajunge într-o primejdie, de a avea de înfruntat un necaz sau de suportat o pagubă, pericol posibil*”.

În Webster’s New Dictionary of American Language riscul reprezintă „*posibilitatea de pierdere sau stricăciune, pericol, primejdie*”¹⁸. Autorii Ștefan Camelia și Enache Sorin definesc riscul ca „*un pericol, un inconvenient posibil, de care omul este conștient și se străduiește să-și creeze mijloacele de prevenire, atenuare sau înlăturare a efectelor lui, ori de câte ori este posibil*”¹⁹.

George M. Betterly, definește riscul ca fiind „*gradul de incertitudine al apariției unor pierderi din cauze fortuite, accidente sau împrejurări neașteptate*”. Alți autori (printre care O’Shanghnessy Wilson, 1992) citează în lucrările lor definiția adoptată în 1983 de către Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE): „*riscul este constituit din posibilitatea ca un fapt cu consecințe nedorite să se producă*”. În viziunea noastră, definirea riscului necesită trei componente principale, prezentate în figura nr.1.6.

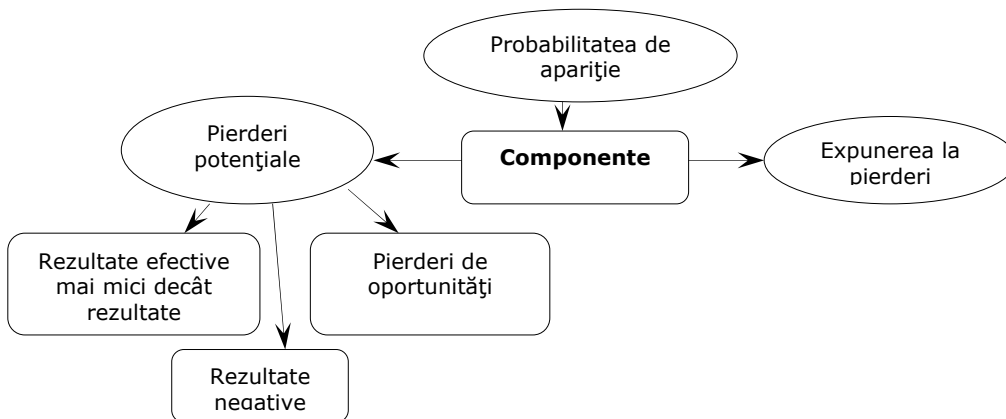


Figura 1.6. Componente ale riscului

¹⁷ Matthew, L.– *Risk management manual*, Insurors press, 1971, pag. 47

¹⁸ Webster’s *New Dictionary of American Language*, 1990, pag. 123

¹⁹ Ștefan C., Enache S.– *Asigurări și reasigurări în afaceri economice*, Editura Independentă Economică, București 1999, pag. 299

- ideea existenței unei **pierderi potențiale**, poate apărea sub 3 forme: *rezultate efective mai mici decât rezultatele anticipate* sau care ar fi putut fi obținute, *rezultate negative (pierderi efective)*, *pierderi de oportunități*. Anvergura pierderilor sunt elemente importante în cuantificarea riscului, dar nu se admite substituirea riscului cu aceste componente;
- **probabilitatea de apariție** a unei pierderi, identificată de decident prin diferite metode. Accentuăm aici că este important să se formeze o distribuție de probabilitate, adică fiecărui rezultat potențial sau eveniment să i se poată asocia o probabilitate de producere, în caz contrar termenul de *risc* se va substitui cu cel de incertitudine. Totodată, pierderea certă (înțelegând o pierdere a cărei probabilitate de apariție este 100% sau o situație în care există un singur rezultat posibil care este negativ) nu poate fi încadrată în termenul de risc. Aceasta înseamnă că pentru a putea determina termenul de risc este necesară îndeplinirea a două condiții cumulative: identificarea unui număr de cel puțin două rezultate posibile și a probabilității de apariție a fiecăruia dintre ele;
- **expunerea** la pierdere: decidentul poate adopta decizii, în desfășurarea unei acțiuni, care pot conduce la creșterea amplitudinii pierderii sau a probabilității de apariție a unei pierderi.

Fundamentarea deciziilor în condițiile existenței reale a riscului și a incertitudinii, este posibilă numai în condițiile cunoașterii profunde și în timp util a mediului intern și al celui extern al activității întreprinderilor pentru a crea legături stabile între elementele de mediu.

Aceasta presupune elaborarea unui sistem adecvat de limitare a situațiilor de risc, condiționat de cerințele economiei de piață, implică culegerea, stocarea și prelucrarea într-o formă științifică a unor informații diverse și individualizarea lor în funcție de specificul fiecărui risc.

În „Dicționarul de Ergonomie” (Roșca C., 1997) este determinat ca o *„măsură a unei eventuale neconcordanțe între rezultatele posibile (favorabile sau nefavorabile) și cele preconizate într-o acțiune viitoare supusă influenței unor factori întâmplători”*.

B) A doua abordare a riscului, construită pe o experiență recentă se află în perimetrul acelor definiții ale termenului de risc conform cărora acesta poate conduce atât la pierderi, cât și la câștiguri.

Teoria neoclasică a riscului, fundamentată de A. Marshall și dezbătută de A.C. Pigou are ca suport criteriile:

1. Cuantumul profitului scontat;
2. Mărimea fluctuațiilor posibile ale profitului

Firma va alege varianta în care fluctuația profitului scontat este mai mică.

Dorim să accentuăm că, în cadrul teoriei neoclasică a riscului întâlnim sinteza: *„pentru un profit scontat mai mare, agentul economic este gata să accepte un risc mai mare”*. Aceasta înseamnă că dacă riscul crește, prețul asumării acestui risc crește mai rapid, relație cunoscută sub denumirea de *lege a prețului crescând al riscului*.

Agentul economic care-și asumă un risc trebuie să fie recompensat. În acest sens, se determină rata primei pentru risc, ca un raport între prima pentru risc și mărirea profitului garantat.

Riscul abordat din perspectiva câștigului sau a pierderii este specific proceselor manageriale, fiind întâlnit frecvent în literatura de specialitate sub denumirea de *risc managerial* sau *risc speculativ*. În „Dicționarul Explicativ al Limbii

Române”, amintit mai sus, este definit în mod expres riscul managerial ca conținând:

- factorul de temut, determinat de ideea pericolului sau primejdiei;
- gravitatea riscului, cuantificată prin costul primejdiei;
- frecvența evenimentului periculos;
- acceptarea deliberată a unui pericol, în vederea obținerii unui avantaj.

Riscul managerial se manifestă sub două forme:

- **riscul întreprinzătorului**, asumat de managerul întreprinderii cu prilejul gestionării afacerilor sale, din care poate rezulta un câștig sau o pierdere;
- **riscul aleatoriu**, determinat de evenimente neprevăzute și care se finalizează, în toate cazurile, cu pierdere.

Trăsătura principală a riscului managerial este, în viziunea autorului, *relativitatea sa* în raport cu decidentul. Riscul managerial ca risc speculativ nu poate fi privit în mod absolut ci, raportat la resursele pe care le are la dispoziție decidentul în momentul în care își asumă acest risc. Rezultă că aceeași stare de fapt poate fi percepută de diferite categorii de persoane ca fiind o situație de risc major, nu de risc minor.

Riscul deciziilor variază în funcție de complexitatea informațiilor care stau la baza adoptării lor și de percepția personală pe care o au decidenții față de amenințare. În urma analizei retrospective a literaturii de specialitate, au fost găsite mai multe definiții ale riscului prin care se încearcă găsirea de noi valențe și semnificații ale acestuia asupra activității economice, precum se prezintă în figura nr. 1.7.

La o privire mai atentă se pot delimita anumite caracteristici comune, precum și anumite criterii de definire a riscului. În primul rând se desprinde ideea ca riscul derivă din incertitudine:

- adoptarea deciziei are loc în prezent iar punerea în practică și rezultatele generate se vor produce în viitor;
- incertitudinea provine din necunoașterea cu privire la care eveniment din cele identificate se va produce și la ce moment, care vor fi efectele reale și amplitudinea producerii acestuia.

În al doilea rând, riscul implică ideea de pierdere potențială, generat de evoluția unui factor în sens contrar așteptărilor.

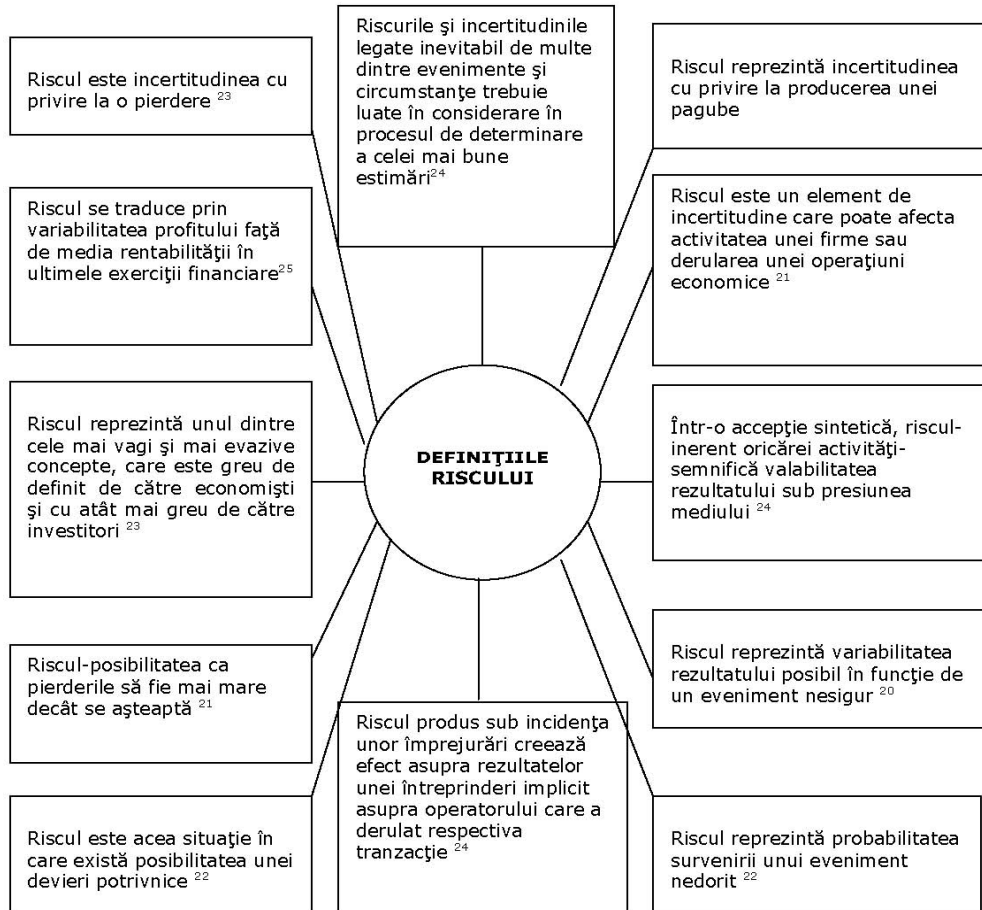


Figura 1.7. Definițiile riscului în literatura de specialitate

Concluzionând, ne putem referi la risc ca la acel fenomen aleatoriu potențial generator de pagube, care se caracterizează prin posibilitatea determinării rezultatelor, a probabilităților obiective și a magnitudinii impactului asupra obiectivului afectat.

²⁰ Stancu – *Gestiune financiară*, Editura Economică, București, 1994

²¹ Y. Bernard & J.C.Colli- *Vocabular economic și financiar*, Editura Mirton, Timișoara, 1997

²² N. Vaughn – *Fundamentals of Risk and Insurance*, 5th edition

²³ M. Mourques – *Les choix des investissements dans l'entreprise*, Paris, 1994

²⁴ D.O. Pxino – *Politica valutară și managementul riscurilor în tranzacțiile internaționale*, Ed. Economică, 2003

²⁵ Standardele Internaționale de Contabilitate 2001

1.6. Tipologia riscului

Există o largă varietate de riscuri, fiecare dintre acestea fiind determinată de anumiți factori generatori de risc, cu anumite componente și forme de materializare care produc efecte dintre cele mai variate ca mod de manifestare și amplitudine. Este important ca managementul firmei să identifice cât mai multe dintre aceste aspecte pentru o cât mai corectă fundamentare a tipurilor de risc.

În literatura de specialitate consacrată problemelor întreprinderii nu există o clasificare a riscurilor foarte bine definită.

În locul unei nomenclaturi care se vrea exhaustivă, autorul preferă gruparea riscurilor după tipul lor, prezentată în tabelul nr. 1.4:

Tipologia riscurilor

Tabelul 1.4

Nr. ord.	RISCURI	DISTINCTORII și CARACTERISTICI
I.	În funcție de voința managementului:	
	a) riscul speculativ	- este <i>acceptat</i> –asumat în cunoștință de cauză; - este <i>delimitabil</i> - în funcție de mărimea bugetului și politica promovată, managementul poate decide cu privire la mărimea riscului; - este <i>temporal</i> – se realizează în timp – se realizează în timp pentru a desprinde concluzii referitoare la rezultatul unei afaceri;
	b) riscul pur	- nu este <i>acceptat</i> în contrapartida unei posibilități de câștig; - nu este <i>delimitabil</i> – întreprinderea nu poate decide cu privire la mărirea pierderilor sale în caz de dezastru; - nu se <i>realizează în timp</i> – apare ca un fenomen aleatoriu sau este un <i>eveniment aleatoriu</i> independent de voința părților
II.	În funcție de originea riscurilor:	
	a) riscuri endogene b) riscuri exogene	- provenite de la sine din activitatea întreprinderii - independente de voința celui care este expus la risc
III.	În funcție de decizia managerială:	
	a) riscuri predecizionale b) riscuri de oportunitate (decizionale) c) riscuri postdecizionale	- legate de calitatea și eficiența informației; - legate de consecința opțiunilor alese dintre variantele posibile; - legate de ecartul rezultatelor în raport cu previziunea. În „Dicționarul de Ergonomie” (Roșca C., 1997) riscul decizional este definit ca fiind riscul „ce apare în cazul aducerii la îndeplinire a unor decizii, când se cunosc sau se pot evalua posibilitățile rezultatelor aplicării deciziei adoptate. Riscul decizional poate fi cuantificat și/sau minimalizat prin procedee, tehnici și metode matematice specifice, bazate pe teoria probabilităților.

		<p>El presupune existența mai multor stări ale condițiilor obiective n_j care au o anumită probabilitate de apariție p_j.</p> <p>În acest caz: $\sum_{j=1}^n p_j = 1$</p> <p>În „Dicționarul de conducere și organizare” (Vagu P., 1985) riscul decizional este definit ca fiind riscul ce apare în cazul executării unei decizii în problemele ce se cer rezolvate în cadrul strategiei alese, când probabilitățile rezultatelor deciziei adoptate sunt cunoscute sau pot fi evaluate. La alegerea strategiei se iau în considerare doi factori: probabilitatea obținerii anumitor rezultate și utilitatea acestora.</p>
IV.	În funcție de natura de poziționare față de întreprindere:	
	a) Riscuri interne	<p>1. Riscul de exploatare: este acel risc care apare datorită sensibilității rezultatului la modificările condițiilor de exploatare. În funcție de natura factorilor care contribuie la generarea anumitor tipuri de risc, riscurile de exploatare se clasifică astfel:</p> <p>a) <i>Riscuri determinate de factorii procesului de producție.</i> În acest sens riscurile pot fi grupate astfel:</p> <p>a.1. riscuri ale forței de muncă – se manifestă în diferite forme în funcție de natura factorilor care l-au generat;</p> <p>a.2. riscuri legate de utilaje și tehnologiile utilizate – se referă la pierderile produse datorită uzurii fizice și morale care pot conduce la riscul de faliment;</p> <p>a.3. riscuri legate de materii prime, materiale și combustibil/energie, precum riscuri de aprovizionare, de depozitare, de transport și de desfacere;</p> <p>a.4. riscul de aprovizionare – se datorează neasigurării în ritm continuu a aprovizionării cu materii prime, materiale și combustibil/energie a procesului de producție.</p> <p>a.5. riscul de depozitare – este în funcție de posibilitățile prin care se reușește asigurarea spațiului de depozitare a resurselor materiale, a produselor și a modului cum sunt amplasate și administrate spațiile de aprovizionare;</p> <p>a.6. riscul de desfacere – este generat de mai multe tipuri de risc din acest domeniu și anume:</p> <p>a.6.1. riscul privind bonitatea partenerilor – respectiv a capacității de plată a acestora privind obligațiile de plată asumate prin contracte, ținând cont de corectitudine, punctualitate și spiritul de echitate al partenerului;</p> <p>a.6.2. riscul de postscumpire a contractării materiilor prime și a manoperei, fiind specific furnizorilor de mărfuri;</p>

		<p>a.6.3. riscul privind negocierea neurmată de contractare, specific licitațiilor;</p> <p>a.6.4. riscul privind executarea contractelor</p> <p>a.7. riscul de transport – este întâlnit în activitatea de comerț exterior;</p> <p>a.8. riscuri legate de îmbinarea factorilor de producție care înseamnă organizarea muncii, a producției și a managementului.</p> <p><i>b) Riscul de gestionare a factorilor de producție</i> – vizează riscurile din asigurarea aprovizionării, a calității și cantității, a structurii și a timpului.</p> <p><i>c) Riscul de utilizare extensivă și intensivă</i> (pierderile de timp) – productivitatea și asigurarea unei tehnologii de vârf coroborată cu urmărirea planului de investiții.</p> <p><i>d) Riscul de eficiență</i> – presupune urmărirea efectelor în corelație cu eforturile. Efectele se exprimă prin producția activității, valoarea producției fabricate, cifrei de afaceri, profitului; eforturile se exprimă prin forța de muncă, utilaje, materii și materiale, energie.</p> <p><i>e) Riscul legat de deficiențele</i> apărute în sistemul informatic sau în activitatea de control intern al firmei; poate fi asociat cu eroarea umană, „schimbarea” unui sistem sau aplicarea incorectă a unor proceduri, generarea de rezultate eronate, deficiențe de securitate a sistemelor, ce conduc la penetrarea și operarea frauduloasă. Toate acestea au dus la denumirea de <i>risc operațional</i>;</p> <p><i>f) Riscuri tehnice</i> – această categorie de risc survine din momentul negocierii și gestionării unei operațiuni sau tranzacții. Riscul este determinat de calitatea personalului, fiabilitatea infrastructurii (documentație, informatică, transmiterea datelor) și verificările operative la diferite niveluri de execuție.</p> <p><i>g) Riscul de fraudă</i> – în activitatea întreprinderii pot apărea pierderi determinate de corectitudinea personalului firmei, clienților.</p> <p><i>h) Riscul de firmă</i> – este rezultatul unei incompatibilități între caracteristicile proprii unei firme și cerințele de organizare și management implicate, de derularea unor afaceri cu diferiți parteneri.</p> <p><i>i) Riscul de proiect</i> – se manifestă prin existența unui grad ridicat de incertitudine cu privire la performanțele ce pot fi realizate de proiectul respectiv.</p> <p>2. Riscurile financiare – sunt acele riscuri generate de modul în care este finanțată activitatea firmei, având în vedere sensibilitatea rezultatului la modificările condițiilor de finanțare. În funcție de natura riscului în această grupă a riscurilor financiare se disting următoarele tipuri de riscuri:</p> <p><i>a) riscul de dobândă</i> – este un risc financiar care acționează nu numai în cazul creditorului, ci și în cazul</p>
--	--	--

		<p>firmelor ce nu dispun de suficiente resurse proprii pentru derularea unui proiect de investiții și astfel sunt nevoite să recurgă la credite bancare. Pentru a reduce posibilitatea de materializare a acestui risc, firma investitoare va trebui să cunoască foarte bine factorii care determină nivelul dobânzii bancare (rata inflației, situația economică generală, etc.).</p> <p><i>b) riscul de finanțare</i> – este riscul generat de costul capitalului investițional. Materializarea acestui risc depinde de structura capitalului utilizat care se stabilește în funcție de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dimensiunea firmei (firmele mari au la dispoziție un număr mai mare de posibilități de finanțare a unui proiect de investiții); - gradul său de îndatorare (cu cât firma este mai îndatorată, cu atât va fi mai dificil să obțină un credit pentru finanțarea unei investiții); - structura activelor (firma care dispune de active ce pot fi ipotecate va prefera capitalul împrumutat); - ritmul de creștere al firmei investitoare (o firmă cu ritm de creștere ridicat va opta pentru capital de împrumut pentru a evita fracționarea profiturilor unui număr mai mare de acționari). <p><i>c) riscul de lichiditate</i> – intervine atunci când o firmă nu poate derula o tranzacție mare la momentul stabilit sau atunci când nu este capabilă să obțină fonduri pentru a – și achita obligațiile impuse cash-flow.</p> <p><i>d) riscul de audit</i> – este acel risc rezidual care rezultă în urma recomandărilor eronate formulate și a concluziilor emise de cel care auditează, neconforme cu realitatea, create în mod special pentru ca anumite fonduri obținute din credite să fie deghizate în elemente de cash-flow, unele datorii să fie escamotate cu ajutorul unor entități special create în acest scop, iar o serie de costuri excepționale să fie omise intenționat din calculul rezultatelor finale. Astfel de situații au dus la falimente intempestive înregistrate în ultimii ani, prin lichidarea mai multor mari întreprinderi, scoțând în evidență lacunele procedurilor internaționale de contabilitate și de audit aplicate.</p> <p>3. Riscul de faliment – este acel risc care apare datorită incapacității agentului economic de a-și onora la timp obligațiile de plată. Acest risc se manifestă în situația în care firma nu este capabilă să facă față plăților către creditorii săi, furnizori, stat, instituții financiare și de credit, etc. Acest risc va fi studiat în mod special, separat, în unul din capitolele următoare.</p>
	b) Riscuri exterioare	<p>Riscurile din exteriorul firmei sunt:</p> <p>1. riscuri legate de legislație și de reglementare – atenționează faptul că firmele trebuie să opereze în</p>

	<p>contextul stabilit de reglementările legale în vigoare.</p> <p>2. riscuri juridice – sunt consecința unui conflict de interese, rezultat al unei tranzacții, fiind prezentate în fața terților și generând emiterea unei sentințe nefavorabile părților implicate. Pentru a evita problemele care ar apărea ulterior în derularea contractelor, firmele transnaționale, pot face referire la o serie de norme sau pot alege alt sistem juridic care să guverneze contractele încheiate. Pe lângă riscul contractual, ca forme ale riscului juridic mai întâlnim riscuri legate de impunerea unor restricții de proprietate, control al schimbului valutar, repatrierea profitului sau regulamentele bursiere.</p> <p>3. riscul de țară – intervine atunci când au loc evenimente ca: revoluții, insurecții, schimbări de regim sau luarea unor măsuri autoritariste de către guvernele care vin la putere (control asupra schimbului valutar, risc de naționalizare și expropriere fără compensare adecvată), războiul în afara frontierelor sau cel civil.</p> <p>4. riscul politic – este legat de atitudinea viitoare a guvernărilor. O atitudine radicală a guvernărilor ar avea repercursiuni în primul rând asupra propriei țări, creându-i o imagine nefavorabilă, ducând la o credibilitate scăzută față de instituțiile internaționale, care nu face decât să diminueze sau chiar să stopeze finanțarea externă.</p> <p>5. riscuri legate de factorii naturali – cutremure, incendii, inundații, explozii, etc.</p> <p>6. riscul de piață – provine din variațiile de preț și acesta îmbracă un aspect particular, manifestându-se ca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - risc de rată a dobânzii; - riscul cursului de schimb <p>7. riscurile de contrapartidă și de credit – aceste riscuri provin ca urmare a neîndeplinirii de către una din părți a obligațiilor sale contractuale, adică nu există livrare integrală sau parțială de bunuri datorate la scadență.</p> <p>8. riscul de inflație sau de deteriorare a puterii de cumpărare²⁷ – este generat de posibilitatea ca din încasările viitoare firma să nu mai poată cumpăra bunuri (materii prime, energie, materiale, subansamble) sau servicii (transport, telecomunicații, servicii bancare) de pe piața țării gazdă în aceeași cantitate ca în prezent. Acest risc afectează, în principal, firmele care se aprovizionează în cantitate mai mare decât rata anuală a profitului, investitorul înregistrând pierderi.</p> <p>9. riscul de imagine/publicitate – prezintă două forme de manifestare: lipsa de publicitate și antipublicitatea.</p>
--	---

²⁷ Gitman Lawrence, „Fundamentals of Investments”, Ed. Harper and Row Publishers, New York, 1988, sau cele făcute de Richard Stevenson, „Fundamentals of Investments”, Ed. West Publishing Company, New York, 1988

		Lipsa de publicitate dă naștere fenomenului de neinformare a clientelei cu privire la caracteristicile tehnico-funcționale ale produsului. Antipublicitatea este o publicitate deformată, fie datorită exagerărilor care nu sunt conforme cu realitatea, fie datorită unui conținut eliptic, provocând riscuri agresive.
V.	În funcție de locul intern de apariție:	
	a) riscul afacerii	<p>- se referă la gradul de fluctuație a profitului net obținut în perioada de referință. Acesta este strâns legat de intrările și ieșirile, de activitățile de aprovizionare și desfacere, de strategia exploatarea activelor imobilizate, precum și de abilitățile managementului propriu. Practic, el este corelat cu activitatea comercială a firmei;</p> <p>- variază de la o ramură de activitate la alta și de la o firmă la alta, în cadrul aceleiași ramuri de activitate;</p> <p>- poate fi schimbător în timp. În general, firmele mici și firmele cu un singur produs, au un grad ridicat al riscului afacerilor.</p> <p>Riscul afacerilor este în funcție de un număr de factori, din care cei mai importanți sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - variabilitatea cererii – stabilitatea cererii pentru produsele firmei este invers proporțională cu posibilitatea apariției riscului afacerilor. - variabilitatea prețului vânzărilor – firmele ale căror produse sunt comercializate pe piețe cu volatilitate mare (schimbări rapide de preț), sunt expuse la un risc al afacerilor mai mare decât firmele ale căror prețuri la produsele vândute de acestea sunt relativ stabile. - variabilitatea prețului impuțurilor – firmele ale căror prețuri aferente aprovizionărilor sunt fluctuante sunt expuse la un grad ridicat de risc al afacerilor. - levierul exploatarea – dacă o proporție importantă din costurile totale ale firmei sunt fixe, și deci nu pot fi scăzute când cererea scade, acest lucru conduce la creșterea riscului afacerilor pentru firma respectivă. Fiind supusă unui număr atât de mare de riscuri, activitatea unui firme este cu atât mai puțin riscantă cu cât aceasta manifestă un grad mai mare de flexibilitate. Cum însă niciodată riscurile nu pot fi stăpânite în totalitate, se pune adesea problema stăpânirii unui anumit <i>nivel de risc</i> pentru a crește rentabilitatea afacerii.
	b) riscul strategic	<ul style="list-style-type: none"> - este legat de schimbările din mediul politic și economic la nivel macro, deci este generat de elemente exogene și independente de microsistemul economic. Acest risc este greu de anticipat și cuantificat.
	c) riscul	- denotă insolvabilitatea firmei. Asupra riscului

32 Riscul și incertitudinea – delimitări conceptuale și metodologice - 1

	financiar	<p>financiar se poate interveni în optimizare, aceasta făcându-se în legătură strânsă cu celelalte riscuri.</p> <p>Riscul financiar se definește printr-un complex de riscuri, ce acționează singulare sau împreună, în funcție de specificitatea concretă. Astfel, specificăm în cadrul riscurilor financiare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - riscul pieței (condițiile de aprovizionare, desfacere, concurență); - riscul creditului (valoarea creditului, termen de rambursare, dobânda negociată, alte clauze de garantare); - riscul lichidității – este reflectat de indicii datoriei financiare, a indicatorilor de solvabilitate și lichiditate, de fluxurile de încasări și plăți; - riscul legal – care la rândul său vizează încheierea diferitelor acorduri sau reglementări în vigoare.
	d) riscul de faliment	- caracterizat prin solvabilitatea întreprinderii, adică de capacitatea acesteia de a face față obligațiilor scadente care rezultă fie din angajamente anterioare contractate, fie din operații curente a căror realizare condiționează continuarea activității;
	e) riscul comercial	- posibil pe parcursul derulării unui contract comercial care trebuie prevăzut încă din faza precontractuală, incluzând: riscul privind bonitatea partenerilor comerciali (riscul client); riscul privind negocierea ne urmată de încheierea contractului; riscul de preț; riscul de schimb (valutar); riscul privind neproducerea mărfii sau neefectuarea serviciului; riscul legat de domeniul de activitate;
	f) riscul inovator (tehnic)	- posibil ca urmare a investirii unor importante resurse în inovația tehnică și tehnologică iar proiectele începute nu se finalizează, sau când reacția pieței este negativă la acestea;
	g) riscul accidentelor în muncă și/sau îmbolnăvire profesională	- reprezintă un pericol posibil cu efect asupra integrității capacității de muncă.
VI.	În funcție de plasarea capitalurilor:	
	a) riscul investițional al întreprinderii	- posibilitatea de plasare a capitalurilor în interiorul firmei prin investiții directe în scopul creșterii profitului;
	b) riscul investițional din afara întreprinderii	- posibilitatea de plasare a capitalurilor în exteriorul întreprinderii prin investiții de extindere sau plasări financiare;
	c) riscul investițional pasiv	- plasarea economiilor bănești pe care le dețin prin plasamente în depozite bancare, titluri de participare, acțiuni, obligațiuni, etc.
VII.	În funcție de consecințele riscului realizat:	
	a) riscul care	- riscuri provenite din interiorul întreprinderii, din mediu

	afectează persoanele	terț și din acțiunea forțelor naturii;
	b) riscul care afectează bunurile întreprinderii	- riscul pur este principalul factor generator al acestui tip de pagube;
	c) riscul care privește securitatea financiară a întreprinderii	- riscul pur se concretizează într-o pierdere financiară pentru întreprindere. Consecința acestei pierderi o constituie creșterea riscului privind perenitatea întreprinderii, în caz de agravare a pierderilor, prin acumulare.
VIII	În funcție de numărul de variante avute în vedere în adoptarea unei strategii:	
	a) riscul unic	- specific unei singure alternative, cu o singură probabilitate de realizare;
	b) riscul substanțial	- specific mai multor variante diferențiate valoric, având probabilități diferite de realizare;
IX.	În funcție de modul de anticipare:	
	a) risc potențial	- se înțelege anticiparea unui eveniment care s-ar produce în viitor sau anticiparea efectului unui eveniment în derulare;
	b) risc efectiv	- prin care se înțelege transformarea riscului potențial într-un eveniment nedorit;
X.	În funcție de forma riscului economic²⁸:	
	a) risc obiectiv	- se caracterizează prin „ <i>variația rezultatelor probabile, și reprezintă o variabilă independentă de individ</i> ”;
	b) risc subiectiv	- constă în estimarea unui „ <i>obiectiv și depinde de individ, de informația sa, de temperamentul și atitudinea sa</i> ”.
XI.	În funcție de sfera de cercetare a riscului:	
	a) risc politic	- vizează în principal instabilitatea politică; Riscul politic se referă la „ <i>climatul politic și condițiile țării respective</i> ” ²⁹ dar constă și în „ <i>lipsa de siguranță a unei investiții datorită regimului politic dintr-o țară</i> ” ³⁰
	b) risc social	- caracterizat în principal prin revendicările sociale;
	c) risc economic	- caracterizat prin starea generală a structurilor economice. Riscul economic este un „ <i>eveniment sau proces nesigur care poate cauza o pagubă, o pierdere într-o activitate, operațiune sau acțiune economică. Spre deosebire de incertitudine, riscul economic se caracterizează prin posibilitatea descrierii unei legi de probabilitate pentru rezultatele scontate, ca și prin cunoașterea acestei legi de către cei interesați</i> ” ³¹ .
XII.	În funcție de nivelul de manifestare și gradul de agregare:	

²⁸ Dobrotă N. – *Dicționar de economie*, Editura Economică, București, 1999, pag. 408

²⁹ Hoanță N. – *Finanțele firmei*, Editura Continent, Sibiu, 1996, pag. 307

³⁰ Mihalcu M. – *Dicționar poliglot explicativ. Termeni uzuali în economia de piață*, Editura Enciclopedică, București, 1995, pag. 138

³¹ Dobrotă N. – *Dicționar de economie*, Editura Economică, București, 1999, pag. 409

34 Riscul și incertitudinea – delimitări conceptuale și metodologice - 1

	a) risc mondoeconomic	- se prezintă ca <i>risc de țară</i> ;
	b) risc macroeconomic	- caracterizat prin starea generală a unei țări care poate fi: risc social (grevele); risc politic (războaie, regim politic); risc economic (inflația galopantă, șomaj de masă, recesiune);
	c) risc regional	- vizează o arie geografică;
	d) risc microeconomic	- se identifică la nivelul agenților economici; poate fi: risc investițional, risc operațional al activității curente, risc pur; risc speculativ; risc de neplată (insolvabilitate, faliment); risc de inovație (adică riscul asumat de întreprinzător de a inova și a investi, care îl recompensează pe acesta cu profitul inovațional).

Standardele Internaționale de Contabilitate (IAS) au fost implementate în România, începând cu 2001, odată cu strategia Guvernului României de aderare la Uniunea Europeană, fiind revizuite de două ori, în 2003 și în 2005 în Standarde Internaționale de Raportare Financiară (IFERSs™).

Așadar, contabilitatea românească a fost armonizată cu prevederile acestor standarde care au ca obiective:

- să dezvolte, în interesul public, un set unic de standarde globale de contabilitate, cu o înaltă calitate, inteligibile și aplicabile, care să solicite informații de înaltă calitate, transparente și comparabile în situațiile financiare și alte raportări financiare, pentru a-i ajuta pe participanții de pe piețele mondiale de capital și pe ceilalți utilizatori să adopte decizii economice;
- să determine convergența standardelor contabilității naționale cu Standardele

Internaționale de Raportare Financiară către soluții de înaltă calitate.

Unul din aceste standarde (IAS 32) intitulat „instrumente financiare: prezentare și descriere” face referiri la riscurile financiare asociate tranzacțiilor cu instrumente financiare ale unei entități, respectiv evaluarea gradului de risc aferent acestora care poate fi sau nu recunoscut în situațiile financiare.

Astfel, în acest context, apar *definite* *riscul de piață*, *riscul de credit*, *riscul de lichiditate* (sau *risc de finanțare*), *riscul ratei dobânzii fluxului de trezorerie*, după cum sunt prezentate în figura nr. 1.8.

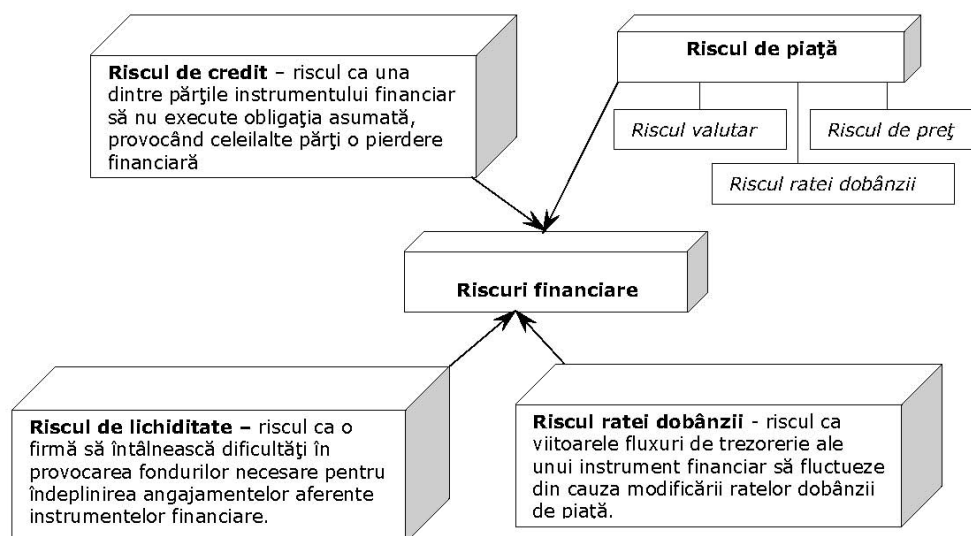


Figura 1.8. Riscurile financiare determinate de Standardele Internaționale de Contabilitate

Un studiu realizat de Deloitte & Touche, indică faptul că 99 de țări fie cer, fie permit utilizarea IFRS-urilor pentru companiile cotate.

Standardele Internaționale de Contabilitate prevăd ca³²:

1. O entitate / firmă trebuie să descrie politicile de gestionare a riscului, inclusiv politicile de acoperire aplicate pentru fiecare dintre principalele tipuri de tranzacții anticipate pentru care s-a utilizat contabilitatea de acoperire împotriva riscurilor.
2. O entitate va prezenta următoarele informații separat pentru acoperirea împotriva riscurilor valorii juste, ale fluxurilor de trezorerie și ale investiției nete într-o activitate în străinătate (conform IAS 39³³):
 - o descriere a acoperirii împotriva riscurilor;
 - o descriere a instrumentelor financiare desemnate ca instrumente de acoperire împotriva riscurilor și valorilor lor juste la data bilanțului;
 - natura riscurilor acoperite;
 - pentru acoperirea împotriva riscurilor fluxurilor de trezorerie, perioadele în care fluxurile de trezorerie sunt preconizate să apară, când se prevede intrarea lor în determinarea profitului sau a pierderii, precum și o descriere a oricărei tranzacții planificate pentru care contabilitatea de acoperire împotriva riscurilor a

³² Standarde Internaționale de Raportare Financiară (IFRSs™) – 2005, Editura CECCAR, București, 2005

³³ IAS 39 – Instrumente financiare: prezentare și descriere, Editura CECCAR, București, 2005

fost utilizată anterior, dar care este puțin probabil că va avea loc.

3. Atunci când un câștig sau o pierdere dintr-un instrument de acoperire împotriva riscurilor pentru fluxurile de trezorerie a fost recunoscută direct în capitalurile proprii, în situația variațiilor capitalurilor proprii, o entitate va prezenta:
 - valoarea care a fost recunoscută astfel în capitalurile proprii în timpul perioadei;
 - valoarea care a fost eliminată din capitalurile proprii și inclusă în contul de profit și pierdere pentru perioada respectivă; și
 - valoarea care a fost eliminată din capitalurile proprii în timpul perioadei inclusă la evaluarea inițială a costului de achiziție sau la altă valoare contabilă a unui activ nefinanciar sau a unei datorii nefinanciare dintr-o tranzacție viitoare foarte probabilă acoperită împotriva riscurilor.

Consecințele apariției riscului.

Pornind de la aceste definiții ale riscului conform căreia el determină o pierdere, se poate configura o tipologie bazată pe trei tipuri de consecințe, prezentate în figura nr. 1.9.

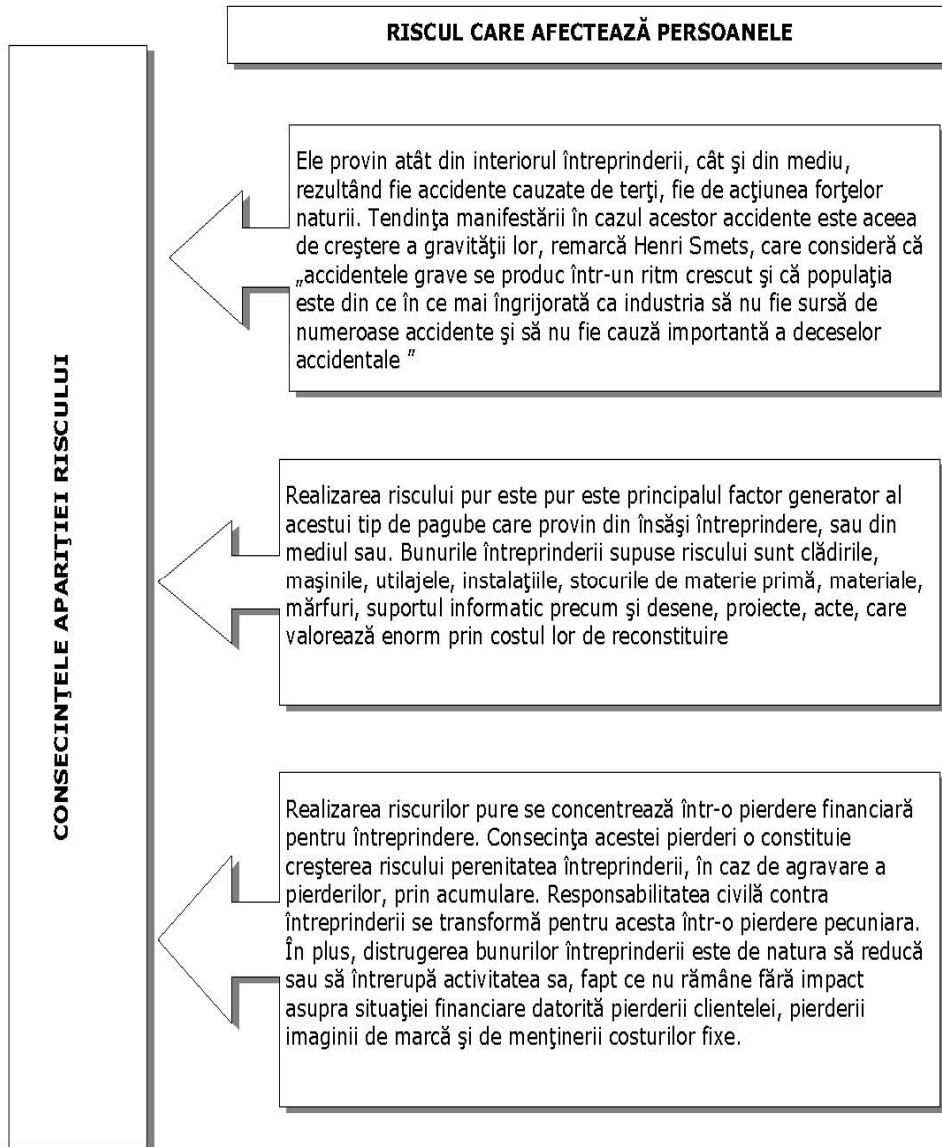


Figura 1.9. Consecințele apariției riscurilor

1.7. Riscurile identificate la nivelul firmelor

Riscurile care planează asupra activității desfășurate de firme, incluse în termenul de „risc global”, autorul le-a sintetizat în figura nr.1.10.

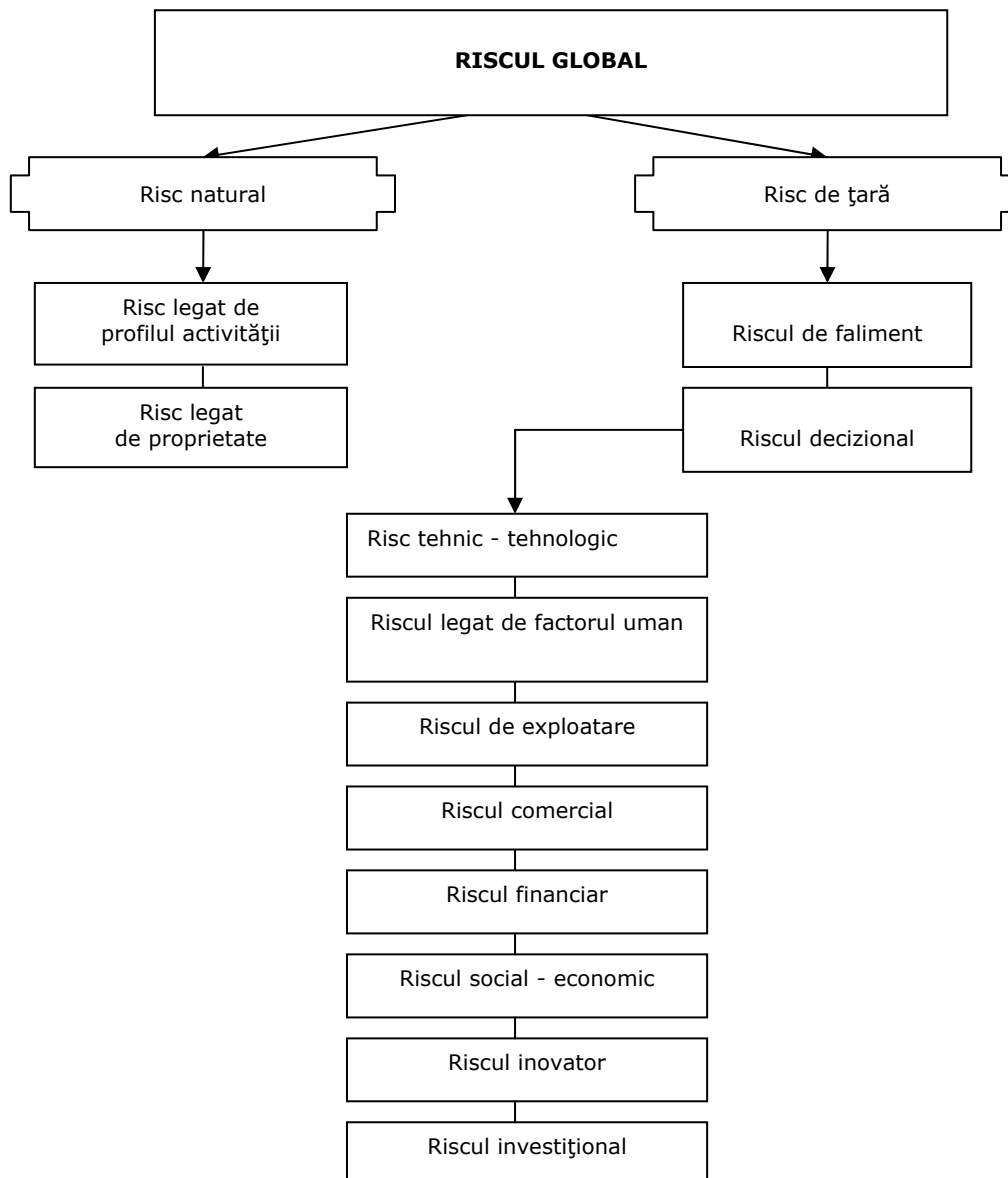


Figura 1.10. Riscul global al firmei

Riscul de țară

Noțiunea de „risc de țară” (country-risk) își are poziția în realitatea economică mondială. Există mai multe metodologii de evaluare a riscului de țară, însă în principal, ele au la bază aceleași elemente: starea economiei, viabilitatea sistemului politic, importanța geopolitică și strategică a țării. Autorul nu și-a propus o abordare analitică a riscului de țară ci, numai o viziune personală asupra acestui termen din perspectiva impactului pe care îl are asupra întreprinderii.

În primul rând, prezentăm sursa economică a riscului pentru o întreprindere. Această sursă economică este prezentată în figura nr. 1.11.

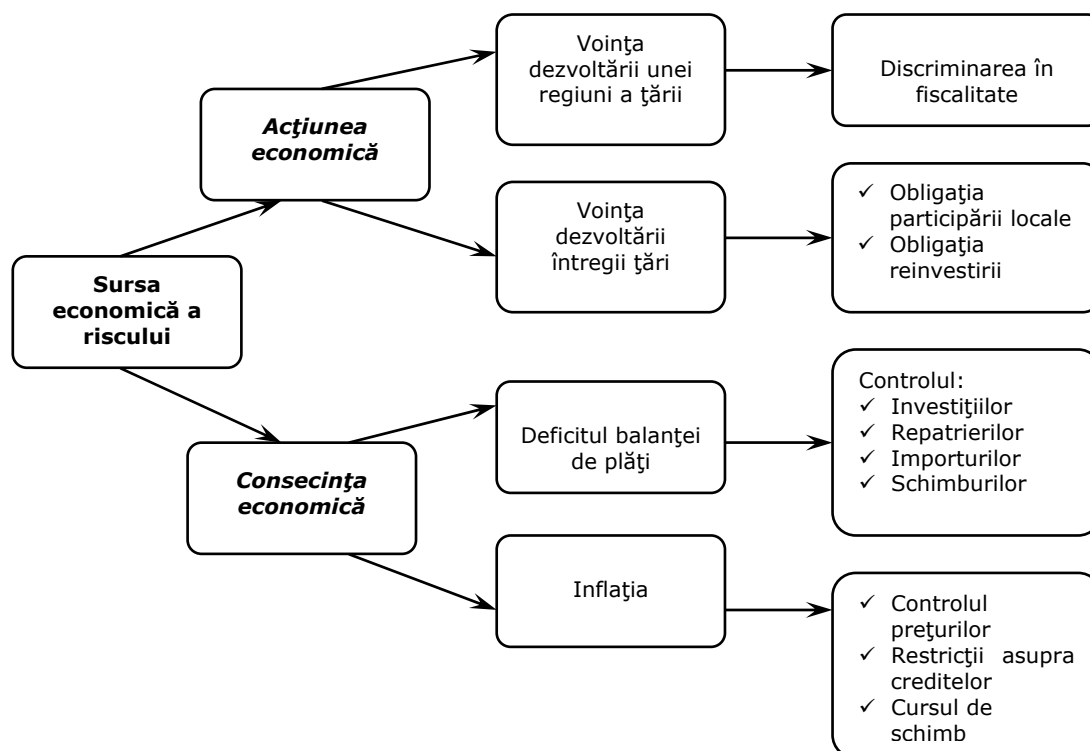


Figura 1.11. Sursa economică a riscului de țară

În al doilea rând, autorul și-a propus să identifice modul în care riscul de țară se manifestă la nivelul întreprinderii. În funcție de mărimea sa, influențele asupra activității firmelor pot fi minime sau importante. Din toate influențele posibile poate fi specificată următoarea: *atragera cu mare dificultate, sau chiar imposibilitatea atragerii fluxului de capital străin*; capitalul străin, exprimat fie în numerar fie în natură, participă atât la formarea unor noi întreprinderi cât și la re tehnologizarea, modernizarea sau dezvoltarea celor existente. În lipsa acestuia întreprinderile nu au puterea financiară de a se înzestra din punct de tehnic și tehnologic cu tehnică de vârf, produsele realizate de acestea nu sunt întotdeauna competitive pe plan mondial și, de aici, consecințele de rigoare (figura nr. 1.12).

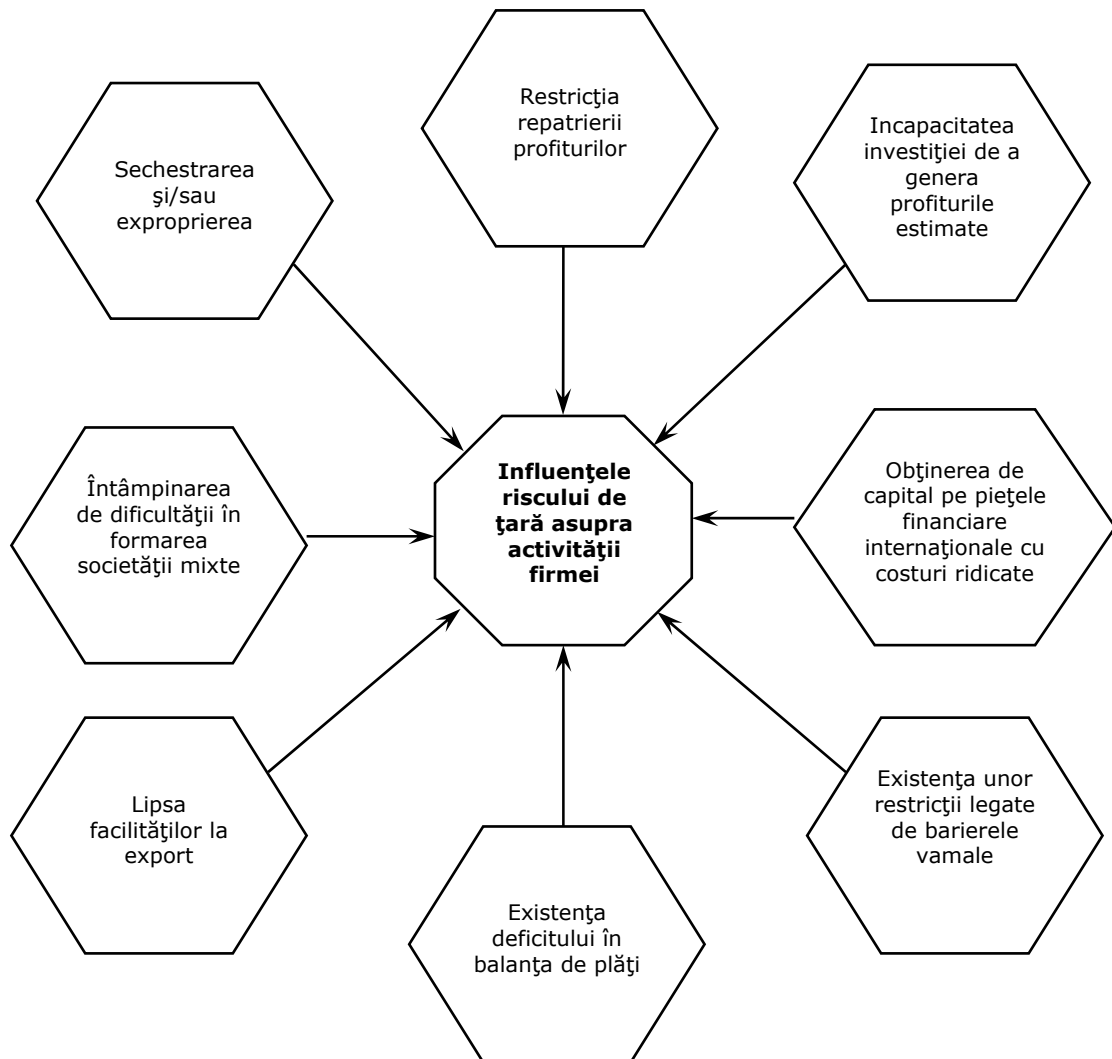


Figura 1.12. Efectul activităților firmelor generatoare de risc

Majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii sunt monosectoriale. Ele sunt mai expuse riscului legat de segmentul de piață, ce exprimă **cererea**, decât o firmă mare. Întreprinderea mono-sectorială adresată unei clientele aparținând numai unui anumit segment de piață, este foarte dependentă de vitalitatea economică a clienților care compun acest segment. Vulnerabilitatea sa este cu atât mai mare cu cât numărul clienților este mai mic. Acest risc poate fi redus prin export în zone economice diferite de aceea de care aparține firma.

Oferta, la rândul ei se cere analizată în funcție de plasamentul geografic căreia i se adresează. Exportul apare adesea ca un mijloc de contracarare a riscului conjunctural, cu condiția de a exporta în zone economice și politice diferite. Exportul permite prelungirea vieții anumitor produse „depășite” pe piața națională, dar care corespund încă nevoilor de pe piețe străine.

Riscul natural

Deși mai rare și mai dificil de prevăzut, riscurile naturale, atunci când sunt neglijate, pot genera mari perturbații în activitatea întreprinderii, provocând adesea și pierderi substanțiale.

Riscul natural este identificat întotdeauna cu un caz de risc pur, ca atare, toate caracteristicile acestuia din urmă, pe care le-am descris deja în capitolul I, sunt valabile și pentru riscul natural, fără a considera necesar să le reluăm aici încă o dată.

Riscul legat de domeniul de activitate

Înființarea unei întreprinderi are drept scop satisfacerea unei anumite cereri, prin adaptarea ofertei. Cererea și oferta constituie cele două componente esențiale ale riscului legat de profilul întreprinderii.

Cererea, trebuie analizată în funcție de segmentele de piață cărora aparțin clienții întreprinderii. Această opțiune permite realizarea de comparații între întreprinderi pe clase de mărime și diversele segmente de piață cărora aparțin clienții.

Întreprinderea cunoaște un risc legat de profilul său, mai mare sau mai mic, după cum urmează:

- apartenența clienților săi la unul sau mai multe segmente de piață;
- destinația exporturilor sale către una sau mai multe țări.

Această grilă de risc legat de profilul întreprinderii permite o bună percepție a riscurilor tehnologice, comerciale și chiar politice pe care întreprinderea le poate întâmpina.

Riscul legat de proprietate

În întreprinderile de toate clasele de mărime, riscul care este atașat „**proprietății**” întreprinderii se referă la **riscul succesoral al conducătorilor**. Riscul succesoral este legat de calitatea unei persoane de a dispune de capacitatea de a conduce, de deținerea de capital. El este analizat mai mult în sensul de „oameni –cheie” din firmă decât de „proprietari”, în sensul financiar al termenului. El posedă un „*leadership*” natural care oferă încredere și convingere partenerilor și clienților. Dispariția unui asemenea conducător poate deci, amenința continuitatea procesului de producție, cu atât mai mult cu cât aportorii de fonduri (acționarii) riscă să fie „prudenți” și să nu crediteze firma atâta timp cât problema nu este rezolvată.

Întreprinderea poate să reducă acest risc prevăzând succesiunea conducătorilor și pe cea a „oamenilor –cheie”. Trebuie să se cunoască cine va înlocui „oamenii –cheie”, cum vor fi ei formați și cum vor fi acceptați.

Pentru a analiza acest risc, trebuie să ținem seama de două elemente:

- modul în care se pune problema (fie că problema nu se ridică, fie că este doar amintită, fie că este ridicată cu insistență);
- tipul de soluții aduse (bineînțeles că soluția nu poate fi găsită decât dacă problema este pusă).

În cazul unei succesiuni bine pregătite perturbațiile care afectează organizația vor fi slabe și fără incidență asupra supraviețuirii firmei. Însă, succesiunea, fie de ordin financiar sau managerial, ridică un anumit număr de probleme juridice, financiare, umane sau psihologice pe care managerii trebuie să le cunoască și să le rezolve.

Riscul tehnic și tehnologic

Această categorie de riscuri apare în momentul punerii în practică a unor proiecte fundamentate științific, însă numai din punct de vedere teoretic.

Riscul tehnic, în funcție de gradul de noutate al unui proiect, este mai mare. El nu trebuie privit însă ca o fatalitate ci, ca o pierdere necesară pentru a putea rezista în competiția cu concurența. Important este însă ca efectele pozitive ale proiectelor de succes să fie mult mai mari decât pierderile generate de eșecuri. De regulă, în prețul produselor noi se include și o „recompensă” pentru riscul tehnic sau inovativ.

Riscul tehnologic, se manifestă în cazul punerii în fabricație a unor produse noi și constă în posibilitatea nerealizării în totalitate a produsului respectiv și/sau în posibilitatea neacceptării lui de către piață (reacția pieței să fie negativă).

Riscul tehnologic apare și în cazul importului de tehnologie, când aceasta nu corespunde fie condițiilor de infrastructură, fie cerințelor și nivelului tehnic existent pe piața internațională.

În cadrul acestui risc se includ și riscurile fabricației generate de disfuncționalități tehnologice și organizatorice în cadrul activităților de producere efectivă a mărfurilor. Dintre riscurile fabricației, cele care se manifestă cu o intensitate superioară, sunt: riscul nerealizării calității programate, riscul neobținerii cantității de produse stabilite, riscul neîncadrării în consumurile specifice normate, riscul rebuturilor, riscul accidentelor de muncă, riscul tehnologic invizibil (toxic, chimic, nuclear).

Pentru diminuarea acestor riscuri managerii apelează la tehnologia de vârf, organizarea riguroasă a activităților, mentenanță bine pusă la punct, introducerea sistemelor moderne de asigurare a calității (ISO 9001,etc.), controlul sistematic al proceselor și rezultatelor, etc.

Riscul legat de factorul uman

Factorul uman este prezent în toate întreprinderile, indiferent de mărimea lor, și reprezintă „motorul” care „împinge” întreprinderea spre progres.

Riscul constă în posibilitatea ca o firmă să fie condusă de persoane care nu au nici calificarea, nici aptitudinile necesare unui bun manager. În această categorie intră și riscul privind limitată a celorlalți angajați dintr-o firmă. Aceste riscuri pot fi prevenite printr-o selectare atentă a personalului, îndeosebi a celui de conducere, prin măsuri menite să stimuleze salariații pentru a fi preocupați în permanență de perfecționarea lor.

Firmele care au obiective strategice ce necesită tehnologii avansate sunt nevoite să recurgă la reconversia profesională a personalului angajat.

Riscul se exprimă, de fapt, prin compararea necesităților de reconversie cu capacitatea resurselor umane existente de a putea fi supusă reconversiei. În foarte multe cazuri nu se ține seama de acest risc dar el, uneori, poate fi decisiv, deoarece este mult mai ușor să realizezi o reconversie tehnologică decât una profesională. De altfel, din punct de vedere strategic, se consideră că trebuie început mai întâi cu reconversia profesională și abia după aceea cu reconversia tehnologică.

Riscul de exploatare

Riscul de exploatare se referă la variația rentabilității economice sau financiare, în cazul în care firma își finanțează activitatea în exclusivitate din capitaluri proprii.

Acest risc diferă de la o ramură de activitate la alta, de la o firmă la alta în cadrul aceleiași industrii, și el poate să fluctueze în timp.

Principalii factori care influențează riscul exploatare sunt prezentați în figura nr.1.13:

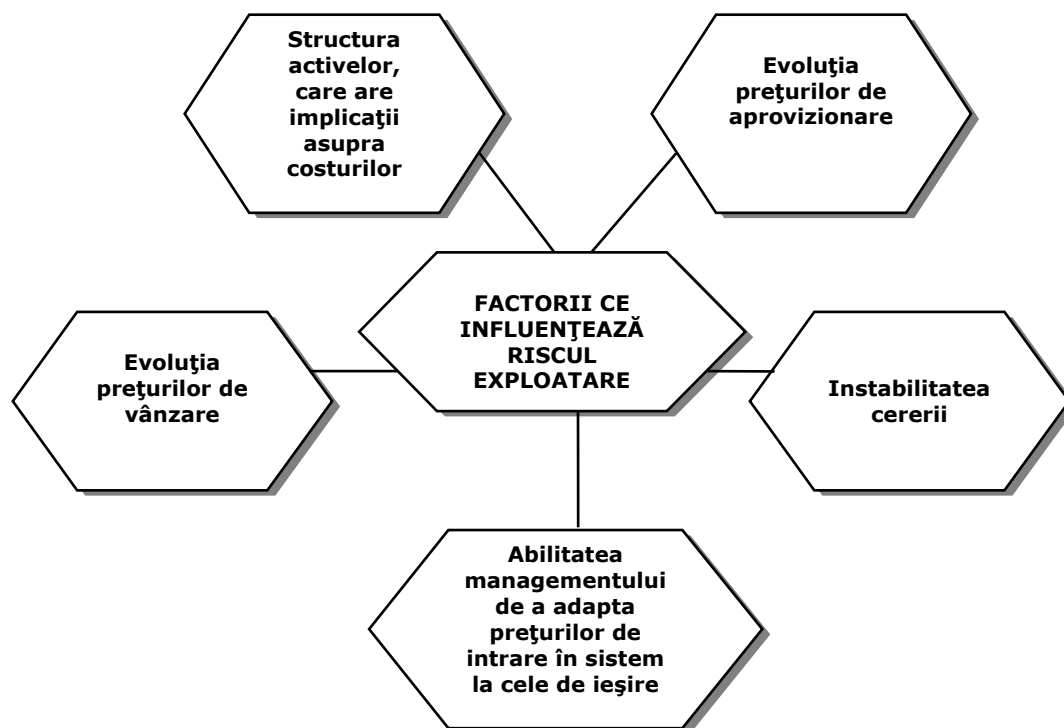


Figura 1.13. Factorii ce influențează riscul de exploatare

Acești factori, la rândul său, sunt determinați în principal de:

- caracteristicile ramurii în care acționează întreprinderea;
- capacitatea de organizare a managementului.

Riscul Comercial

În tabelul nr. 1.5 au fost sintetizate componentele riscului comercial:

1) *Riscul privind negocierea neurmată de încheierea contractului.*

Riscul constă în faptul că, în timpul negocierii se deconspiră anumite secrete ale afacerii, că negocierea implică timp și bani care pot fi irosiți dacă afacerea nu se încheie.

2) *Riscul de preț*

Acest risc apare datorită decalajului de timp a valorii tranzacției, între momentul încheierii contractului de comerț exterior și momentul încasării sau al plății:

- *pentru exportator* problema acestui risc apare în condițiile în care prețul contractului este sub prețul mondial din momentul plății;
- *pentru importator* acest risc constă în faptul că prețul stabilit în contract, care urmează să fie plătit ulterior, este mai mare decât prețul mondial din momentul plății;

Riscul de preț poate să apară și după momentul încheierii contractului datorită:

- *factorului comercial* care influențează nivelul prețului (modificarea elementelor de cheltuieți sau alte cauze de natura economică sau politică);
- *factorul valutar* care influențează atât dinamica calitativă a prețului mărfii cât și nivelul acestuia.

Riscul de preț apare și în cazurile în care producătorul care livrează marfa la un preț fix se poate confrunta cu riscul creșterii prețului la factorii săi de producție, ceea ce anulează câștigul sperat pentru livrarea respectivă.

3) *Riscul legat de domeniul de activitate*

Apare în cazul în care specificul domeniului de activitate impune folosirea unor materii prime deosebite, ce se găsesc în natură în cantități limitate ori într-o anumită arie geografică, sau dacă producerea lor necesită anumite tehnologii specifice, neafiate la îndemâna oricărui producător. Se subînțelege că este vorba de acele produse greu, uneori chiar imposibil, de substituit.

Riscul devine foarte mare atunci când fluxul aprovizionărilor este esențial pentru firmă și el este concentrat asupra unuia sau a câtorva furnizori dificil de înlocuit.

4) *Riscul privind nerealizarea mărfii sau a serviciului*

Este posibil în următoarele situații:

- pentru vânzător: cumpărătorul anulează unilateral comanda, ori, în mod, nejustificat, refuză să preia marfa;
- pentru cumpărător: vânzătorul nu poate onora comanda din rațiuni tehnice sau financiare, ori nu execută contractul, ori îl execută defectuos.

5) *Riscul de transfer*

E posibil în următoarele situații:

- pentru exportator: statul, în care își are originea importatorul, refuză să efectueze plăți în moneda convenită în contract;
- pentru importator: plățile fără garanție de transfer nu pot fi efectuate și marfa nu poate fi achitată;

6) *Riscul de schimb valutar*

Incertitudinile monetare și internaționalizarea crescândă a întreprinderilor le plasează în fața unei realități noi: riscul de schimb. Acesta, se referă la riscul fluctuațiilor de schimb pentru operațiunile economice sau financiare facturate într-o deviză diferită de cea utilizată în contabilitatea lor.

7) *Riscul politic*

Acest risc se referă la următoarele situații:

- pentru exportator: evenimente politice (războaie, revoluții, embargo) îl împiedică pe importator să respecte condițiile contractuale;
- pentru importator: evenimente politice și sociale îl împiedică pe exportator să realizeze contractul;

8) *Riscul client*

Se referă la probabilitatea de a nu încasa creanțele de la clienți.

Acordarea unui credit este, deseori, o condiție sine-qua-non pentru realizarea vânzării. Creditul permite vânzătorului să-și mărească cifra de afaceri și să-și câștige o clientelă fidelă, iar cumpărătorului, dezvoltarea activității sale cu o investiție minimă. Mărimea acestui risc este funcție de valoarea creditului acordat, de perioada de plată acordată și de mijlocul de plată ales. Acestui risc, de neplată a clientului, i se adaugă riscul de întârziere la plată din cauza unui litigiu referitor la produsul vândut, sau din cauza dificultății financiare a cumpărătorului, iar în cazul exportului se adaugă riscul politic, catastrofic sau de ne-transfer, legat de țară.

Componentele riscului comercial

Tabelul 1.5

AMONTE	PROCESUL DE APROVIZIONARE ↓ FURNIZORI	INTERNI	Riscul privind negocierea neurmată de încheierea contractului (1)		
			Riscul de preț (2)		
			Riscul legat de domeniul de activitate (3)		
			Riscul privind nerealizarea mărfii sau a serviciului (4)		
		EXTERNI	Riscul privind negocierea neurmată de încheierea contractului (1)		
			Riscul de preț (2)		
			Riscul legat de domeniul de activitate (3)		
			Riscul privind nerealizarea mărfii sau a serviciului (4)		
			Riscul de transfer (5)		
			Riscul de schimb valutar (6)	Riscul de tranzacție Riscul de translație Riscul de competitivitate	
			Riscul politic (7)		
	PROCESUL DE PRODUCȚIE				
		PROCESUL DE	INTERNI	Riscul client (8)	Riscul de lichiditate
				Riscul privind negocierea neurmată de încheierea contractului (1)	
	Riscul de preț (2)				

AVAL	VĂNZARE ↓ CLIENȚI		Riscul privind nerealizarea mărfii sau a serviciului (4)	
		EXTERNI	Riscul privind negocierea neurmată de încheierea contractului (1)	
			Riscul de preț (2)	
			Riscul legat de domeniul de activitate (3)	
			Riscul privind nerealizarea mărfii sau a serviciului (4)	
			Riscul de transfer (5)	
			Riscul de schimb valutar (6)	Riscul de tranzație Riscul de translație Riscul de competitivitate
	Riscul politic (7)			

Riscul de lichiditate

Riscul de lichiditate se referă la posibilitatea ca o firmă să fie afectată, din punctul de vedere al trezoreriei, de un eveniment neprevăzut cum ar fi: rezilierea unui contract important, dificultăți de plată ale unui client semnificativ, închiderea din rațiuni politice a unei piețe predominante, eveniment care generează brusc o nevoie de trezorerie considerabilă pentru capacitatea întreprinderii.

Riscul financiar

Riscul financiar caracterizează variabilitatea indicatorilor de rezultate sub incidența structurii financiare a întreprinderii.

Riscul financiar reprezintă riscul suplimentar al acțiunii, peste riscul economic, în condițiile în care întreprinderea își finanțează activitatea nu numai din capitaluri proprii ci și din capitaluri împrumutate. Principalii factori care influențează riscul financiar sunt:

- modul de finanțare al întreprinderii, reflectat de structura capitalului
- costul capitalurilor proprii și împrumutate

Factorii care determină opțiunea pentru o anumită structură financiară sunt:

- baza solidă a rezultatului exploatarei (atât în volum cât și pondere în cifra de afaceri);
- stabilitatea cifrei de afaceri;
- maximizarea valorii acțiunilor întreprinderii (structura financiară optimă a capitalului)

În finanțarea unei întreprinderi, alegerea între importanța relativă a fondurilor proprii și cea a datoriilor este foarte importantă. În funcție de opțiunea decidenților pentru crearea unei anumite structuri a capitalului, riscul financiar, numit și efect de levier al îndatorării, poate fi influențat de măsura în care se

recurge la îndatorare. El se exprimă prin influența pe care îndatorarea o are asupra rentabilității capitalurilor proprii.

Analiza variabilității rentabilității capitalului propriu sub incidența politicii financiare a întreprinderii este un aspect fundamental al riscului financiar, care-l preocupă, în mod special, pe acționar. Mărima influenței politicii financiare, a structurii financiare, asupra performanțelor întreprinderii, a dat naștere unei modelări simple, cunoscută sub denumirea de „efect de levier financiar”.

Influența îndatorării asupra rentabilității financiare este determinată de:

- ecartul dintre rentabilitatea economică și rata dobânzii la credit („levier financiar”);
- de ponderea îndatorării în raport cu capitalul propriu („brațul levierului”).

Analiza acestui raport conduce la următoarele concluzii:

- dacă rentabilitatea economică (re) este mai mare decât rata dobânzii la credite (d), situația este profitabilă acționarilor. Apelarea la credite apare ca un mijloc de ameliorare a rentabilității capitalului propriu. Rentabilitatea financiară (rf) este, în aceste condiții, o funcție crescătoare de gradul de îndatorare al întreprinderii. Deci, $rf > re$, figura nr.1.14.

- dacă costul datoriei este mai mare decât rentabilitatea economică ($re < d$), rentabilitatea financiară este o funcție descrescătoare de gradul de îndatorare ($rf < re$);
- egalitatea $re = d$ semnifică stabilitatea structurii financiare.

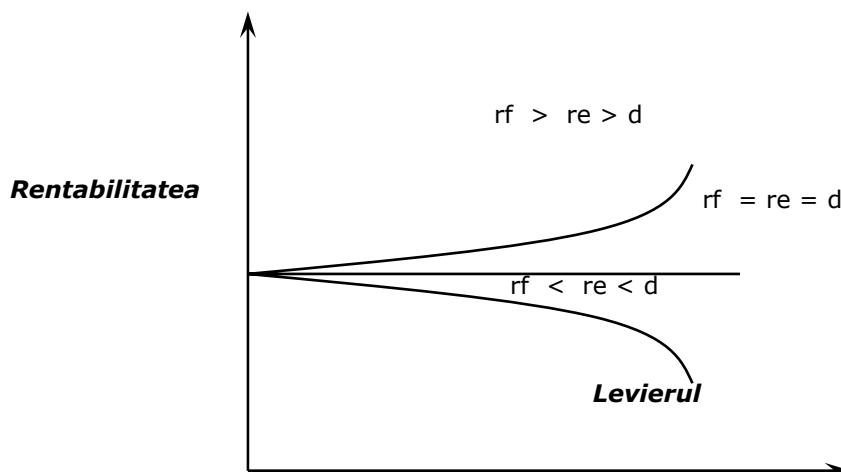


Figura 1.14. Relația dintre rentabilitatea economică și cea financiară

Pornind de la relația efectului de levier:

$$R_f = re + (re - d) \times L,$$

unde:

L = „brațul levierului”;

$$L = D/C_p,$$

unde: D = datorii;

C_p = Capital propriu.

Din aceste relații, se observă ca variabilitatea rentabilității financiare depinde de variabilitatea rentabilității economice și de gradul de îndatorare.

Pentru ca efectul de levier să acționeze favorabil este necesar ca diferența să rămână pozitivă ($re - d > 0$). În practica economică această diferență evoluează mai întâi de manieră satisfăcătoare, pentru a atinge, la un moment dat, valoarea maximă sau chiar negativă.

Riscul social și ecologic

Riscurile sociale au în vedere, pe de o parte, relațiile cu personalul întreprinderii și pe de altă parte, comportamentul acestuia. Generate în bună măsură atât de factori economici cât și de natură umană, riscurile sociale cu care se confruntă cel mai des managerii sunt prezentate în figura nr. 1.15.

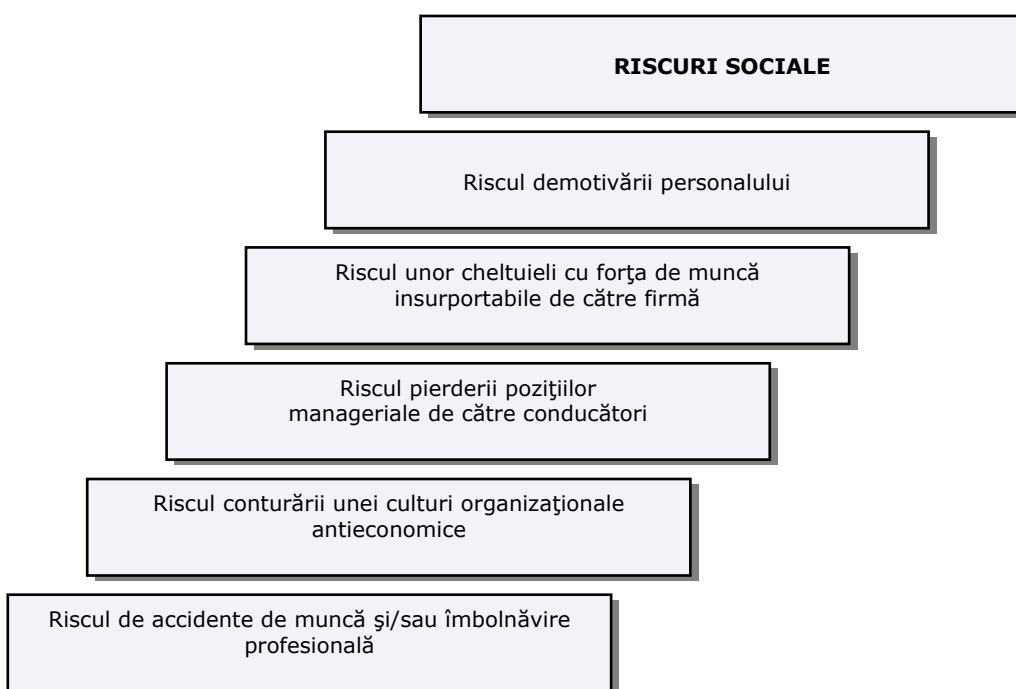


Figura 1.15. Riscurile sociale în firme

Riscurile sociale reprezintă un pericol cu efect asupra integrității capacității de muncă, sau, care pun în pericol însăși viața omului. Dinamica riscului de accident de muncă și/sau îmbolnăvire profesională evaluează în fond, rolul dominant al omului în cadrul elementelor cu care interacționează în procesul muncii. Măsurile de prevenire a lui se referă la o corectă orientare și selecție profesională a personalului precum și la perfecționarea pregătirii profesionale corespunzător evoluției tehnice și tehnologice și a evoluției celorlalte structuri și funcții ale întreprinderii;

Riscul ecologic trebuie luat în considerare în determinarea riscului global al întreprinderii deoarece, aceasta din urmă există în mediul natural. În urma desfășurării proceselor tehnologice rezultă, în mod obiectiv, pe lângă produsele

dorite și o cantitate mai mare sau mai mică de deșeuri, ape uzate emisii difuze de gaze, lichide, pulberi, etc., care poluează mediul ambiant.

Pentru evitarea riscului ecologic există, la ora actuală, politici de protecție a mediului implementate atât la nivel statal cât și la nivel de firmă, precum și o legislație strictă în acest sens.

La nivel de firmă unul dintre obiectivele majore ale managementului trebuie să fie asigurarea unui grad de securitate sporit în ceea ce privește poluarea și protecția mediului prin următoarele direcții:

1. educarea personalului firmei în spiritul protecției mediului;
2. reglementarea transportului deșeurilor, mai ales în trafic internațional, în scopul urmăririi lor, limitării la minimum a acestor transporturi și împiedicării transportării deșeurilor periculoase;
3. tratarea și recondiționarea vechilor „gropi de gunoi”, în scopul reintroducerii lor în ciclul natural și eliminării dezavantajelor pe care prezența lor o implică;
4. prevenirea apariției deșeurilor prin utilizarea unor tehnologii adecvate care să permită o fabricare „curată” a unui produs „curat”, adică a unui produs care să nu genereze deșeuri nici pe parcursul utilizării sale nici la încheierea ciclului său de viață;
5. optimizarea reintegrării deșeurilor în natură. Aruncarea lor nu poate fi luată în considerație decât ca o ultimă soluție;
6. reciclarea și reutilizarea deșeurilor a căror apariție este inevitabilă, fie sub formă de materii prime, fie prin incinerare cu obținerea de energie termică valorificabilă;

Riscul decizional

Măsurarea riscului decizional la nivelul structurilor existente în firmă este mai simplă deoarece, dacă structurile sunt oricum reflectarea personalității decidenților, ele au mai ales meritul de a fi observabile obiectiv.

Interdependența sistemului informațional și decizional fiind admisă, definim riscurile decizionale, legate de conceperea și luarea deciziei, analizând conjugat cele două sisteme. Un sistem informațional nu este pertinent decât dacă este în concordanță cu sistemul decizional, oricare ar fi mărimea firmei. La fiecare din cele două sisteme se recunosc două stări:

- centralizat și descentralizat pentru sistemul decizional;
- formal și informal pentru sistemul informațional.

Definim trei clase de risc decizional: mare, mediu și mic într-o matrice care combină cele două sisteme decizional și informațional cu cele două stări ale lor: centralizat și descentralizat pentru primul, formal și informal pentru al doilea. Descentralizarea trebuie să evite două impedimente: dezangajarea și concentrarea responsabilității la vârful ierarhiei și demotivarea și demobilizarea subordonaților.

Dintre riscurile menționate cel decizional are o semnificație aparte întrucât vizează nu numai segmente ale activității dintr-un anumit segment ci și strategia dezvoltării în general. Astfel, luarea unei decizii bune presupune multă competență și responsabilitate, mai ales în condițiile în care resursele angajate și, în special, timpul sunt ireversibile (figura nr. 1.16).

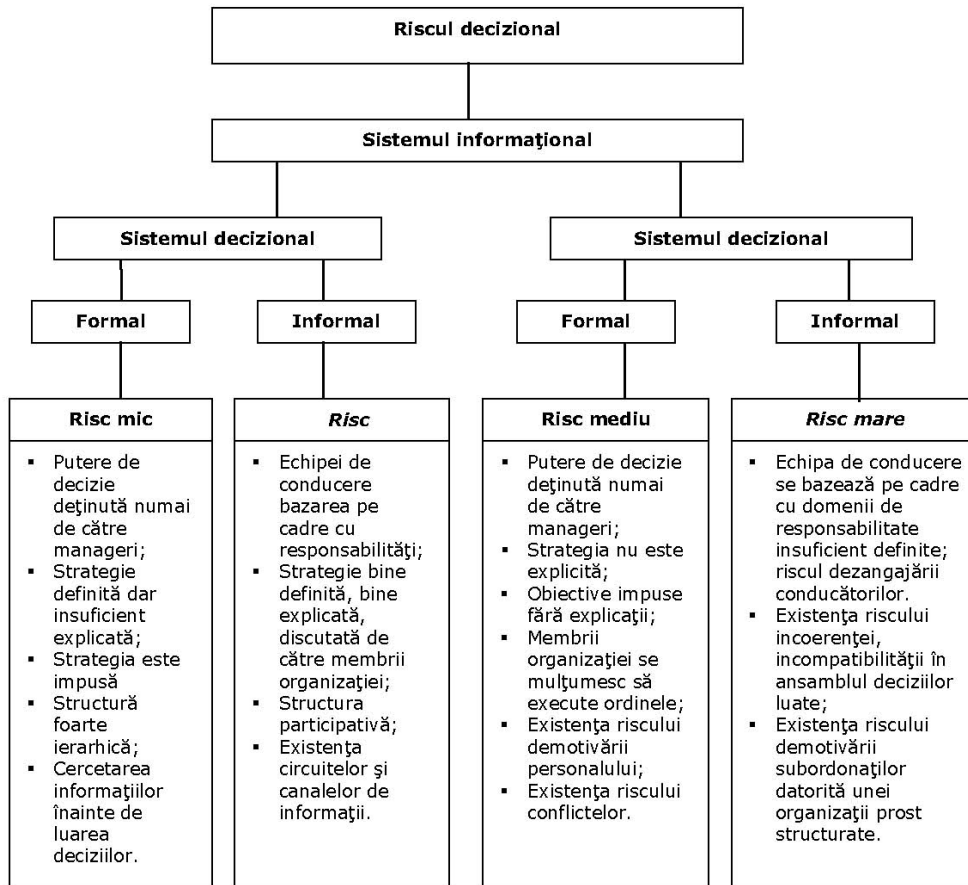


Figura 1.16. Multitudinea alternativelor

Analiza mecanismului decizional reliefează legăturile care stau la baza acestuia, apărute din nevoia de *consistență* sau *coerență* în abordarea diverselor aspecte ale deciziei: multitudinea alternativelor ce pot fi abordate, ceea ce impune elaborarea unei liste cât mai complete sau exhaustive, din care se alege o anumită decizie, aceea considerată a fi optimă din punctul de vedere a decidentului, adică decizie exclusivă, precum și definirea criteriilor care stau la baza opțiunii pentru anumită variantă.

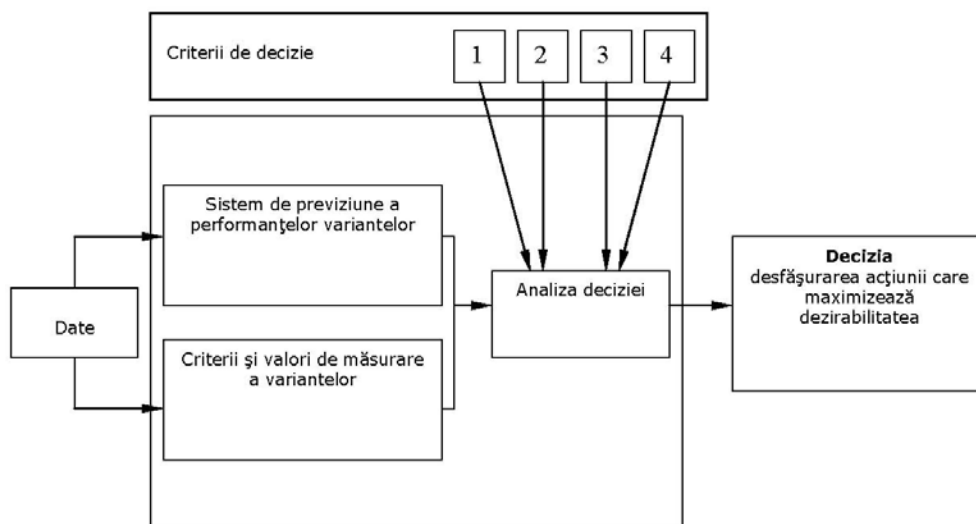


Figura 1.17. Riscul decizional

O semnificație aparte o are relația decizie – incertitudine ca urmare a faptului că o serie de factori generați de stările naturale ale mediului ambiant nu pot fi cunoscute a priori. Principalele metode utilizate în luarea deciziei în condiții de incertitudine (figura nr. 1.17):

1. decidentul poate utiliza cea mai bună informație disponibilă și propria experiență și judecată pentru:
 - a identifica și a asocia probabilitățile subiective stărilor posibile ale naturii;
 - a estima consecințele rezultatelor pentru fiecare strategie disponibilă în fiecare stare a naturii.
2. dacă gradul de incertitudine este atât de mare încât decidentul preferă să nu facă ipoteze asupra probabilităților diferitelor stări ale naturii, el poate fie să neglijeze probabilitățile, fie să se considere ca fiind egale.

Abordarea detaliată și punctuală a relațiilor deciziei–incertitudinii și decizia – risc urmează să fie dezvoltate în capitolul 2.5.

Concluzii

Susținând acțiunile omului, care încep în prezent și se termină cândva în viitor, categoriile economice de incertitudine și risc devin *variabile aleatorii*, întâmplătoare, conjuncturale, *ale ecuației rezultatelor* (economice) înregistrate. Cu alte cuvinte, sunt factori de influență proveniți din mediul exterior al sistemului social-economic examinat, care pot genera *efecte negative* sau, dimpotrivă, *pozitive* de care trebuie să se țină seama în fundamentare, adoptare și înlăptuirea

deciziilor, la nivel micro ori macro. Prin urmare, *strategiile și politicile desfășurării și dezvoltării oricărei activități sociale* (afaceri, producție, buget etc) *trebuie să cuprindă:*

1. evoluări și măsuri de reducere a riscului;
2. formarea și perfecționarea resurselor umane;
3. utilizarea tehnologică;
4. management performant;
5. participare activă la fundamentarea deciziei, nu numai realizarea acesteia;
6. bunuri și mărfuri personalizate, organizarea și optimizarea flexibilă a producției.

2. RISCUL LA NIVELUL FIRMEI

2.1. Avantajul competitiv al firmelor ca urmare a influenței riscului macroeconomic

Concluziile rezultate după parcurgerea literaturii de specialitate permit să stabilim că o țară se bucură de succes economic dacă **posedă un mediu propice creativității și inovațiilor**.

Crearea avantajului competitiv necesită discernământ prin :

- dorința de a face investiții cerute;
- moduri noi de concurență pe piețele mondiale;
- acceptarea riscului;
- crearea avantajelor în ramurile rentabile;
- inovațiile și îmbunătățirile, ce prefigurează cerințele internaționale;

Pentru a întregi aceste condiții remarcăm atributele naționale care modelează mediul în care concurează firmele, precum se prezintă în figura nr. 2.1.

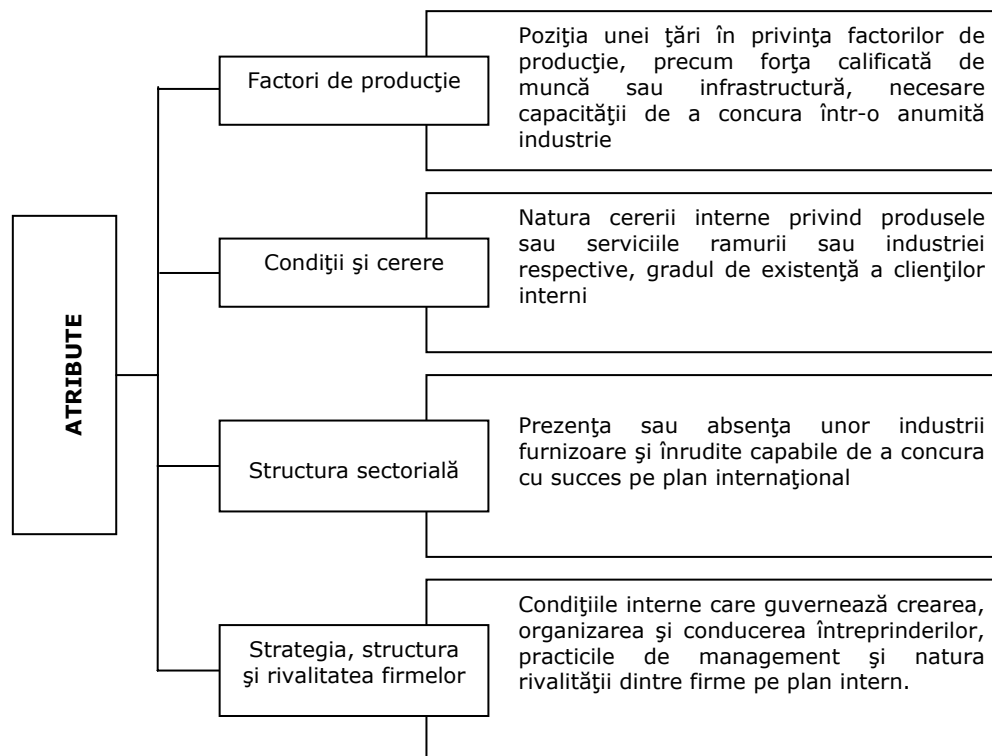


Figura 2.1. Atributele naționale care modelează mediul de concurență a firmelor

Experiența confirmă că : **o firmă obține avantaj competitiv atunci când are următoarele premise :**

1. baza ei internă permite și sprijină cea mai rapidă acumulare de mijloace de producție și deprinderi profesionale specializate ;
2. baza ei internă îi asigură o mai bună și o continuă informare ;
3. baza internă îi asigură o mai mare capacitate de discernământ privind necesitățile legate de procesele de producție.

Cu siguranță putem susține că o țară se bucură de succes în anumite industrii având condițiile în care:

1. mediul ei intern este foarte dinamic, exigent, stimulând firmele să-și mărească avantajele de-a lungul timpului ;
2. sistemul celor patru factori determinanți este favorabil la cel mai înalt grad.

Componentele acestui sistem sunt într-o corelație defectă, astfel încât efectul concret al unuia dintre factorii determinanți este în corelație cu starea celorlalți; pentru a întregi imaginea. Putem spune că prezența unei cereri nu se traduce în produse avansate în cazul în care calitatea resurselor umane nu este suficientă pentru a permite acțiuni eficiente în scopul satisfacerii cererii respective; iar neajunsurile oricărui factor determinant limitează potențialul de dezvoltare și îmbunătățire celorlalți.

Avantajul competitiv bazat doar pe unul sau doi factori determinanți este posibil în industriile dependente de resurse naturale abundente sau în industrii care implică un nivel redus de tehnologie avansată sau deprinderi profesionale complexe; avantajul se epuizează rapid sub acțiunile susținute ale concurenților de a-l anihila.

Un aspect semnificativ îl prezintă și faptul că aspectele sociale și politice influențează deprinderile profesionale acumulate într-o țară și prin structura instituțională în cadrul căreia se desfășoară concurența. Unii experți consideră că aceste variabile nu pot fi separate de rezultatele economice, fiind complementare adesea cu factorii economici. Ele acționează prin intermediul factorilor dominanți, nu independent de ei. Acestea au influențe în contextul avantajului competitiv deoarece ele se schimbă foarte lent și sunt greu de exploatat sau copiat de către concurenții străini. Fără a avea pretenția relevării tuturor vulnerabilităților menționăm alte două variabile – întâmplarea și statul – care pot influența sistemul național. Evenimentele și evoluțiile întâmplătoare sunt cele care se petrec în afara puterii de control a firmelor și a statului, precum :

- invențiile pure ;
- progrese în sfera tehnologiilor de bază, stări conflictuale ;
- evoluții politice externe, situații de criză și schimbări mari ale cererii manifestate pe piața internațională.

Ele cauzează discontinuități care pot destabiliza sau remodela structura industrială și pot crea posibilitatea ca firmele unei țări să ia locul firmelor altei țări.

Statul, la toate nivelele, poate mări sau diminua avantajul național prin:

1. legile țării cu privire la monopol; ele au un efect pozitiv asupra rivalității dintre firme pe plan intern ;
2. fiscalitatea care poate modifica cererea internă ;
3. investițiile în învățământ care pot schimba în mod considerabil structura forței de muncă ;
4. achizițiile făcute de stat; pot stimula industriile înrudite și furnizoare.

Cu toate acestea, o politică de stat care este aplicată fără a fi luat în considerație modul în care ea influențează întregul sistem de factori determinanți poate la fel de bine să submineze sau să sporească avantajul național. Uneori,

recurgerea la subvenții, protecționism și alte forme de intervenție din partea statului pentru a menține anumite industrii nu face decât să încetinească creșterea economică și să limiteze potențialul de creștere a nivelului de trai a națiunii respective.

Indiferent cât de favorabile sunt condițiile naționale, ele nu pot asigura avantajele competitive și succesul nici unei firme. Firmele care se bucură de succes pe plan internațional nu sunt spectatori pasivi ai procesului de creare a avantajului competitiv fiind angrenate într-un proces de căutare a unor avantaje și de apărare a acestora în lupta cu rivalii lor. Strategiile folosite de firmele prospere sunt, cel mai adesea, diferite sub foarte multe aspecte, însă, cu toate acestea, toate firmele care și-au păstrat un avantaj competitiv dovedesc anumite moduri fundamentale de comportament. În sens strategic, inovația este definită în termeni cei mai cuprinzători. Ea include nu numai tehnologiile noi, ci și metode sau modalități noi care uneori par a fi destul de ne semnificative:

- formă nouă a unui produs;
- nou proces de producție;
- nouă metodă de marketing;
- nou mod de instruire a personalului;
- nou model de organizare a muncii.

Unele inovații creează avantaj competitiv atunci când o firmă alege o necesitate de piață cu totul nouă sau servește o nișă-segment de piață pe care rivalele ei nu l-au sesizat.

Firmele japoneze, spre exemplu, au obținut avantaj competitiv în multe industrii mutând accentul pe produse mai mici, compacte, cu o capacitate mai mică pe care rivalele lor din străinătate le considerau a fi mai puțin importante sau mai puțin profitabile. De asemenea, inovațiile care creează avantaj competitiv se bazează adesea pe metode sau tehnologii noi, de vârf.

În același sens un alt exemplu îl poate constitui evoluția recentă din China, în care caz apar o serie de particularități specifice :

A. Ocupând locul al patrulea ca mărime a PIB (după SUA, Japonia și Germania), cu un ritm mediu de creștere economică de peste 10% (în perioada 1980 – 2006), a treia putere comercială mondială (după SUA și Germania), a treia și ca suprafață, China poate deveni în următoarele decenii cea mai mare putere economică a lumii, în măsura în care dezvoltarea umană va ocupa un loc central în cadrul politicilor sale.

Ritmul de creștere a productivității muncii a depășit 6%, ca medie anuală, în ultimii 15 ani, comparativ cu ritmul mediu de creștere de 3-4%, în țările dezvoltate, și de 1-2%, în țările în curs de dezvoltare. Anul trecut, China a înregistrat cel mai ridicat ritm de creștere a productivității muncii pe plan mondial: 9,5%, fiind urmată de India (6,9%), UE (4,1%) și SUA (numai 1,4%).

Conform datelor furnizate de Biroul Național de Statistică, PIB-ul Chinei a ajuns, în 2006, la 2700 miliarde dolari (20 940,7 miliarde yuani), în creștere cu 10,7% comparativ cu 2005 (o creștere cu 0,3 puncte procentuale în comparație cu creșterea din 2005).

Pentru 2007, UNESCAP (Comisia Economică și Socială pentru Asia-Pacific a ONU) previzionează o creștere economică în zona Asia-Pacific cu 6,9 %, ritmul de creștere al Chinei fiind prognozat la 9,9%, iar cel al Indiei la 8,1%.

Cheia succesului, investițiile. Creșterea economică a Chinei a fost susținută de investițiile străine directe și comerțul exterior, pe fondul stabilității macroeconomice, al mediului de afaceri atractiv (în special prin cadrul legal, costul redus al forței de muncă, dezvoltarea continuă a infrastructurii). Conform datelor din

Raportul UNCTAD/2006 asupra investițiilor străine directe (ISD), China se află în categoria țărilor cu potențial ridicat și performanțe înalte, în 2003 deja fiind receptorul cu cele mai mari fluxuri de ISD de intrare pe plan mondial, pentru ca, în 2005, să ocupe locul trei mondial, după Marea Britanie și SUA. Fluxurile de ISD nefinanciare au fost de 60 miliarde dolari în 2005, fluxurile totale fiind de 72,4 miliarde dolari. Fluxurile de ISD de intrare au ajuns la nivelul de 63 miliarde dolari în 2006, în creștere cu 5% comparativ cu 2005.

Investițiile în capital fix au ajuns la 10 987 miliarde yuani (1 416 miliarde dolari) – adică 52,5% din PIB, reprezentând o creștere cu 24%, comparativ cu 2005. Din total, investițiile în mediul urban au fost de cca. 85%, în creștere cu 24,5% față de 2005. Ritmul de creștere în mediul rural a fost de 21,3%. Zonele din centru au înregistrat o creștere cu 33,1% față de 2005, în vreme ce în est s-a înregistrat o creștere cu 20,6%, iar în vest, cu 25,9%.

Conform datelor din ultimul Raport UNESCAP, rezervele valutare ale Chinei (fără rezervele de aur) au atins nivelul de 897 miliarde dolari, în aprilie 2006, comparativ cu 821 miliarde dolari, în 2005, depășind pentru prima dată rezervele valutare ale Japoniei (844 miliarde dolari, în aprilie 2006, 834 miliarde dolari, guvernul chinez evidențiază că rezervele valutare au atins nivelul de 1066,3 miliarde dolari, în ianuarie 2007, în creștere cu 247,3 miliarde dolari comparativ cu ianuarie 2006.

B. Din sondajul realizat de UNCTAD, în octombrie 2005, reiese că 87% din companiile multinaționale consideră China ca fiind cea mai atractivă destinație pentru afaceri, deși probleme există în continuare sau apar altele noi.

În 2006, volumul comerțului exterior a ajuns la 1 760 miliarde dolari, ocupând locul al treilea pe plan mondial, după Germania și SUA.

Valoarea exporturilor a fost de 969,1 miliarde dolari, în creștere cu 27,2%, iar valoarea importurilor, de 791,6 miliarde dolari, în creștere cu 20%, surplusul comercial ajungând la 177,5 miliarde dolari, în creștere cu 75,5 miliarde comparativ cu 2005. Autoritățile chineze previzionează că, în următorii doi ani, China va ocupa locul al doilea, după SUA, în comerțul internațional, estimarea fiind, după părerea noastră, realistă.

Pe viitor, trebuie vizate: dezvoltarea de echipamente de furnizare de energie nepoluantă, îmbunătățirea echipamentelor miniere, metalurgice, navale, de transport feroviar, de protecție a mediului și utilizare eficientă a resurselor, îmbunătățirea standardelor pentru echipamente de înaltă precizie, a sistemelor de control numeric.

În cadrul **proiectelor de înaltă tehnologie**, circuitele integrate și software, rețelele de ultimă generație, computerizarea avansată, biomedicina, aviația civilă, aplicațiile prin satelit sunt prioritare.

1. Avantajul competitiv poate fi menținut numai prin îmbunătățiri continue. Există puține avantaje competitive care nu pot fi anihilate prin imitație. Firmele coreene, spre exemplu, au reușit să egaleze firmele japoneze în privința capacității de a produce în serie și în cantități foarte mari televizoare în culori și videocasetofoane.

2. Avantajul competitiv decurge în esență din îmbunătățiri, inovații și schimbări. Anumite firme obțin un avantaj competitiv în raport cu rivalii lor pe plan internațional deoarece ele pun la punct un mod nou de a concura în modurile existente. Sony a fost prima firmă ce a tranzistorizat aparatele de radio. Boeing a fost cea care a introdus conceptul unei familii de avioane pentru pasageri construite pe baza unor proiecte similare și a fost prima companie constructoare de avioane care a recurs la concurență agresivă pe plan mondial. Istoria oricărei firme care

ocupă astăzi o poziție de suprație pe piața mondială relevă asemenea raționamente și realizări.

3. Avantajul competitiv implică întregul sistem de valori. Sistemul de valori reflectă întreaga gamă de activități și decizii legate de crearea și utilizarea unui produs, cum ar fi:

- interacțiunea strânsă și continuă cu furnizorii, distribuitorii și clienții;
- discernerea unor moduri noi de organizare și administrare a întregului sistem de valori.

Un exemplu bun în acest sens este firma italiană Benetton și-a croit și combinat activitățile astfel încât să-și minimalizeze inventarul, să asigure rapiditatea livrărilor și să permită reacții prompte la reorientările modei vestimentare.

Uneori, pozițiile de avantaj competitiv bine fortificate pot fi menținute decenii de-a rândul după renunțarea la îmbunătățiri, explicația fiind crearea anticipată a unor avantaje precum *relațiile strânse cu clienții sau loialitatea canalelor de distribuție*. Totuși, în cele din urmă, firmele mai dinamice găsesc, de obicei, modalități de a ocoli aceste avantaje prin adoptarea unor căi mai bune sau mai ieftine. Spre exemplu, în decurs de numai un deceniu, o seamă de firme englezești și americane producătoare de mașini unelte au pierdut poziții pe care le ocupaseră aproape un secol, în timp ce rivalii lor din alte țări au obținut un avantaj prin aplicarea noii tehnologii a calculului electronic.

Ca o opinie personală, considerăm că, odată obținut, avantajul competitiv, poate fi păstrat numai printr-o căutare sistematică a unor modalități mai bune, și prin modificări continue ale comportamentului firmei în cadrul unei strategii de ansamblu. Totuși, imperativul schimbărilor continue pe calea inovației contravine, în cazul majorității întreprinderilor, normelor de organizare. În general, firmele preferă să evite schimbările, dar ele totuși recurg în mod spontan la schimbări datorită mediului. O firmă viabilă trebuie să se expună la presiunile și stimulentele externe care determină necesitatea de acțiune, ea trebuie să identifice și să creeze impulsuri în direcția inovației.

Crearea unor avantaje competitive mai lesne de păstrat poate să facă necesar ca o firmă să-și demoleze avantajele mai greu de menținut, chiar dacă ele continuă să constituie avantaje.

Mai concret, eliminând pe calea automatizării avantajul unei forțe de muncă ieftine și concurând în domeniul produselor diferențiate într-o epocă în care se bucurau încă de succes în cel al produselor standardizate, cu prețuri relativ mici, firmele japoneze au reușit să-și mențină o poziție avantajoasă în multe industrii.

Menținerea avantajului competitiv cere ca o firmă să practice o formă a ceea ce economistul Joseph Schumpeter numea „distrușgere creatoare”. Ea trebuie să-și distrugă vechile avantaje prin crearea de noi avantaje, înainte ca altă firmă cu care ea se află în raport de rivalitate o va face cu fermitate.

4. Păstrarea avantajului competitiv necesită strategii la nivel mondial. O firmă nu își poate păstra o poziție avantajoasă în concurența internațională fără a-și exploata și extinde avantajele interne pe calea unor strategii la nivel mondial.

O strategie cu orizont mondial implică o serie de elemente importante:

1. penetrarea piețelor externe. Totuși, vânzările în străinătate nu sunt privite drept surse de câștig suplimentar, ci drept element al strategiei de ansamblu a firmei, creând o marcă internațională și stabilind canale internaționale de marketing pe care le guvernează;

2. implicarea activităților productive în alte țări, menite să exploateze avantajele locale, să compenseze existența anumitor dezavantaje sau să faciliteze accesul la piețele străine;
3. coordonarea și integrarea activităților pe plan mondial, în scopul servirii obiectivului producției de masă, în scopul de a beneficia din plin de reputația durabilă a mărcii produselor.

Avantajele generate la nivel mondial se adaugă avantajelor cu bază internă, națională și le fac să fie mai lesne de menținut. Amploarea volumului de vânzări ale unei firme la nivel mondial, de exemplu, poate permite cheltuieli mai mari în sfera cercetărilor și inovațiilor, fapt care permite firmei să profite de existența unor condiții interne favorabile, precum un grad înalt de rafinament al clienților și furnizorilor (figura nr. 2.2).

O firmă trebuie să se îndrepte spre o strategie mondială imediat ce resursele ei și poziția competitivă pe care o ocupă într-o industrie cu orizont mondial îi permit acest lucru. Un cost intern ridicat al capitalului, costurile interne ridicate legate de factorii de producție, în general, nu constituie o scuză în concurența internațională. Prin adoptarea unor strategii mondiale adecvate, aceste tipuri de dezavantaje pot fi contractate. Cu toate acestea, participarea la concurența pe plan mondial nu exclude necesitatea ca firma respectivă să facă inovații și îmbunătățiri în cadrul bazei ei naționale. Aici iarăși menționăm experiența Chinei.

Uniunea Europeană se menține ca principal partener comercial (acoperind 15,5% din volumul total al schimburilor comerciale ale Chinei în 2006), ajungând la 272,3 miliarde dolari (în creștere cu 25,3% față de 2005). Pe de altă parte, exporturile către UE au atins 181,98 miliarde dolari în 2006 (o creștere cu 26,6% comparativ cu 2005), în vreme ce importurile au avut un ritm de creștere mai lent (22,7%), ajungând la 90,32 miliarde dolari. UE reprezintă cea mai însemnată sursă de import de tehnologie pentru China, cu 2 597 tipuri de produse tehnologice importate anul trecut (reprezentând 8,66 miliarde dolari și 39,3% din totalul de produse tehnologice). Conform datelor furnizate de Uniune, importurile de pe piața chineză au fost, în 2006, de 135,6 miliarde euro, depășind cu 4,6 miliarde importurile din SUA. Astfel, China devine principala piață de import pentru ansamblul țărilor membre ale comunității europene. În plus, Beijingul a aprobat 2 738 de proiecte de investiții ale UE în 2006 (cifrate la 10,58 miliarde dolari), în vreme ce stocul de ISD din UE, generat de cele 25 418 proiecte, a reprezentat 97,95 miliarde dolari. Conform ultimului sondaj efectuat de Camera de Comerț a UE, 92% din investitorii europeni sunt optimiști în privința dezvoltării afacerilor lor în China, cu șase puncte procentuale mai mult decât în 2005.

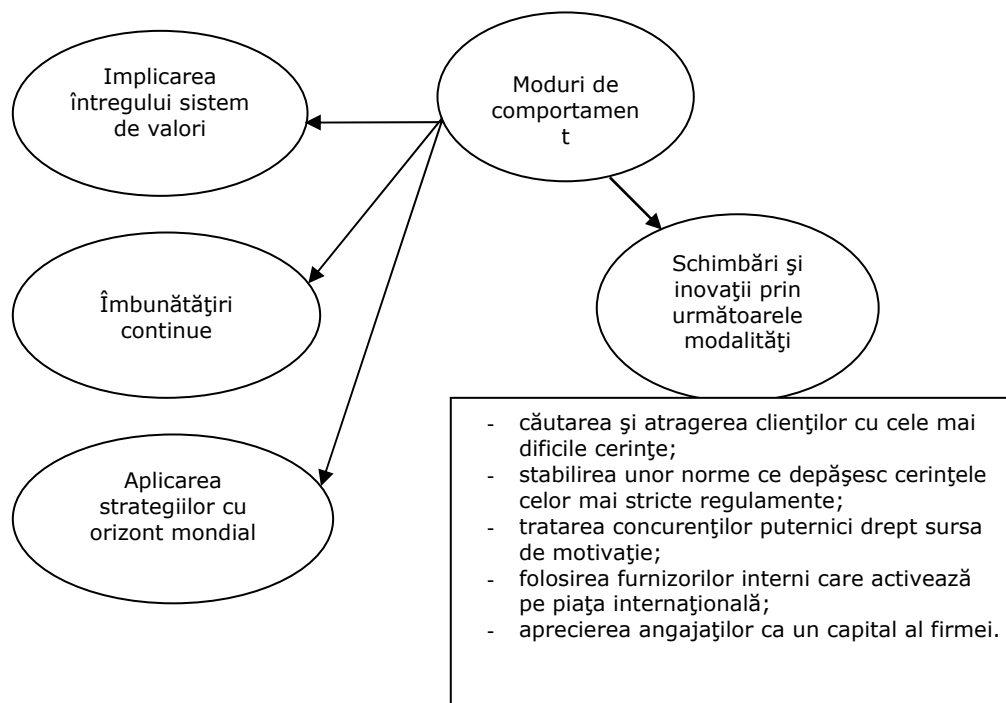


Figura 2.2. Moduri de comportament al firmei pentru păstrarea avantajelor competitive

2.2. Premisele ce determină riscul sectorial și la nivelul firmei

Referitor la premisele ce determină riscul sectorial al afacerii, în viziunea economistului M. Porter, părere care este susținută și de autor, primul factor important care determină rentabilitatea unei firme este reprezentat de către sectorul în care își desfășoară activitatea. La nivel sectorial dimensiunea riscului este asociată cu concurența din sector și influențată de patru forțe, respectiv: **pericolul reprezentat de potențialii noi concurenți, amenințarea produselor de substituție, puterea de negociere a clienților, a furnizorilor**, prezentați în figura nr. 2.3.

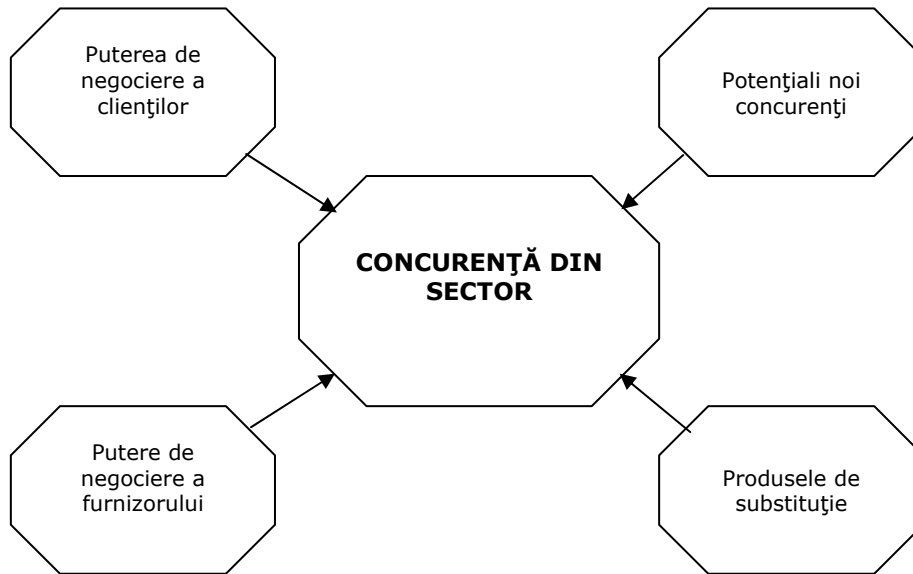


Figura 2.3. Factorii mediului concurențial din sector al firmei

Pentru a întregi dimensiunea riscului la nivel sectorial, analizăm forțele externe de presiune asupra firmei, expuse în figurile nr. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8.

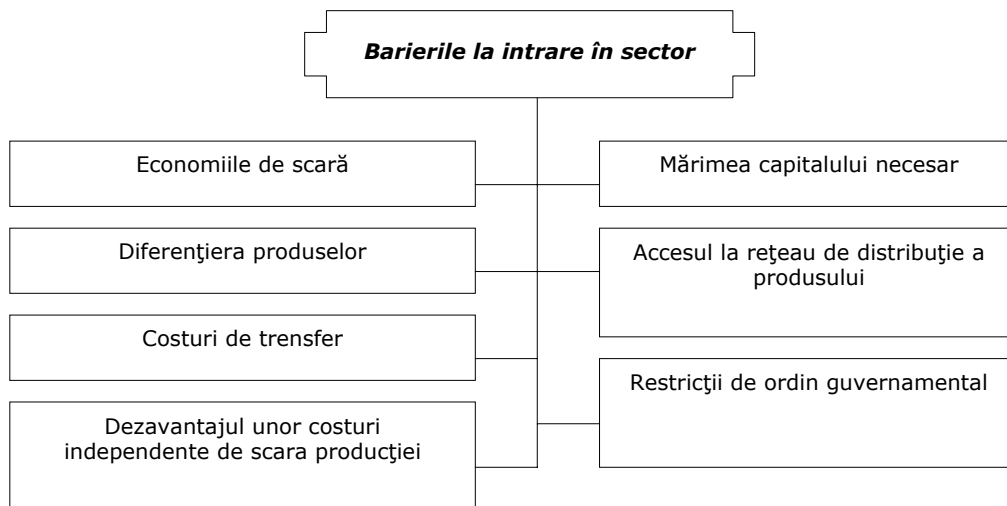


Figura 2.4. Barierele la intrare în sector

Economii de scară – în unele sectoare pentru a atinge un nivel minim de rentabilitate este suficient ca o firmă să dispună de o capacitate minimă de

producție, astfel încât cheltuielile să nu depășească considerabil pe cele ale concurenților.

Pot fi cazuri când firmele pot repartiza activele de natură necorporală, ca de exemplu know-how-ul sau mărcile. Costul de cerere a acestui tip de active apare o singură dată, în timp ce activul respectiv fiind vândut, poate fi exploatat și în cadrul altor firme.

Diferențierea produselor – se exprimă prin faptul că firmele care activează în cadrul sectorului au o imagine de marcă bine definită și o clientelă fidelă, ca rezultat al activității de publicitate-promovare, a sistemului de servicii furnizate clientului sau ca urmare că au fost primii pe piață.

Domenii foarte sensibile în ceea ce privește diferențierea sunt de exemplu: produsele ramurii constructoare de mașini-auto, parfumerie, bănci de investiții. În alte sectoare, cum ar fi cel al braseriilor, diferențierea se cumulează cu economiile de scară în fazele de producere, comercializare, distribuție, contribuind împreună la cererea unor obstacole la intrare.

Costuri de transfer – aceste sunt de transfer, adică costurile imediate pe care cum părătorul le va suporta în momentul schimbării furnizorului, creează un obstacol la intrare. Costurile de transfer, creând un obstacol la intrare, pot include:

- cheltuieli de recalificare a forței de muncă;
- de achiziționare a unor echipamente auxiliare;
- necesitățile de echipament tehnic.

Dacă mărimea acestor costuri este mari, noii concurenți sunt obligați să ofere un avantaj considerabil pentru compensarea apariției costurilor de transfer.

Mărimea capitalului necesar – capitalurile necesare pentru penetrarea unui sector se pot dovedi insuficiente, în situația alocării unor cheltuieli de publicitate riscante sau greu de recuperat ori a angajării unor fonduri în domeniul cercetării-dezvoltării. Sunt cazuri când pe lângă fondurile necesare pentru instalațiile de producție sunt necesare și finanțări ale creditelor acordate clienților, finanțări ale stocurilor, etc.

Accesul la rețeaua de distribuție a produsului – un nou concurent trebuie să-și asigure distribuția produsului sau poate reprezenta un obstacol la intrare, spre exemplu pentru cedarea unui spațiu de expunere a produsului său. Concurenții existenți deja în respectivul sector pot avea relații de tradiții cu circuitele de distribuție sau chiar contracte de exclusivitate, pe care noua firmă tinde să le prezinte.

Restricții de ordin guvernamental – statul poate limita sau chiar interzice accesul în unele sectoare pentru ași ocroti piața internă, transporturile rutiere, căile ferate.

Dezavantajul unor costuri independente de scara producției – sunt situații în care firmele concurente beneficiază de avantaje de cost pe care o nouă firmă nu le poate obține indiferent de talia sa ori de economiile de scară pe care le va obține. Avantajele majore în acest sens pot fi generate de factori, ca:

- posedarea unei tehnologii sau a unui produs prin brevete sau mărci înregistrate care asigură deținerea tehnologiei sau a caracteristicilor de concepție a produsului;
- condiții preferențiale la materiile prime;
- poziționări geografice favorabile;
- subvenții publice;
- curba de experiență, relația care este importantă în sectoarele cu caracter extensiv privind forța de muncă.

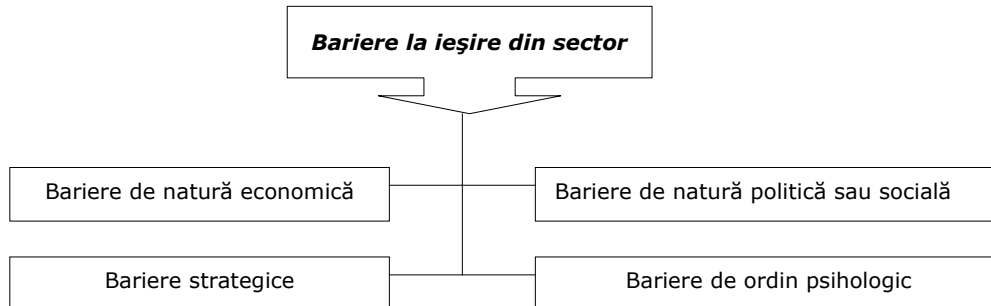


Figura 2.5. Bariere la ieșire din sector

La fel ca și la intrare și la **ieșire** dintr-un sector de activitate implică nu rareori depășirea unor obstacole, cum ar fi (figura nr. 2.5):

Bariere de natură economică – gradul de specializare al activelor, costuri fixe de ieșire;

Bariere strategice – complementaritatea între sectorul respectiv cu cel al altor firme;

Bariere de natură politică sau socială – intervenții guvernamentale;

Bariere de ordin psihologic – comportamentul unor conducători de firme care nu vor să recunoască eșecul înregistrat de firma în sectorul respectiv.

Chiar dacă **obstacolele de ieșire** și cele la intrare sunt concepute diferite, nivelul lor de ansamblu este un aspect important al analiza sectorului, fiind de multe ori corelate. Sunt de exemplu cazuri în care obținerea unor economii de sacrală importantă utilizarea unor active cu un grad înalt de specializare.

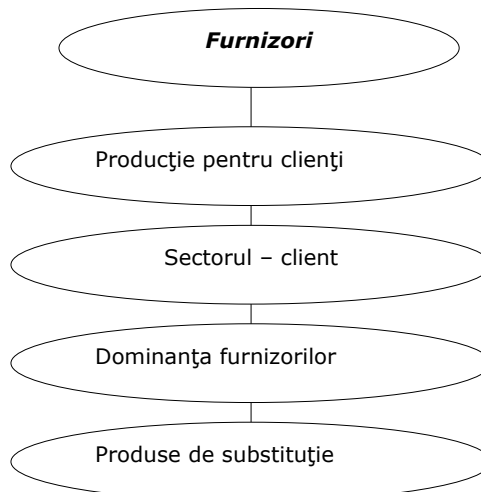


Figura 2.6. Furnizori

Importanța furnizorilor este generică, aici incluzând atât furnizorii de materii prime și materiale, de utilități, cât și furnizorii de capital, și pe cei de forță de muncă (figura nr. 2.6).

Un grup de furnizori este puternic dacă:

- produsul livrat de către furnizori este un mijloc important de **producție pentru client**;
- **sectorul-client** nu este important pentru grupul de furnizori;
- grupul de furnizori este **dominant de câteva firme** având un grad de concentrare mai mare decât sectorul căruia vinde. Furnizorii ce au clienți dispersați au posibilitatea de a exercita o influență considerabilă asupra prețului, calității și a condițiilor de livrare;
- furnizorii luptă împotriva unor **produse de substituție** pentru sectorul-client.

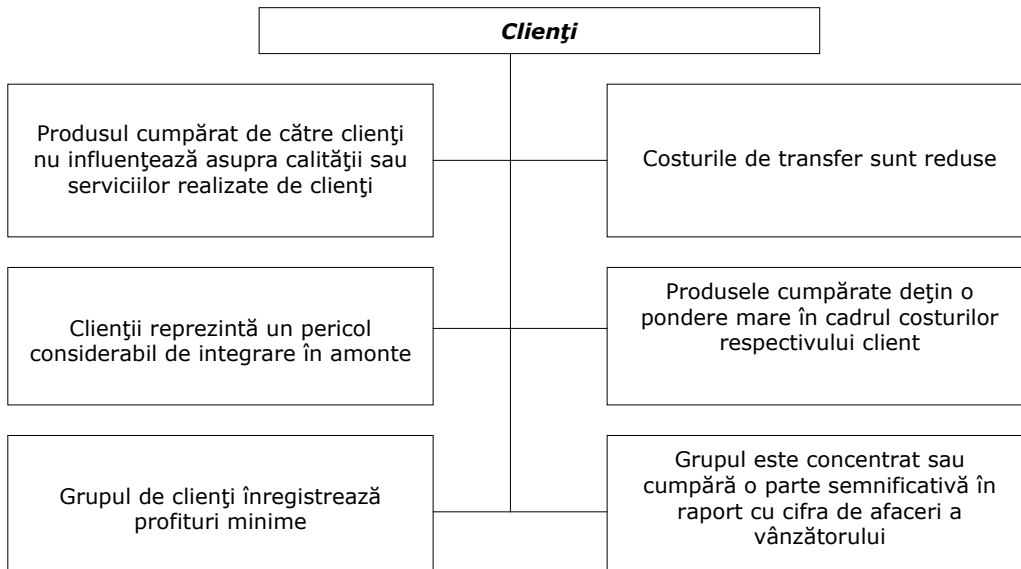


Figura 2.7. Clienți

Clienții se manifestă ca o forță de presiune pentru sectorul supus analizei în mod similar cu furnizorii, adică în situația în care au un grad mare de concentrare, prin cererea de produse de vârf (figura nr. 2.7).

Un aspect semnificativ al puterii de negociere deținute atât de către furnizori cât și de clienți (analiza „aval-amonte”) se poate obține prin utilizarea metodei Pareto care determină ponderea obținută în cadrul input-urilor de către fiecare furnizor în parte, respectiv în totalul cifrei de afaceri de fiecare client. Atunci, cu cât ponderea este mai importantă, cu atât dimensiunea riscului care planează asupra câmpului furnizor-client în cauză se translatează și asupra firmei cu care se află în relații de afaceri.

Produsele de substituție

Pornind de la premisa că toate firmele unui sector, în sens larg, se află în concurență cu sectoarele care produc produse de substituție, putem afirma că ele

limitează profiturile sectorului și în perioade normale de evoluție, și chiar în perioada de expansiune. Identificarea produselor de substituție constă în a căuta toate produsele care îndeplinesc aceleași funcții ca și produsul realizat de sector.

Se cer urmărite mai riguros cele a căror evoluție merge în sensul ameliorării raportului calitate-preț comparativ cu produsele fabricate de către sector precum și cele obținute în sectoare în care marjele de profit sunt ridicate.

Observăm că toate cele cinci forțe prezentate în figurile de mai sus acționează în strânsă corelație unele cu celelalte. Sunt frecvente cazurile în care un furnizor care deține o materie primă rară sau greu accesibilă a valorificat acest avantaj devenind concurent direct în sectorul respectiv de activitate.

Concluzia care se conturează este că intensitatea celor cinci forțe diferite de la un sector la altul și, mai mult decât atât, se modifică pe măsură ce un sector evoluează, în sectoarele în care cele cinci forțe sunt favorabile, ca de exemplu produse alimentare, concurenții pot obține niveluri mari de rentabilitate, în alte sectoare în care presiunea exercită de una sau mai multe din aceste forțe este mare, ca de exemplu, în siderurgie, cauciuc, etc., numai câteva firme ajung să obțină rentabilitate suficientă. Ca o opinie personală menționăm faptul rentabilitatea unui sector depinde mult de structura sectorului respectiv și mai puțin de apariția produsului sau de tehnologia utilizată cât de structura sectorului respectiv. Multe sectoare cum ar fi de exemplu comerțul cereale și animale, sunt foarte rentabile, în timp ce altele ca de exemplu televiziunea prin cablu, computere personale nu sunt cu adevărat rentabile decât pentru un număr redus de firme.

Cele cinci forțe determină rentabilitatea din cadrul sectorului pentru că ele influențează:

- nivelul investițiilor,
- prețul,
- costul,

pentru firmele din cadrul sectorului, astfel influențează elementele de rentabilitatea investițiilor.

Este evident că intensitatea fiecărei din cele cinci forțe este în funcție de structura sectorului. Aceasta este relativ stabilă, dar se poate modifica pe măsură ce sectorul se extinde. O schimbare structurală influențează intensitatea celor cinci forțe și poate avea prin urmare o influență asupra nivelului de rentabilitate a sectorului în ansamblul său.

Cu siguranță putem remarca că capacitatea firmelor de a influența structura sectorului are efecte cu atât mai mari cu cât poziția firmei este mai importantă. Adeseori este de preferat ca un leader din sector să caute să protejeze structura sectorului mai curând decât să încerce găsirea unui avantaj concurențial mai mare.

O recentă cercetare realizată de experți are ca concluzie că puterea de negociere a clienților determină măsura în care acestea conservă în folos propriu o parte din valoarea creată, cerând firmelor din sector un nivel minim de rentabilitate. În sectoare cum ar fi: automobile, industria grea, firmele creează o valoare imensă pentru clienți, dar ele nu beneficiază decât de o parte foarte mică din această valoare sub formă de profit. În alte sectoare: echipamente medicale și echipamente petroliere, firmele creează de asemenea o valoare ridicată pentru clienți, dar în același timp, își prelevă o parte însemnată din această valoare.

Ideea clasică este potrivit căreia profitul depinde de echilibru dintre cerere și ofertă. Însă structura sectorului determină rapiditatea cu care oferta crește sau se diminuează. Consecințele unui dezechilibru între cerere și ofertă variază în funcție de structura sectorului. În multe dintre sectoare, capacitățile de producție

excedentare determină un război al prețurilor și reducerea rentabilității, ceea ce implică majorarea riscului operațional al firmei.

Concurența din sector

În cadrul sectorului rivalitatea între firme are ca principale forme concrete de manifestare: războiul prețurilor, companiile de publicitate, serviciile post-vânzare oferite clienților și sistemul de garanții.

Rivalitatea ea naștere în realitate ca urmare a faptului că unul sau mai mulți concurenți doresc să-ți consolideze poziția pe piață. Concurența pe mai multe planuri, în special cea în domeniul prețurilor, sunt foarte dinamice și au ca efect adesea degradarea rentabilității în întreg sectorul de activitate.

O rivalitate dura este efectul acțiunii mai multor factori care sunt prezentați în figura nr. 2.8.

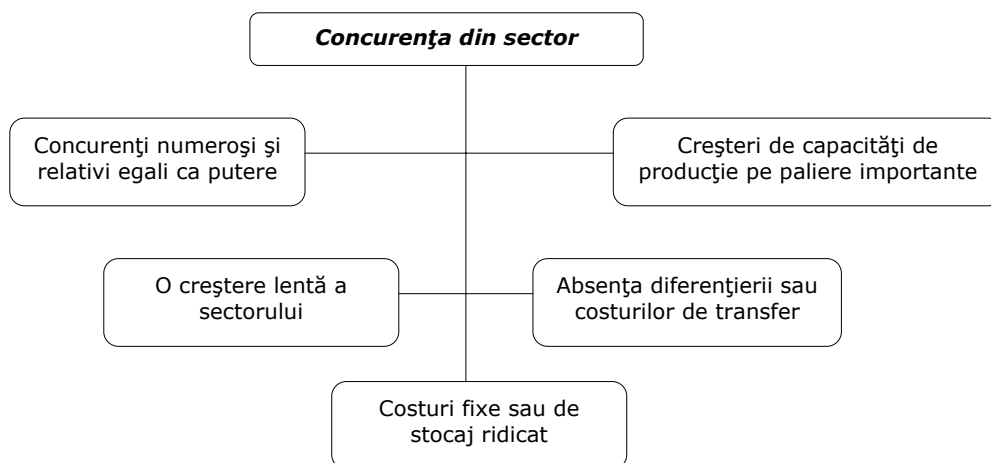


Figura 2.8. Concurența din sector

Creșteri de capacități de producție pe paliere importante – în cazul în care economia de scară impune creșteri substanțiale ale capacității de producție, acest fenomen poate genera dezechilibru între nivelul cererii și respectiv cel al ofertei în cadrul sectorului.

Costuri fixe sau de stocaj ridicat – costurile fixe ridicate determină firmele să utilizeze la maximum capacitățile de producție, ceea ce implică reduceri de preț. O situație asemănătoare se întâlnește în cazul unor produse dificil de stocat.

Absența diferențierii sau costurilor de transfer – dacă produs este de prima necesitate alegerea se bazează cu prioritate pe nivelul prețului sau pe calitatea acestuia. Rezultă că sunt create condiții pentru ca rivalitatea să ia forma războiului prețurilor sau a calității serviciilor oferit.

O creștere lentă a sectorului – concurența pe piață este mult mai acerbă de cât în situația în care firmele își îmbunătățesc rezultatele evoluând în ritmul de creștere a sectorului și în care sunt adesea obligate să-și epuizeze resursele financiare pentru a face față creșterii cererii pe piață.

Concurenți numeroși și relativ egali ca putere – în numeroase sectoare concurenții străini, fie prin intermediul exporturilor în sectorul analizat, fie prin investiții străine directe, joacă un rol important în concurența manifestată.

Concluzia care se conturează este că **nivelul concurenței influențează direct dimensiunea riscului operațional, generând cel mai adesea limitări atât la nivelul prețului de vânzare al produselor comercializate, cât și al cantităților vândute.**

Minimizarea riscului la nivel sectorial reprezintă un proces caracterizat printr-un grad de complexitate ridicat. Însă, se poate recurge la identificarea modificărilor de natură legislativă care afectează atât în mod direct, cât și indirect desfășurarea activității firmei, precum și la monitorizarea evoluției sectorului de activitate al firmei care să cuprindă rapoarte distincte pe analiza pe fiecare concurent, furnizor și respectiv client al firmei.

Premisele ce determină riscul la nivelul activității firmei precum și performanțele acesteia sunt în funcție directă sau indirectă cu caracteristicile mediului extern în care acesta își desfășoară activitatea, dar și de dimensiunea și calitatea potențialului intern, respectiv eficiența alocării a acestuia.

Premisele externe pot fi grupate în cinci segmente, fiecare având influențe directe și indirecte asupra rezultatelor activității agentului economic, așa cum reflectă figura nr. 2.9.

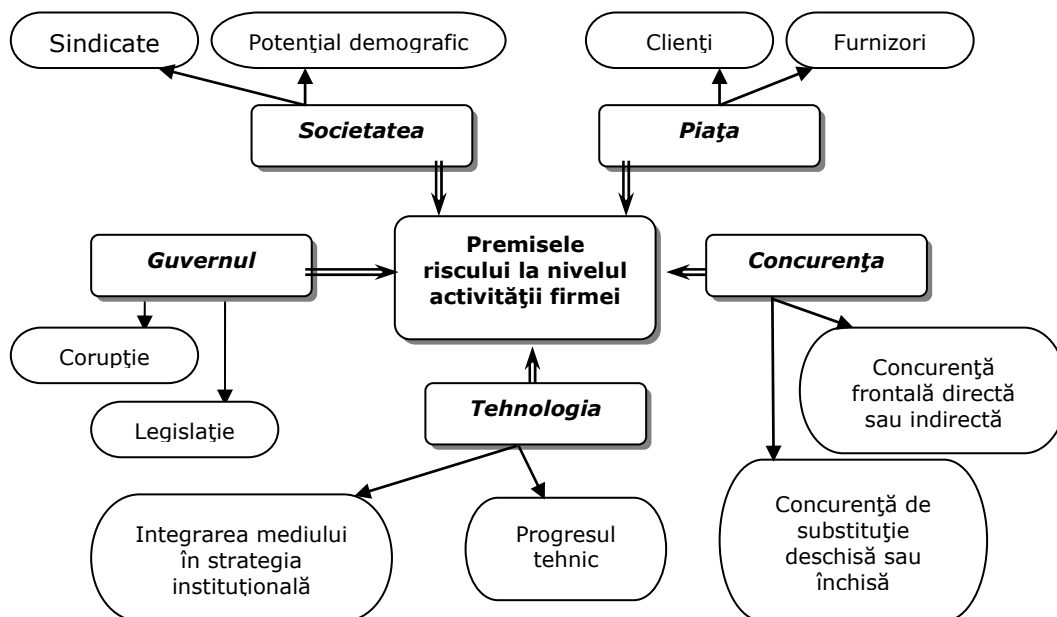


Figura 2.9. Factorii externi ce determină apariția riscului la nivelul activității firmei

Performanțele firmei, forța și capacitatea acestuia de a răspunde la cerințele și restricțiile pieței sunt dependente de gradul de asigurare cu resurse umane, materiale și financiare, precum și de eficiența utilizării acestora. Prin urmare putem

distinge ca **factori interni** întreprinderii care pot determina apariția și dezvoltarea unui risc, figura nr. 2.10.

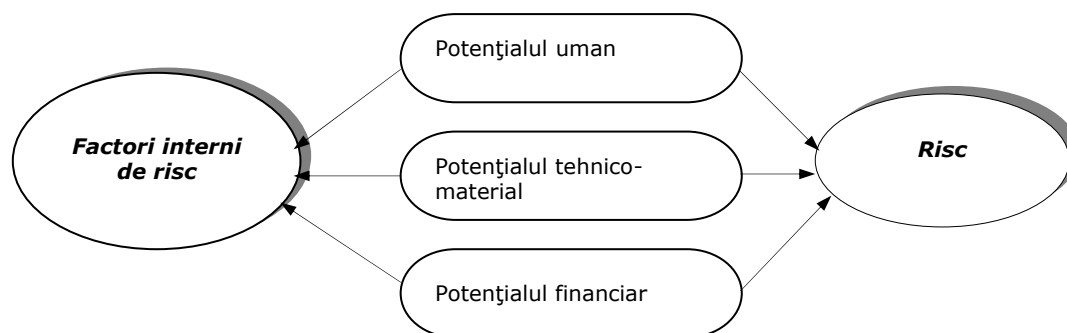


Figura 2.10. Factorii interni ce determină apariția riscului

2.3. Decizii în condiții de risc și incertitudine

Momentul esențial al managementului este decizia de calitate de care depinde eficacitatea activităților din toate sectoarele economiei.

De aici derivă și necesitatea unor permanente demersuri orientate în direcția amplificării acestora.

La rândul său, o calitate superioară a deciziilor este asigurată de fundamentarea lor superioară, complexă, prin asigurarea și prelucrarea de informații relevante.

Utilizarea metodelor și tehnicilor decizionale determină o sporire a gradului de rigurozitate și implicit, de eficacitate a deciziilor adoptate, diferențiate însă, în funcție de tipul situațiilor decizionale implicate.

Situația decizională de certitudine, se caracterizează prin probabilitatea maximă de realizare a obiectivului sau obiectivelor urmărite, utilizând modalitățile decizionale preconizate. Elementele implicate în procesul decizional sunt de tipul variabilelor controlabile, caracteristicile lor sunt cunoscute, iar evoluția lor poate fi anticipată cu precizie.

Situația de certitudine este situația în care managerul este bine informat despre o problemă, despre soluțiile ei alternative și rezultatele acestor soluții, și în acest caz, managerul poate controla și anticipa, evenimentele și poate avea certitudinea rezultatelor posibile. Decizia este relativ ușoară, în sensul că, cea mai bună variantă este cea care generează rezultatul cel mai profitabil.

Obiectivele în **situația decizională de risc**, sunt realizabile, dar probabilitatea de finalizare este redusă, coroborată cu o mare nesiguranță în ceea ce privește modalitățile cele mai adecvate de urmat.

O mare parte dintre variabile sunt necontrolabile, iar evoluția lor, ca și a unei părți din variabilele controlabile, este foarte dificil de anticipat, datorită insuficienței informațiilor deținute.

Condițiile de risc sunt acelea în care managerul poate defini natura problemei, probabilitatea acțiunii factorilor relevanți, soluțiile alternative și

probabilitatea cu care, fiecare poate conduce la rezultatul scontat, datele sunt prezentate în figura 2.11.

Situațiile decizionale de incertitudine se caracterizează prin faptul că, numărul de variabile este ridicat, unele fiind necontrolabile, iar cele controlabile nefiind integral cunoscute, astfel că anticiparea evoluției lor este aproximativă.

Posibilitatea de realizare a obiectivelor urmărite este foarte mare, însă asupra metodei în care trebuie acționat sunt încă multe rezerve.

Condițiile de incertitudine sunt acelea în care managerul are puține (sau nu are deloc) informații referitoare la rezultatul acțiunii factorilor relevanți și, în plus, nici nu dispune de perspicacitatea și /sau intuiția stabilirii unor probabilități subiective sau, chiar pentru identificarea factorilor relevanți.

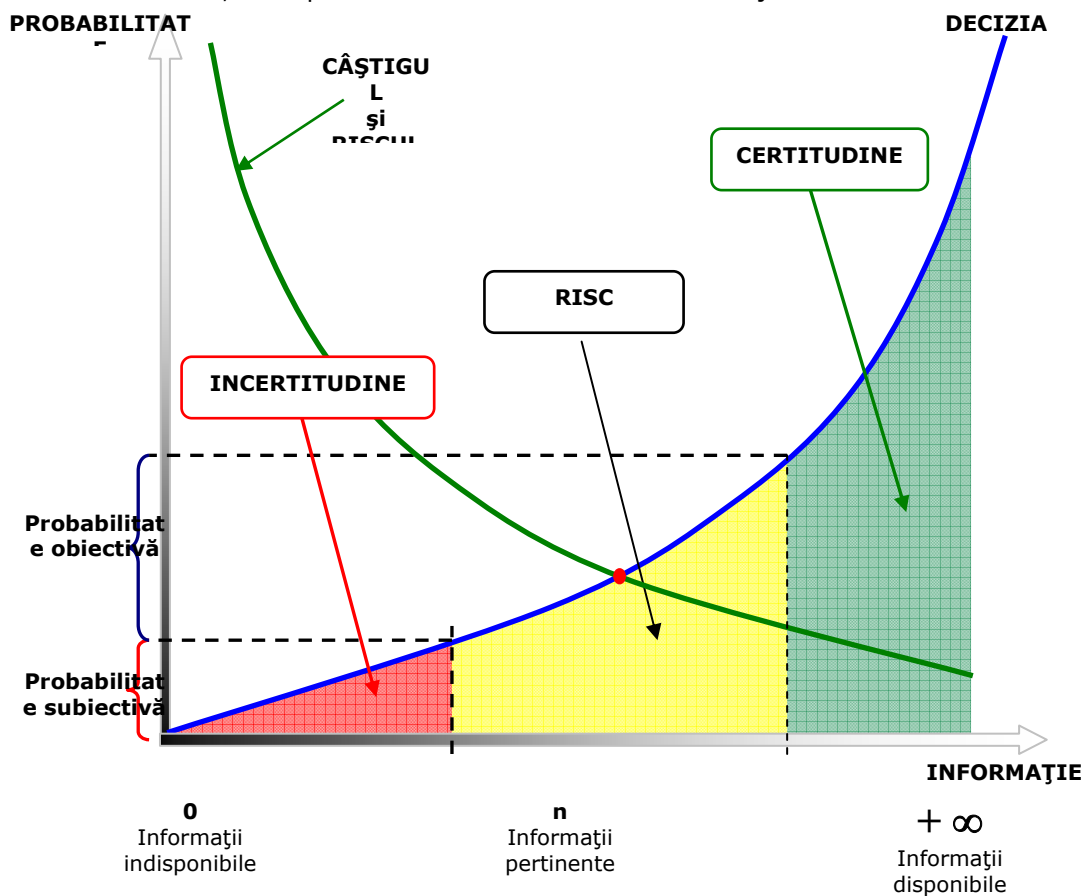


Figura 2.11. Condițiile deciziei

Natura informațiilor, cantitatea lor și încrederea în aceste informații influențează tipul de probabilitate utilizat. Astfel, dacă, pe baza faptelor existente, a datelor referitoare la experiențele trecute similare, se poate determina probabilitatea acțiunii fiecărui factor rezultat și a rezultatului aferent fiecărui eveniment, atunci, managerul respectiv utilizează **probabilitatea obiectivă**.

Dacă, în adoptarea deciziei, managerul este constrâns să se bazeze mai mult pe rațiunea, experiența proprie, opiniile subordonaților și cerințele proprii, el va atașa diferiților factori și diferitelor rezultate, **probabilități subiective**.

Având în vedere aceste elemente, specialiștii au conceput mai multe metode și tehnici cu suport matematic, adoptate la specificul celor trei tipuri de situații decizionale.

2.3.1. Corelația „rentabilitate-risc” în activitatea firmei

Teoria financiară tratează echilibrul la nivel microeconomic pe baza relației bivalente „rentabilitate-risc”. Din acest unghi vom prezenta structurarea fluxurilor.

Structurarea fluxurilor

Structurarea modelelor financiare de tip „rentabilitate-risc” se bazează pe abordarea bilanțului financiar, adică un portofoliu de active care sunt finanțate de către o „comuniune de investitori” devine un „pool”³⁴ de resurse.

Potrivit concepției clasice a microeconomiei financiare, firma administrează un ansamblu de **active riscante** din punct de vedere financiar, finanțate de către un ansamblu de resurse, prezentate în figura nr. 2.12.

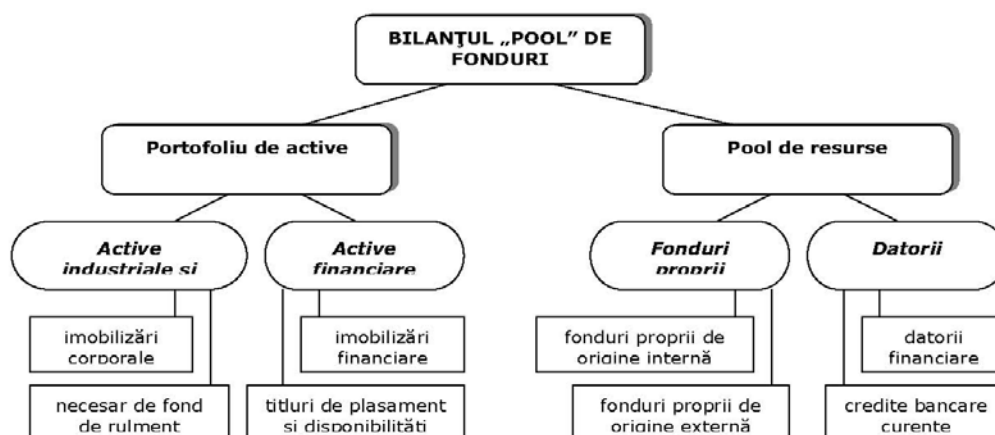


Figura 2.12. Active riscante administrate de firmă

În această viziune firma dispune de o capacitate de îndatorare care depinde de riscul portofoliului de active și de mărimea fondurilor proprii de care beneficiază.

Prezentarea bilanțului în această formă permite aprecierea opțiunilor strategice fundamentale ale firmei: alegerea structurii portofoliului de active și a structurii de finanțare a acestuia. Prima opțiune este legată de tipul de creștere urmărit: creștere industrială și/sau economică. A doua opțiune privește determinarea capacității optime de îndatorare.

Alegerea structurii portofoliului de active decurge dintr-un nivel de rentabilitate sperat căruia îi este asociat un anume nivel de risc, de incertitudine. Rentabilitatea așteptată a activelor trebuie să fie în măsură să inducă rentabilitatea prognozată de către acționari, după remunerarea creditorilor.

³⁴ POOL : a pune bani laolaltă (din eng.)

Structura tablourilor de fluxuri de trezorerie

Menționăm că fluxurile legate de operațiile de finanțare sunt considerate ca reliefând politica financiară a firmei sub un triplu aspect:

1. politica fondurilor proprii
2. politica de îndatorare la termen
3. politica de îndatorare pe termen scurt

Elaborarea unui astfel de tablou de fluxuri pe ani necesită racordarea fiecărui flux de fonduri sau de trezorerie la ciclul pe care îl implică: investiții, exploatare sau finanțare.

Vom prezenta în cele ce urmează tabloul de trezorerie „pool de fonduri” elaborat de către **G. Charreaux**, precum urmează în figura nr. 2.13. Logica financiară a modelelor construite pe relația rentabilitate-risc se bazează pe faptul că deciziile de investiții și de finanțare a firmei sunt determinate în funcție de obiectivul maximizării bogăției acționarilor măsurată prin valoarea bursieră a titlurilor respective.

Axată în principal pe acționar, teoria echilibrului financiar este considerată ca fiind atinsă potrivit acestei viziuni atunci când randamentul portofoliului de active este superior costului capitalului. Acest ultim termen reflectă diversitatea surselor de finanțare utilizate de către firmă, ca și specificitatea fiecărei surse în parte. Costul capitalului este format din costul fondurilor proprii și din costul datoriilor financiare. În teorie aceste mărimi trebuie evaluate pornind de la valorile de piață ale capitalurilor proprii și ale datoriilor și nu de la valorile contabile.

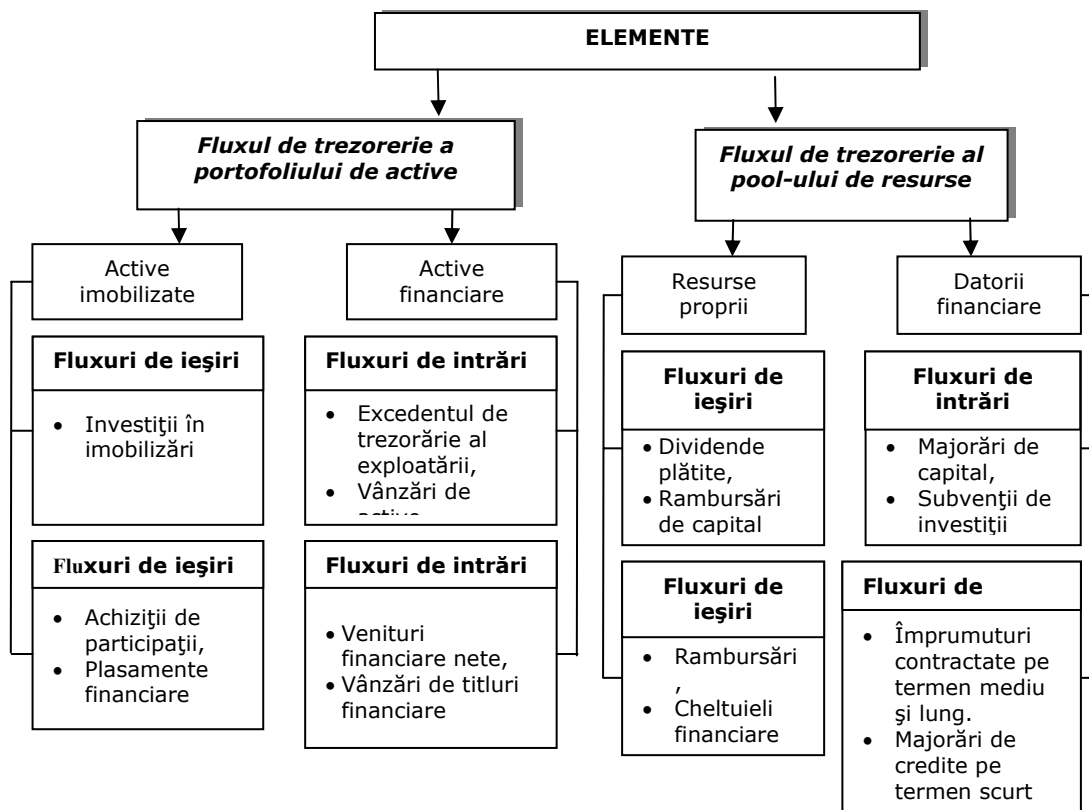


Figura 2.13. Tabloul de trezorerie „pool de fonduri”

În teoria costului capitalului, alegerea structurii financiare apare ca o decizie fundamentală de asigurare a echilibrului financiar al firmei și implicit de minimizare a riscului de insolvabilitate, după cum vom demonstra în cadrul capitolului al treilea al lucrării.

2.3.2. Decizii în condiții de risc

În majoritatea cazurilor, abordarea deciziilor în condiții de risc se face cu ajutorul speranței matematice, de unde rezultă ca implicit se acceptă cunoașterea probabilității de apariție a stării naturii. Variantele acceptate sunt acelea care au speranța matematică maximă.

În aceste situații de decizie, alegerea variantei optime se poate face după mai multe reguli sau criterii. Cele mai cunoscute criterii de decizie în condiții de risc care se pot aplica de un decident sunt:

Criteriul lui Pascal

Evaluarea fiecărei strategii, conform criteriului lui Pascal, se efectuează prin speranța matematică, prin următoarea relație:

$$E(a_i) = \sum_{j=1}^n p_j \pi_{i,j}, \quad i = 1, m$$

unde: $E(a_i)$ – speranța matematică a strategiei a_i ;

p – probabilitatea de apariție a unui profit n .

Acțiunile se clasifică în ordine crescătoare după speranța matematică a lor:

$$a_p > a_q \quad \text{dacă} \quad E(a_p) > E(a_q)$$

Soluția optimă corespunde celei mai mari speranțe matematice:

$$\left[\max_{a \in A} E(a) \right]$$

Criteriul lui Markowitz

Conform criteriului lui Markowitz, fiecare acțiune este caracterizată prin perechea *speranța matematică – abaterea medie pătratică*: $(E(a_i), \sigma(a_i))$:

$$\left\{ \begin{array}{l} E(a_i) = \sum_{j=1}^n p_j \pi_{i,j} \\ \sigma(a_i) = \sqrt{\sum_{j=1}^n p_j (\pi_{i,j} - E(a_i))^2} \end{array} \right.$$

Acțiunile se clasifică după cuplul (speranță medie pătratică), conform regulilor:

Regula 1: $a_p > a_q$ dacă

$$\left\{ \begin{array}{l} E(a_p) \geq E(a_q) \text{ și } \sigma(a_q) < \sigma(a_p) \\ \text{sau} \\ E(a_p) > E(a_q) \text{ și } \sigma(a_p) \leq \sigma(a_q) \end{array} \right.$$

Și soluția corespunde celor mai mari speranțe matematice, cu abatere medie pătratică minimă:

$$\left[\begin{array}{l} \max \\ \min \end{array} \right] \left\{ \begin{array}{l} E(a) \ a \in A \\ \sigma(a) \ a \in A \end{array} \right.$$

În cazul când $E(a_p) > E(a_q)$ și $\sigma(a_p) > \sigma(a_q)$ atunci se utilizează regulile 2 și 3.

Regula 2: $a_p > a_q$ dacă $\frac{E(a_p)}{\sigma(a_p)} > \frac{E(a_q)}{\sigma(a_q)}$

Soluția optimă corespunde celui mai mare raport:

$$\frac{E(a)}{\sigma(a)}$$

Regula 2': $a_p > a_q$ dacă $\frac{E(a_p) - E(a_q)}{\sigma(a_p) - \sigma(a_q)} > \alpha$,

unde α – prag ales

Criteriul lui Bernoulli

Fiecare strategie este evaluată prin utilitatea așteptată, conform relației:

$$EU(a_i) = \sum_{j=1}^n p_j U(\pi_{i,j})$$

unde: $EU(a_i)$ – utilitatea așteptată corespunzătoare acțiunii a_i ;
 $U(\pi_{i,j})$ – utilitatea corespunzătoare câștigului $\pi_{i,j}$

Acțiunile vor fi clasificate în ordinea crescătoare a utilității așteptate:

$$a_p > a_q \text{ dacă } EU(a_p) > EU(a_q)$$

Soluția optimă corespunde celei mai mari utilități așteptate:

$$\left[\max_{a \in A} \right] EU(a)$$

Criteriul bazat pe arbori de decizie

În acest caz, similar matricei informaționale fiecare strategie este evaluată prin speranța matematică, conform relației:

$$E(a_i) = \sum_{j=1}^n p_j \pi_{i,j}$$

Acțiunea optimă corespunzând celei mai mari speranțe matematice:

Fie $a^*(E)$ un indice $\in \{1,2,3,\dots,m\}$ astfel încât $a^* = a_{opt}$ și $E(a^*) =$

$$\sum_{j=1}^n p_j \pi_{opt,j}$$

Valoarea așteptată a informației perfecte (speranța matematică a regretelor sau criteriul lui Savage în condițiile de risc)

Fie următoarele notații:

a^* - acțiunea optimă determinată cu ajutorul arborelui decizional sau cu criteriul lui Savage în condiții de risc;

$a_{sup(j)}$ - acțiunea corespunzătoare relației

$$\pi_{sup(j),j} = \sup(\pi_{i,j}), j = 1, n, 1 \leq i \leq m$$

$\pi_{sup(j)}$ - cu semnificațiile date la criteriul lui Savage în condiții de risc.

În aceste condiții, deciziile *a priori*, *a posteriori* și valoarea informației perfecte la nivelul fiecărei acțiuni, sunt redată în tabelul nr. 2.1.

Criteriul lui Savage în univers măsurabil

Tabelul 2.1.

Informații posibile	<i>Stările naturii</i>	S_1	S_2	$S_3 \dots S_j \dots S_n$
	<i>Probabilități</i>	p_1	p_2	$p_3 \dots p_j \dots p_n$
Decizia a priori	<i>Decizia</i>	a^*	a^*	$a^* \dots a^* \dots a^*$
	<i>Rezultatul</i>	$\pi_{opt,1}$	$\pi_{opt,2}$	$\pi_{opt,3} \dots \pi_{opt,j} \dots \pi_{opt,n}$
Decizia a posteriori	<i>Decizia</i>	$a_{sup(1)}$	$a_{sup(2)}$	$a_{sup(3)} \dots a_{sup(j)} \dots a_{sup(n)}$
	<i>Rezultatul</i>	$\pi_{sup,(1),1}$	$\pi_{sup,(2),2}$	$\pi_{sup,(3),3} \dots \pi_{sup,(j),j} \dots \pi_{sup,(n),n}$
Valoarea informației perfecte	<i>Regretul</i>	$\pi_{sup,(1),1}^- \dots \pi_{sup,(j),j}^- \dots \pi_{sup,(n),n}^-$	$\pi_{opt,1} \dots \pi_{opt,j} \dots \pi_{opt,n}$	

Ca urmare, *speranța matematică a regretelor, EVIP (valoarea așteptată în condiții de informație perfectă)* este dată de:

$$EVIP = \sum_{j=1}^n p_j (\pi_{\text{sup}(j),j} - \pi_{\text{opt},j})$$

Criteriul dominantei stochastice

A) Criteriul dominantei stochastice de ordinul 1, în care fiecare strategie este evaluată prin funcția de repartiție:

$$F_p(t) = P(\pi_p \leq \chi), (\forall) \chi$$

unde $F_p(t)$ - probabilitatea că π_p să fie mai mică sau egală cu o valoare x dată.

Acțiunile vor fi clasificate în funcție de :

$$F_p(\chi) \leq F_q(\chi), (\forall) \chi$$

a) valorile funcției de repartiție $a_p \succ a_q$ dacă $(\exists) \chi_0$ astfel încât $F_p(\chi_0) < F_q(\chi_0)$

b) soluția optimă corespunde acelei funcții de repartiție care conduce la cele mai mici valori pentru o acțiune în raport cu toate celelalte.

Analiza prin prisma funcției de repartiție este echivalentă celei în care se evaluează speranța matematică, în sensul că:

$$a_p \succ a_q \text{ dacă } E(a_p) \geq E(a_q)$$

B) Criteriul dominanței stochastice de ordinul 2, în care fiecare strategie

este evaluată prin intermediul funcției $\int_{-\infty}^u F_p(x) dx$, care reprezintă suprafața

cuprinsă între axa abscisei și funcția de repartiție corespunzătoare acțiunii a_p , pe de o parte și dreptele $x = -\infty$ și $x = u$ pe de altă parte, unde x în acest caz are semnificația obișnuită de axă a absciselor.

Acțiunile vor fi clasificate în ordinea descrescătoare a valorilor funcției

$\int_{-\infty}^u F_p(x) dx$ astfel:

$$a_p \succ a_q \text{ dacă } \begin{cases} \int_{-\infty}^u F_p(x) dx \leq \int_{-\infty}^u F_q(x) dx, (\forall) u \\ (\exists) u_0 \text{ astfel încât } \int_{-\infty}^{u_0} F_p(x) dx < \int_{-\infty}^{u_0} F_q(x) dx \end{cases}$$

2.3.3. Decizii în condiții de incertitudine

În cazul când decidentul nu dispune de informații suficiente pentru stabilirea probabilităților de manifestare a stărilor condițiilor obiective, iar variabilele sunt parțiale³⁵, el se află în situație de incertitudine. Astfel, spre deosebire de situația de risc când se cunoaște probabilitatea de apariție a fenomenului, în starea de incertitudine aceasta nu se cunoaște existând numai informații vagi despre stările viitoare. În situații de incertitudine, alegerea strategiei optime se poate face după mai multe criterii precum:

Criteriul lui Bayes – Laplace

În cazul când decidentul nu dispune de nici o informație asupra probabilităților stărilor naturii se poate utiliza acest criteriu, cunoscut și sub numele de criteriu repartiției uniforme sau al maximei nedeterminări în sens Laplace.

Conform acestui criteriu fiecare strategie este evaluată prin media sa, astfel:

$$m(a_i) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n p_j \pi_{i,j}, (\forall)$$

unde $m(a_i)$ – media strategiei a_i

Acțiunile vor fi clasificate în ordine crescătoare după media lor:

$$a_p \succ a_q \text{ dacă } m(a_p) \geq m(a_q)$$

Soluția optimă corespunde celei mai mari medii:

$$\begin{aligned} & [\max] \max(a) \\ & a \in A \end{aligned}$$

Criteriul max-max

Această modalitate de abordare presupune alegerea rezultatului cel mai bun pentru fiecare strategie, conform relației:

$$\max(a_i) = \sup_{1 \leq j \leq n} (\pi_{i,j})$$

Acțiunile vor fi clasificate în ordine crescătoare după maximul lor:

$$a_p \succ a_q \text{ dacă } \max(a_p) \geq \max(a_q)$$

Soluția optimă corespunde celui mai mare maxim:

$$\begin{aligned} & [\max] \max(a) \\ & a \in A \end{aligned}$$

Criteriul lui Wald

Conform criteriului lui Wald, rezultatul cel mai defavorabil pentru fiecare strategie se alege în modul următor:

³⁵ Nicolescu, O., Burduș, E., Zorlențan, T., Căprărescu, Gh., Ierboncu, I., Cochină, I., *Management*, ed. Didactică și științifică, București, 1992, pag. 135.

$$\min(a_i) = \inf_{1 \leq j \leq n} (\pi_{i,j})$$

Acțiunile vor fi clasificate în ordine crescătoare după minimul lor, astfel:

$$a_p \succ a_q \text{ dacă } \min(a_p) \succ \min(a_q)$$

iar soluția optimă corespunde celui mai mare minim:

$$\left[\max_{a \in A} \right] \min(a)$$

Această modalitate de abordare corespunde unui decident cu un comportament pesimist extrem.

Criteriul lui Hurwicz

În cazul utilizării criteriului lui Hurwicz, fiecare strategie este evaluată prin media aritmetică ponderată între max-min și *maxmax*, prin relația următoare:

$$H(a_i) = \alpha \inf_{1 \leq j \leq n} (\pi_{i,j}) + (1 + \alpha) \sup_{1 \leq j \leq n} (\pi_{i,j})$$

unde:

$H(a_i)$ - coeficientul Hurwicz;

α , cu $\alpha \in [0,1]$ - măsoară gradul de pesimism al decidentului.

Acțiunile vor fi clasificate în ordine crescătoare după coeficientul Hurwicz:

$$a_p \succ a_q \text{ dacă } H(a_p) \succ H(a_q)$$

Și soluția optimă corespunde celei mai mari valori a coeficientului Hurwicz:

$$\left[\max_{a \in A} \right] \{ \alpha \min(a) - (1 - \alpha) \max(a) \}$$

Dacă $\alpha = 1$ criteriul lui Hurwicz coincide cu cel al lui Wald, în timp ce pentru $\alpha = 0$, criteriul lui Hurwicz este identic celui de *maxmax*.

Pentru $\alpha > 0,5$ este cazul unui decident pesimist, iar $\alpha < 0,5$ corespunde comportamentului unui decident optimist.

Criteriul lui Savage

În acest caz se introduce noțiunea de regret, astfel:

$$RS(a_i) = \sum_{j=1}^n (\pi_{\sup(j),j} - \pi_{i,j}), \quad (\forall) i = \overline{1, m}$$

cu

$$\pi_{\sup(j),j} = \sup_{1 \leq i \leq m} (\pi_{i,j})$$

pentru care se determină

$$a_{\text{sup}(j)} \in A, (\forall) j = \overline{1, n}$$

Unde: $RS(a_i)$ - măsura regretului Savage, pentru strategia a_i ;
 $\pi_{\text{sup}(j), j}$ - cel mai bun rezultat obținut pentru starea naturii s_j ;
 $a_{\text{sup}(j)}$ - strategia care conduce la cel mai bun rezultat obținut pentru starea naturii s_j .

Acțiunile vor fi clasificate în ordine descrescătoare după RS :

$$a_p > a_q \text{ dacă } RS(a_p) < RS(a_q)$$

Soluția optimă corespunde celei mai mici mărimi a regretelor:

$$\left[\min_{a \in A} \right] RS(a)$$

Din metodele prezentate în evaluarea studiului de caz s-a făcut apel la criteriul bazat pe arbori de decizie precum și la cele Wald și Hurwicz.

Concluzii

Așa cum s-a subliniat în cadrul capitolului, decizia managerială în contextul tehnic și economic, are influență și produce efecte pe termen scurt dar mai ales mediu și îndelungat, care implică comportamentul și atitudinea față de performanțele realizate în comparație cu cele efectiv realizate. Din această perspectivă fundamentarea și eficiența fundamentării și adoptării deciziei depinde și de participarea angajaților la procesul respectiv. Este evident că există proporționalitate între performanțele înregistrate și nivelul participării la actul decizional.

Motivația participării la luarea deciziei depinde atât de gradul de fidelitate al salariaților față de performanțele agentului economic, cât și de cointeresarea morală și materială ca strategie a politicii de dezvoltare, respectiv proporția între rezultatele reale și creșterea de la o etapa la alta a salariului precum și preocuparea manifestată a factorilor decizionali pentru perfecționarea permanentă a pregătirii profesionale.

2.4. Urmărirea riscului prin tehnologia informatică

Tehnologia informatică a devenit un ingredient de neînlocuit în câteva direcții strategice pe care firmele și le-au stabilit pentru a face față cu succes schimbării. Printre aceste direcții, se regăsesc și câteva din tendințele actuale ce se manifestă în domeniul tehnologiei informaționale, fiind considerate mai importante următoarele: interconectarea calculatoarelor, interconectarea întreprinderilor, globalizarea, reprojecțarea activităților firmei și utilizarea tehnologiei informaționale pentru obținerea unui avantaj concurențial³⁶.

Interconectarea calculatoarelor

³⁶ O'Brien J.A. – *Management Information Systems*, 4thed, Ed. Irwin/McGraw-Hill, 1999

Rețelele de calculatoare oferă posibilitatea utilizatorilor de a comunica și colabora electronic, alături de cea a folosirii în comun a echipamentelor hardware, a software-ului și a resurselor de date. De fapt, organizațiile bazându-se din ce în ce mai mult pe hardware-ul, software-ul și resursele de date ale Internetului, intraneturilor, extraneturilor și altor rețele, se evidențiază importanța faptului că pentru mulți utilizatori „rețeaua este calculatorul”. Acest concept de procesare în rețea (network computing) care tratează rețelele ca pe resursa centrală de procesare a oricărui mediu de prelucrare computerizată, pare să reprezinte arhitectura informațională a secolului următor.

Interconectarea întreprinderilor

Firmele devin întreprinderi interconectate. Internetul și rețele bazate pe tehnologiile acestuia - în interiorul unei întreprinderi (intraneturi), între o firmă și partenerii ei de afaceri (extraneturi) și alte rețele - au devenit infrastructura informațională principală pe care se bazează activitățile multor organizații. Acest lucru este evident în special în domeniul sistemelor de afaceri electronice, asupra cărora ne vom opri mai pe larg într-un paragraf ulterior, și în cel al sistemelor de colaborare organizațională.

Globalizarea

Companiile globale operează într-un mediu concurențial în care sistemele de calcul interconectate fac posibilă prelucrarea operativă și cu costuri scăzute a tranzacțiilor aferente piețelor globale. Astfel, firmele pot opera acum global, uneori prin formarea unor alianțe globale de afaceri cu alte organizații, între care clienți, furnizori, foști concurenți, consultanți sau instituții financiare, întreprinderile globale interconectate din zilele noastre pot exploata împreună multe nișe ale piețelor naționale, ce ar fi prea mici de 1 deservit pentru orice companie națională. Ele pot, de asemenea, să extragă cunoștințe diverse din mai multe țări pentru a lucra la proiecte ce necesită personal ce nu poate fi găsit într-o singură țară.

Reproiectarea proceselor economice

Această reproiectare³⁷ este definită ca o regândire fundamentală și o remodelare radicală a activităților în vederea realizării de îmbunătățiri substanțiale, precum cele privind costul, calitatea, serviciul și viteza. Astfel, reproiectarea privește toate aspectele legate de modul în care firmele „fac afaceri”, vizând schimbări majore ale acestuia, dincolo de simpla reducere a costurilor sau automatizare a unui proces.

Obținerea avantajului concurențial

Utilizarea tehnologiei informaționale pentru globalizare și reproiectarea proceselor de activitate rezultă adesea în dezvoltarea de sisteme informaționale ce sprijină organizațiile în obținerea unui avantaj concurențial pe piață. Tehnologia informațională joacă un rol important în implementarea unor strategii orientate pe avantajele concurențiale.

2.4.1. Importanța tehnologiei informației

Samuel Butler imaginează o societate care a respins mașinile. Oamenii au înghețat tehnologia la un nivel predeterminat și au scos în afara legii orice dezvoltare tehnologică ulterioară. Deși există multe deosebiri filosofice, tehnologice, sociale și de altă natură între acea societate și cea din zilele noastre, încă multe

³⁷ Hammer M. – *Reengineering the Corporation*, Harper Collins, 1993

persoane cred că omenirea este amenințată de evoluția tehnologiei. Cu toate acestea, societatea noastră nu a respins evoluția tehnologică ci, din contră, recunoaștem calculatoarele și tehnologia ca esențiale pentru menținerea și sprijinirea societății umane.

Se poate spune că la ora actuală ne aflăm într-o relație de simbioză cu tehnologia. Ca atare, trebuie să fim conștienți de efectele benefice ale acesteia asupra noastră, asupra organizațiilor și societății în general. După cum am mai arătat, sistemele informaționale pot fi benefice organizațiilor în multe feluri, dintre care enumerăm aici:

- obținerea unui avantaj față de competitori;
- realizarea de venituri mai mari;
- sporirea productivității și reducerea costurilor;
- creșterea profitului;
- îmbunătățirea calității produselor și serviciilor;
- crearea de noi oportunități;
- creșterea vitezei de reacție a organizațiilor vis-a-vis de schimbări;
- rezolvarea de probleme complexe în beneficiul angajaților și partenerilor.

Impactul tehnologiei informaționale asupra firmelor

Aceste potențiale modificări majore se pot produce relativ la: structură, flexibilitate, autoritate, putere, post, profesie, supervizare și activitatea managerului:

Structura organizațională

Legat de aceasta, impactul principal îl reprezintă aplatizarea ierarhiilor organizaționale, productivitatea sporită a managerilor, lărgirea controlului (numărul de angajați pe supervizor) și reducerea numărului de experți (datorată sistemelor expert). Ca atare, este de presupus că, în multe organizații, vor exista mai puține nivele manageriale și mai puțini manageri. Această tendință este deja evidențiată de restrângerea dimensiunii managementului de mijloc.

Flexibilitatea organizațională

Utilizarea tehnologiei informaționale determină scurtarea timpului de realizare a anumitor activități, reduce ciclul de dezvoltare a produselor, face comunicarea mai rapidă, altfel spus accelerează ritmul desfășurării activității firmelor și sporește capacitatea lor de a prelucra informațiile.

Centralizarea autorității

Relația dintre sistemele computerizate și gradul de centralizare a autorității în organizațiile pe care acestea le deservește a fost permanent discutată, în special odată cu introducerea calculatoarelor personale. Sistemele informatice pot sprijini fie centralizarea, fie descentralizarea controlului și prelucrării informațiilor în cadrul unei firme. Deși aceste sisteme sunt, de regulă, dezvoltate după stabilirea unei structuri organizaționale, este foarte posibil ca un sistem informatic nou sau modificat să producă schimbări în structura organizațională și /sau ale gradului «de descentralizare».

Puterea și statutul angajaților

Ultimele progrese înregistrate în domeniul sistemelor informatice determină modificări ale structurii puterii în cadrul organizațiilor. Lupta pentru cine va controla calculatoarele și resursele informaționale a devenit unul din cele mai vizibile conflicte în multe organizații, atât de stat, cât și private. Sistemele expert, de

exemplu, pot reduce puterea anumitor grupuri profesionale deoarece cunoștințele acestora devin bun public.

Atribuțiile postului

Acestea sunt importante nu numai pentru că vizează structura organizațională, ci și datorită faptului că sunt în interdependență cu satisfacția muncii depuse, remunerația, statutul profesional și productivitatea. Schimbările referitoare la acest aspect se produc atunci când are loc o regândire a modului de desfășurare a muncii, în special când se reprojecțiază procesele economice ale firmei

Ascensiunea profesională a angajaților

Utilizarea crescândă a tehnologiei informatice în organizații ar putea avea un impact semnificativ și întrucâtva neașteptat asupra ascensiunii profesionale a angajaților. Multe persoane cu un grad ridicat de pregătire profesională și-au perfecționat cunoștințele și și-au dezvoltat aptitudinile pe parcursul a ani întregi de experiență, deținând o serie de poziții ce i-au pus progresiv în fața unor situații din ce în ce mai dificile și complexe.

Schimbări în activitatea de supervizare

Faptul că munca unui angajat are loc on-line și este înregistrată electronic oferă posibilitatea unei supervizări electronice sporite. Pentru acei angajați a căror muncă este adesea măsurată prin finalizarea proiectelor, supervizarea „de la distanță” pune un accent mai mare pe munca dusă la bun sfârșit și mai puțin pe contactele personale. Acest lucru iese în evidență mai ales atunci când angajații își desfășoară activitatea în locuri dispersate geografic, departe de supervisorii lor. În general, procesul de supervizare tinde să devină mai formalizat, punând o bază mai mare pe proceduri și rezultate măsurabile, decât pe procese informaționale.

FIRMA – „de formă tehnologică”

Tehnologia informațională se extinde dincolo de capacitățile de calcul ale computerelor, în ziua de azi, calculatoarele sunt folosite pe scară largă pentru comunicații, alături de rolurile lor tradiționale de procesare și stocare a datelor. Din ce în ce mai multe calculatoare sunt conectate împreună, folosind diferite elemente de comunicații pentru a forma rețele. Prin intermediul acestora, personalul și organizațiile sunt legate între ele, aceste legături schimbând modul în care trebuie gândită desfășurarea afacerilor unei firme. Granițele dintre firme se deschid datorită legăturilor de comunicații oferite de rețele. Firmele sunt astăzi mai dispuse să ofere acces direct la sistemele informatice proprii partenerilor de afaceri, în principal clienților și furnizorilor.

Ca atare, având în vedere și cele expuse anterior în ceea ce privește schimbarea organizațiilor, credem că cel mai important impact al tehnologiei informaționale este legat de utilizarea TI pentru crearea de noi tipuri de organizații. Acestea au fost numite de unii autori organizații „de formă tehnologică” sau T-form organizations, ele folosind tehnologia informațională pentru a da un impuls puternic eficienței și eficacității activității desfășurate³⁸.

Managerii deleagă sarcini și o parte din atribuțiile decizionale către nivele inferioare ale managementului, acolo unde este necesară luarea deciziei. Pe de altă parte, anumiți membri ai organizației lucrează în principal de la distanță, fără a avea atribuit un birou permanent. Infrastructura unei astfel de organizații de formă tehnologică se caracterizează prin rețele de calculatoare.

³⁸ Lucas H.C. – *The Role of Information Technology in Organisation Design*, JMIS, 1997

Stații de lucru client individuale sunt conectate prin intermediul rețelei la calculatoare mai puternice, ce au rolul de server. Rețelele organizației sunt legate la rețele naționale și internaționale, astfel încât personalul firmei se poate conecta cu furnizori, clienți ș.a. cu care au nevoie să interacționeze.

De asemenea, acest nou tip de firme se disting printr-un grad ridicat de automatizare a producției și de prelucrare electronică a informațiilor, în vederea minimizării utilizării hârtiei, bazându-se în mare măsură pe imagini și pe stocarea magno-optică a datelor. Tehnologia este utilizată pentru a încredința lucrătorilor

Majoritatea acestor organizații vor utiliza tehnologiile de comunicații pentru a forma echipe temporare orientate pe un anumit proiect, munca acestora fiind facilitată de poșta electronică și aplicațiile *GROUWARE*. Aceste grupuri de lucru temporare pot include personal din compartimente diferite ale firmei precum și angajați ai clienților, furnizorilor și /sau altor parteneri de afaceri.

Organizația de tip **T-form** este interconectată cu furnizorii și clienții, existând numeroase relații electronice cu aceștia. Aceste conexiuni sporesc timpul de răspuns, îmbunătățesc precizia, reduc durata ciclurilor și diminuează costurile operaționale.

Furnizorii accesează în mod direct calculatoarele clienților pentru a se informa cu privire la nevoile de aprovizionare ale acestora, livrând apoi materiile prime sau mărfurile în locul necesar exact atunci când este nevoie.

Clienții plătesc furnizorii pe măsură ce consumă marfa, eliberându-se de întocmirea facturilor și altor documente asociate cu o cumpărare în stil clasic. Aceste legături electronice strânse între companiile ce fac afaceri împreună dau naștere la componente virtuale unde părțile tradiționale ale unei organizații par să existe, în realitate ele fiind într-un mod complet nou sau neobișnuit.

Variabilele TI pot fi utilizate în locul soluțiilor convenționale, fiind extensii ale variabilelor tradiționale de proiectare a unei organizații sau variabile complet distincte, iar principalele variabile de proiectare a căror apariție a devenit posibilă datorită tehnologiei informaționale:

1. **Componentele virtuale.** Organizațiile pot utiliza TI pentru a crea componente care nu există în forma tradițională. Este posibil chiar ca aceste subansamble să nu existe deloc; furnizorii le vor construi la momentul oportun pentru a le oferi exact atunci când sunt necesare clientului. Din punctul de vedere al acestuia din urmă, toate componentele necesare procesului de producție se află în stoc, care se găsește în proprietatea furnizorului până în momentul când este livrat pe principiile sistemului de programare a producției și stocurilor Just-In-Time (JIT).
2. **Legăturile electronice.** Cu ajutorul poștei electronice, video sau teleconferințelor, faxurilor și altor mijloace de comunicații, devine posibilă formarea de legături în cadrul și dincolo de limitele organizației. De asemenea, formarea grupurilor de lucru are loc cu ușurință și rapiditate.
3. **Aplatizarea tehnologică.** După cum am mai arătat, TI poate înlocui anumite niveluri de management și un număr sarcini ale acestuia. De exemplu, în anumite organizații birocratice, există niveluri de management doar pentru a studia, modifica și aproba rapoarte care circulă de la nivelul inferior acestuia spre cel superior. Comunicațiile electronice pot elimina unele din aceste nivele, contribuind la aplatizarea organizațiilor.

4. **Automatizarea producției.** Utilizarea tehnologiei pentru automatizarea procesului de producție este o chestiune asupra căreia nu insistăm, fiind deja arhicunoscută. TI este de asemenea utilizată pe scară largă de către instituțiile financiare pentru automatizarea prelucrării informațiilor și executării diferitelor sarcini. Activitatea unor asemenea instituții este de neconceput astăzi fără sprijinul TI.
5. **Fluxurile de muncă electronice.** Interesul pentru reproiectarea activităților a dus la dezvoltarea sistemelor și limbajelor referitoare la fluxul muncii. Pe măsură ce organizațiile elimină hârtia și execută majoritatea prelucrărilor de informații utilizând forme și imagini electronice, limbajele legate de fluxul muncii vor fi utilizate pentru a direcționa electronic documentele către acele persoane sau grupuri de lucru ce au nevoie de acces la acestea.
6. **Comunicațiile electronice.** Faxul, poșta electronică, transmiterea electronică a diverselor tipuri de date, alte facilități oferite de sistemele groupware, reprezintă toate o alternativă la canalele de comunicație formale tradiționale.
7. **Relații electronice cu clienții / furnizorii.** Acest model al firmei de formă tehnologică (T-form) arată gradul în care managerii pot aplica tehnologia informațională pentru a transforma organizația.

2.4.2. Tehnologia informației în management

Dacă informația nestructurată și comunicația informală a rămas și va rămâne importantă, se impune totuși să constatăm importanța câștigată de mijloacele informatice în acest domeniu. Nivelul de cunoaștere a acestor mijloace și tehnici specifice, pe care poate sau trebuie să o dobândească managerul, devine o problemă crucială căci, pe de o parte, acestea necesită o pregătire mai mult sau mai puțin laborioasă și, pe de altă parte, multitudinea lor impune o alegere judicioasă a acelor instrumente adecvate contextului de gestiune, planificare sau decizie respectiv.

Această cunoaștere nu poate depăși deci cadrul acestor tehnici și instrumente; ele nu constituie decât unelte care trebuie să se dovedească eficiente vis-a-vis de sarcinile managerului respectiv, adică conducerea unei firme, a unui departament sau a unui proiect. Timpul consacrat însușirii și punerii în aplicare a acestor tehnici nu trebuie să fie în detrimentul responsabilităților principale.

Un răspuns posibil la aceste probleme 1-ar putea reprezenta delegarea sau însărcinarea unei anumite persoane (asistent sau, mai general, secretara) cu tot ceea ce privește informatica și telecomunicațiile. Acest lucru poate fi justificat în anumite situații, dar cadrul de conducere trebuie să fie conștient de pierderea controlului ce poate să decurgă din aceasta, a cărei formă extremă poate fi relevarea inutilității poziției sale ierarhice și posibilității înlocuirii managerului de către asistent sau secretară.

Astfel, managerul va fi propriul său operator pe postul de muncă informatizat pe care-1 va utiliza în mod curent. Problema se reduce în acest caz la stabilirea paletelor de instrumente care vor contribui cel mai bine la creșterea productivității muncii lui. Apare deci evident faptul că managerul trebuie să dispună

în prealabil de metode și concepte mai mult sau mai puțin generale în cadrul cărora instrumentele își vor găsi în mod armonios locul.

Gradul de succes al sarcinii managerului se măsoară adesea prin raportul dintre ieșirile și intrările de care este răspunzător. Acest raport indică, în ultimă instanță, eficiența și eficacitatea organizației iar nivelul acestora, sau succesul managementului, depinde de exercitarea anumitor funcții manageriale, precum planificarea, organizarea, coordonarea și controlul. Pentru a îndeplini aceste funcții, managerii sunt angajați într-un proces continuu de luare a deciziilor. Toate activitățile manageriale se circumscriu procesului decizional. Managerul este înainte de toate un decident.

În aproape orice anchetă privind calitățile unui bun manager se va găsi primordial menționată capacitatea de a lua decizii clare și fără echivoc atunci când este nevoie. În acest sens trebuie date răspunsuri următoarelor trei întrebări :

1. De ce au nevoie managerii de sprijinul tehnologiei informaționale ?

Natura procesului decizional face necesară dobândirea de informații. Mai mult, luarea deciziilor este imposibilă fără informații, acestea fiind indispensabile fiecărei etape a procesului decizional.

O lungă perioadă, managerii au considerat procesul de luare a deciziei ca o artă dobândită prin câștigarea experienței în timp. Managementul a fost considerat o artă deoarece se putea folosi o mare varietate de stiluri individuale în abordarea și rezolvarea aceluiași tip de probleme manageriale din practica curentă a afacerilor. Aceste stiluri sunt adesea bazate mai mult pe judecată, intuiție și experiență decât pe metode cantitative sistematice de natură științifică. Astfel, este tot mai greu de luat decizii bazate pe prelucrarea manuală a informațiilor, din patru motive:

1. numărul de variante posibile este mai mare astăzi ca niciodată,
2. costul erorilor poate fi foarte mare datorită unei concurențe tot mai acerbe,
3. deciziile trebuie luate sub presiunea timpului,
4. sporirea gradului de intervenție a guvernelor și accentuarea instabilității politice.

2. Cum se determină nevoile informaționale ale managerilor ?

Utilizarea cu succes a tehnologiei informației implică capacitatea acestora de a oferi utilizatorilor informația potrivită la timpul potrivit. Totuși, identificarea necesităților informaționale ale managerilor nu este deloc o sarcină ușoară, de-a lungul anilor consemnându-se numeroase încercări în acest sens. Pentru exemplificare, prezentăm câteva metode de determinare a nevoilor informaționale ale managerilor³⁹:

1. interviuri cu managerilor pentru a stabili care date le consideră cele mai importante;
2. determinarea și observarea informațiilor folosite efectiv de manageri;
3. enumerarea principalelor obiective cuprinse în planurile lor pe termen scurt și lung;
4. solicitarea către managerilor a întrebărilor pe care le-ar pune la întoarcerea în firmă;
5. chestionarea managerilor cu privire la informațiile confidențiale;
6. prezentarea managerilor a unor modele de rapoarte și situații..

³⁹ Turban E. – *Information Technology for Management*, John Wiley-Hall ,1996, p. 538

De asemenea, pentru determinarea necesităților de informații ale managerilor, au fost dezvoltate, prin cercetare, diverse tehnici de intervievare. Printre cele mai folosite sunt:

- planificarea sistemelor de activitate (BSP - Business Systems Planning),
- factorii critici ai succesului (CSF - Critical Success Factors)
- analiza scopuri—mijloace (EMA - Ends/Mean Analysis).

3. Poate fi automatizată total activitatea managerilor ?

Acest lucru a fost exprimat foarte clar de către Ernest Dale: „computerul este un dispozitiv minunat care ajută conducerea să devină științifică, dar marea sa utilitate nu trebuie să ne facă să uităm nevoia continuă de rațiune umană”⁴⁰.

Într-o problemă structurată informațiile necesare sunt disponibile, variantele posibile sunt enumerabile și mecanismele de evaluare a acestora sunt cunoscute. Procedurile pentru obținerea celei mai bune soluții sunt cunoscute, în acest caz decizia fiind programabilă ea poate fi eventual înlocuită de o procedură informatică automatizată, într-o problemă nestructurată, gândirea umană este în mod frecvent baza luării deciziilor. Problemele semistructurate se găsesc între cele structurate și cele nestructurate, implicând o combinație atât de soluții standard cât și de judecată individuală.

Cea de-a doua parte a cadrului general se bazează pe lucrările lui Anthony⁴¹, ce definește trei mari categorii care includ toate activitățile manageriale, după cum urmează:

1. *planificarea strategică* - obiectivele și politicile pe termen lung pentru alocarea resurselor;
2. *controlul managerial* - achiziția și utilizarea eficientă a resurselor în îndeplinirea scopurilor;
3. *controlul operațional* - execuția eficientă și eficace a sarcinilor concrete.

Definițiile lui Simon⁴² și Anthony au fost combinate într-o matrice de sprijinire a deciziei, respectiv tipurile de sisteme computerizate susceptibile de a sprijini diferitele tipuri de decizii. Gorry și Scott-Morton au sugerat că pentru deciziile semistructurate și nestructurate clasicele Sisteme Informaționale de Management (SIM) nu sunt suficiente. Ei au propus folosirea în acest cazuri a unor sisteme ajutătoare, pe care le-au numit Sisteme de Suport Decizional (SSD). Sistemele Expert (SE), introduse câțiva ani mai târziu, sunt mai potrivite pentru activitățile ce necesită expertiză profesională.

Aceasta înseamnă că Sistemele de Suport Decizional, Sistemele Informatice pentru Directorii Executivi (SIDE) și Sistemele Expert sunt în majoritatea cazurilor mai potrivite pentru top manageri și profesioniști, care au de rezolvat probleme complexe, specializate.

În general, se consideră că activitatea managerului de pe treapta de mijloc este cel mai probabil a fi, în mare parte, automatizată, întrucât aceștia iau decizii de rutină, în contrast cu activitatea acestora, apare cea a managerilor din eșalonul superior, care este cea mai puțin rutinieră și, ca atare, cea mai dificil de automatizat.

⁴⁰ Dănăiață L, Pîrjol N. – *Conducerea unităților din industrie și transporturi*, TUT 1980, p. 18

⁴¹ Anthony R.N. – *Planning and Control Systems*, Harvard, 1995

⁴² Gorry G.A. – *A Framework for Management Information Systems*, SLOAN, 1971

SIM—Sistemele Informaționale pentru Management

Sistemele informaționale pentru management (Management Information Systems - MIS) au reprezentat tipul clasic de sisteme de suport al managementului și încă reprezintă o categorie importantă a sistemelor informaționale. Un SIM oferă produse informaționale ce sprijină multe din activitățile zilnice ale managerilor. Rapoartele, situațiile, formatele de ecran și alte tipuri de ieșiri produse de astfel de sisteme oferă informații pe care managerii le-au specificat dinainte ca fiind potrivite a le satisfacă nevoile lor informaționale.

Astfel de produse informaționale predefinite satisfac necesitățile informaționale ale deciziilor de la nivelurile operațional și tactic, unde managerul se confruntă cu situații care reclamă tipuri de decizii mai structurate. Sistemele informaționale oferă o varietate de produse informaționale managerilor, fiind disponibile în general patru variante principale de raportare:

1. **Rapoarte programate periodic.** Această formă tradițională, utilizează un format predefinit, proiectat pentru a oferi managerilor informații în mod regulat. Un exemplu tipic pentru această categorie de rapoarte îl reprezintă situațiile financiare lunare.
2. **Rapoarte de excepție.** În anumite cazuri, acestea sunt produse numai în situațiile în care sunt întrunite anumite condiții excepționale. Altele, rapoartele sunt oferite periodic, dar conțin numai informații privind condițiile excepționale. Aceste rapoarte promovează managementul prin excepție, managerii fiind feriți de „inundarea” cu rapoarte periodice detaliate asupra activității desfășurate.
3. **Rapoarte la cerere și răspunsuri imediate.** Avem în vedere cazurile în care informațiile sunt disponibile oricând managerul le cere. De pildă, navigatoarele Web, limbajele de interogare ale Sistemelor de Gestiune a Bazelor de Date și generatoarele de rapoarte asigură managerilor posibilitatea ca, de la stațiile lor de lucru, să obțină răspunsuri imediate sau diferite rapoarte adaptate propriilor necesități, ca rezultat ale cererii lor de informații.
4. **Rapoarte „împinse”.** Acest concept a căpătat amploare în urma utilizării tot mai largi a Internet-ului și tehnologiilor aferente acestuia. Informația este „împinsă” către stația de lucru a managerului. Acest lucru se realizează prin utilizarea de către organizații a unui software de publicare bazat pe tehnologiile Internet (web casting software), în vederea unei transmiteri selective a diverselor rapoarte și a altor informații către calculatoarele managerilor, legate în rețeaua intranet a firmei. De exemplu, pot fi furnizate informații în timp real privind cursurile valutare, cotațiile bursiere ș.a.

Natura competitivă și dinamică a mediului global de afaceri din ziua de azi face ca managerii să aibă nevoie de sisteme informaționale ce pot oferi răspunsuri rapide la interogări complexe privind activitatea organizației. Domeniul tehnologiei informatice a satisfăcut aceste nevoi prin dezvoltarea de noi concepte precum baze de date analitice, depozite și magazine de date, tehnici de explorare a datelor (data

mining - „extracție a datelor”) și produse software specializate care sprijină procesarea analitică on-line a datelor (OLAP - On Line Analytical Processing).

O sesiune OLAP are loc on-line și în timp real, astfel încât analistului sau managerului să-i fie oferite răspunsuri rapide la interogări pentru a nu-i stânjeni procesul analitic sau decizional și presupune anumite tipuri specifice de operații:

- *consolidarea*— aceasta înseamnă agregarea datelor, ce poate implica simple totalizări sau grupări complexe ale datelor interdependente;
- *descompunerea, „drill-down”*— prelucrarea analitică on-line poate funcționa și în sensul opus, adică să afișeze automat datele detaliate din care rezultă cele consolidate;
- *împărțirea, „slicing and dicing”*— această operație se referă la posibilitatea de a privi baza de date din unghiuri diferite.

Sintetizând, aplicațiile OLAP se caracterizează prin următoarele: accesează mari cantități de date; analizează relațiile existente între mai multe tipuri de date; implică date agregate; compară aceste date pe perioade de timp ierarhice.

SSD—Sistemele de Suport Decizional

Conceptele implicate de sistemele de suport decizional (Decision Support Systems - DSS) au fost enunțate pentru prima oară la începutul anilor '70 de către Scott-Morton, sub denumirea de sisteme de decizii manageriale. El a definit astfel de sisteme ca fiind sisteme informatice ce ajută decidenții să utilizeze date și modele în vederea rezolvării problemelor nestructurate⁴³.

Trebuie să facem observația că SSD, asemenea SIM sau alte sisteme de suport al managementului, este o expresie cu conținut liber, cu alte cuvinte are înțelesuri diferite pentru persoane diferite. Nu există o definiție universal acceptată și nici un consens asupra caracteristicilor și posibilităților unui SSD dar se poate prezenta un set ideal al acestora, deși majoritatea sistemelor de suport decizional nu le înglobează pe toate⁴⁴:

1. SSD oferă sprijin decidenților pentru problemele semistructurate și nestructurate prin alăturarea judecății umane cu prelucrarea automată a datelor. Astfel de probleme nu pot fi rezolvate, sau cel puțin nu în mod corespunzător, de către știința managementului sau de către alte sisteme informatice;
2. Sprijinul este acordat pentru diferite nivele manageriale, plecând de la cel de jos până la cel din vârf;
3. Acordă sprijin atât individual cât și grupurilor, multe probleme necesitând implicarea mai multor indivizi din departamente și de pe nivele ierarhice diferite;
4. Asigură suport anumitor decizii interdependente și/sau secvențiale, lucru important, deoarece multe decizii se află în legătură unele cu altele;
5. Sprijină toate fazele procesului decizional (IDC), precum și o mare varietate de procese și stiluri decizionale, ceea ce îl face deosebit de util;
6. Se adaptează în timp, fiind flexibile, astfel încât utilizatorul poate adăuga, șterge, combina, schimba sau rearanja elementele de

⁴³ Scott-Morton – *Management Decision Systems*, Harvard, 1971

⁴⁴ Turban E. – *Information Technology for Management*, John Wiley-Hall, 1996

- bază, putând astfel răspunde rapid la schimbările ce au loc frecvent în cazul problemelor semistructurate și nestructurate;
7. Sunt relativ ușor de construit, chiar utilizatorii finali pot să-și construiască singuri sisteme simple fără asistență din partea specialiștilor în sisteme informatice;
 8. Totodată sunt ușor de utilizat, având interfețe „prietenoase”, posibilități sporite de reprezentare grafică și un mod de lucru interactiv;
 9. Utilizând, de regulă, modele standard sau create de utilizator, aceste sisteme fac posibilă testarea diferitelor strategii în condiții deosebite, ceea ce poate oferi noi perspective și cunoștințe;
 10. Decidentul are un control complet asupra tuturor pașilor în rezolvarea problemei. Un SSD urmărește sprijinul, nu înlocuirea decidentului, acesta putând trece peste recomandarea sistemului în orice moment al procesului luării deciziei.

Spre deosebire de sistemele informaționale pentru management, un sistem de suport decizional este proiectat pentru a oferi răspunsuri ad-hoc, inițiate și controlate de către manageri. SSD este astfel în măsură să sprijine în mod direct tipuri specifice de decizii, răspunzând astfel stilurilor și nevoilor decizionale ale fiecărui manager privit individual.

Utilizarea unui SSD implică un proces de modelare analitică și se poate realiza cu ajutorul a patru tipuri de activități de bază, pe care le vom expune pe scurt în continuare:

- *sensibilitatea* – modificarea a valorii unei singure variabile, în mod repetat, pentru a observa schimbările rezultate asupra celorlalte variabile.;
- *simularea sau analiza „what-if”* – „ce se întâmplă dacă?”
- *atingerea obiectivului (goal-seeking)* – se inversează direcția analizei făcute în cadrul tipurilor anterior prezentate, încercând să găsească valoarea intrărilor necesare pentru a obține nivelul dorit al ieșirilor;
- *căutarea optimului* – constituie o extensie mai complexă a tipului precedent, obiectivul ne mai fiind acela de a preciza o valoare concretă urmărită, ci de a identifica valoarea optimă pentru una sau mai multe variabile scop, ținând cont de anumite constrângeri.

În concluzie, un SSD este un sistem informatic ce oferă sprijin informațional interactiv managerilor pe durata procesului de luare a deciziei. Un astfel de sistem utilizează modele analitice, baze de date specializate, propria perspectivă și judecată a decidentului, alături de un proces interactiv de modelare cu ajutorul computerului, în vederea facilitării luării deciziilor în problemele semistructurate și nestructurate.

SIDE—Sistemele Informatice pentru Directorii Executivi

Sistemele informatice pentru directorii executivi (Executive Information Systems - EIS) reunesc multe dintre caracteristicile celor două tipuri de sisteme prezentate anterior. Apariția lor s-a datorat faptului că majoritatea sistemelor de suport decizional sprijineau activitatea managerilor de mijloc, fiind arareori utilizate

de către directorii executivi, dată fiind capacitatea redusă a unui SSD de a răspunde nevoilor de informații strategice ale top managementului.

Astfel, primul obiectiv al unui SIDE a fost oferirea de acces imediat și comod la informațiile privind factorii cheie pentru îndeplinirea obiectivelor strategice ale organizației. Factorii ce au creat nevoia de SIDE, în ordinea descrescătoare a importanței, sunt următorii:

Factori externi:

- concurența ridicată;
- mediul în continuă schimbare;
- nevoia de a fi „ofensiv”;
- necesitatea accesării bazelor de date externe;
- înmulțirea reglementărilor guvernamentale.

Factori interni:

- nevoia de informații oportune și precise;
- nevoia de comunicații îmbunătățite;
- nevoia de a accesa datele operaționale;
- nevoia unei actualizări rapide a datelor privind starea diverselor activități;
- nevoia de a putea identifica tendințele istorice;
- nevoia de a accesa bazele de date ale firmei.

Practica arată că managerii din eșalonul superior obțin informațiile de care au nevoie din surse foarte diferite, precum: scrisori, periodice, pliante, rapoarte ș.a. produse manual sau de către sisteme computerizate. De asemenea, alte surse importante de informații ale acestei categorii de manageri sunt constituite din: convorbiri telefonice, întâlniri și diferite activități sociale. Ca atare, putem spune că o mare parte din informațiile utilizate de directorii executivi provine din surse necomputerizate și că informațiile generate de calculator nu au jucat un rol major în satisfacerea nevoilor informaționale ale acestora.

SIDE au fost dezvoltate pentru a răspunde necesităților de informații ale top managerilor ce nu erau acoperite de alte forme de sisteme de suport al managementului și totodată, în urma progreselor înregistrate de tehnologia informațională, au fost realizate sisteme cu interfețe atractive, ușor de utilizat, astfel încât informațiile necesare să fie oferite cât mai facil și fără a reclama o pregătire de specialitate.

Ca o caracteristică comună sistemelor informatice pentru directorii executivi apare utilizarea graficelor de diverse tipuri, adaptate preferințelor informaționale ale managerilor ce utilizează sistemul.

Noțiunea de **SIDE**, asemenea sistemelor de suport decizional, nu are aceeași semnificație pentru orice persoană, diferind totodată prin facilitățile și avantajele oferite, un SIDE poate fi apreciat în funcție de patru elemente: facilitățile asigurate; calitatea informației oferite; interfața utilizator; avantajele generale, și anume:

1. *descompunerea informațiilor* („drill-down”) -- aceasta permite furnizarea de detalii privind o informație dată se obțin rapid informații la un nivel de detaliere mai mare, parcurgând toate treptele, de la informația agregată până la nivelul maxim de descompunere;
2. *factorii critici ai activității* — ei pot fi strategici, manageriali sau operaționali și pot fi urmăriți atât la nivelul întregii organizații, cât și la nivelele inferioare. Fiecare factor critic poate fi măsurat

- prin unul sau mai mulți indicatori cheie, ce reflectă nivelul de performanță;
3. *factorii de starea ai activității* — oferă posibilitatea accesării în orice moment a ultimelor informații sau rapoarte referitoare la nivelul indicatorilor cheie urmăriți, fiind importantă relevanța informației, accentul punându-se pe gradul de actualitate al acesteia;
 4. *analiza tendințelor* — identificarea tendințelor este deosebit de importantă pentru analiza datelor, directorii executivi fiind înclinați să examineze tendințele, mai ales atunci când sunt detectate modificări importante în datele studiate.
 5. *analizele ad-hoc* — alături de posibilitatea apelării la analiza automată a datelor de către sistem, top managerii pot utiliza această facilitate pentru a efectua noi tipuri de analize pe „cont propriu”.
 6. *rapoartele de excepție* — se bazează pe conceptul de management prin excepție, un executiv ar trebui să acorde atenție doar deviațiilor semnificative de la standarde sau plan.

În concluzie, SIDE se definește ca un sistem informatic ce servește nevoilor informaționale ale directorilor executivi, oferind acces rapid la informații oportune și la rapoarte pentru management. Sistemul este ușor de utilizat, bazat în mare măsură pe construcții grafice, oferind diverse facilități precum drill-down, analiza tendințelor, OLAP, rapoarte de excepție etc. Totodată, poate fi conectat cu diferite servicii de informații on-line, dispunând și de posibilități de transmitere a mesajelor electronice (e-mail) și de navigare pe Internet.

Ca urmare a avantajelor oferite, în ultimul timp sistemele informatice pentru directorii executivi au început să fie utilizate și pe treapta de mijloc a managementului, odată cu disponibilitatea unor sisteme mai ieftine pentru rețelele client/server și intranet-urile.

SIDE sunt utilizate pe scară largă de către manageri, analiști și alți lucrători cu cunoștințe, fiind considerate sisteme informatice ale tuturor (Everyone's Information Systems, plecând de la denumirea originală de EIS - Executive Information Systems).

O altă denumire pentru SIDE este cea de Sistem de Sprijin pentru Directorii Executivi (Executive Support Systems) care scoate în evidență faptul că acestor sisteme le sunt adăugate tot mai multe posibilități, precum instrumente de comunicații și lucru în echipă (groupware), navigare pe Internet, poștă electronică, facilități specifice SSD și sistemelor expert ș.a., astfel încât să devină cât mai utile managerilor.

2.4.3. Sistemele informatice în managementului financiar

Suportul informatic pentru luarea deciziilor este diferit în funcție de activitățile concrete implicate de funcția financiară a unei organizații. Aceste activități au loc, după cum am arătat, pe nivele diferite ale managementului și presupun probleme, respectiv decizii cu nivel diferit de structurare (tabelul 2.2).

Cadrul general de suport al deciziilor financiare⁴⁵

Tabelul 2.2.

Tipul controlului	Control operațional	Control tactic	Planificare strategică	Sprijin
Tipul deciziei				
Structurat	evidența plăților clienților și furnizorilor	cash-flow lunar, analiza buget, previziune	planificarea structurii financiare, alegerea investiției	SPT SIM CO
Semistrukturat	trezoreria, comercializarea, obligațiuni, cash-flow	evaluarea creditelor, întocmirea bugetelor	planificarea unor fuziuni, investiții de portofoliu, achiziții de capital	SSD
Nestructurat	plasamente de speculație imediată, acțiuni speculative	apelarea la firme de consultanță cu experiență	dimensionarea fondurilor alocate cercetării-dezvoltării în condiții de risc	SSD SE
Sprijin	SIM SMg	SSD SIDE SE	SIDE SE	

Coloana din dreapta și rândul de jos indică tehnologiile, respectiv tipurile de sisteme computerizate susceptibile de a sprijini diferitele tipuri de decizii. Gorry și Scott-Morton au sugerat, de exemplu, că pentru deciziile semistrukturate și nestructurate clasicele Sisteme Informaționale pentru Management (SIM) nu sunt suficiente. Ei au propus folosirea în aceste cazuri a unor sisteme ajutătoare, pe care le-au numit Sisteme de Suport Decizional (SSD). Sistemele Expert (SE), introduse câțiva ani mai târziu, sunt mai potrivite pentru activitățile ce necesită expertiză profesională.

Sarcinile ce implică decizii cu un grad mai mare de structurare și cele de control operațional (celulele 1, 2 și 4) sunt realizate de managerii de la nivelul de jos, cele din celulele 3, 5, 7 revin managerilor de pe nivelul mediu, în timp ce sarcinile din celulele 6, g și 9, privind decizii semistrukturate sau nestructurate, sunt în responsabilitatea executivilor de la nivelul de vârf. Aceasta înseamnă că Sistemele de Suport Decizional, Sistemele Informatice pentru Directorii Executivi (SIDE) și Sistemele Expert sunt în majoritatea cazurilor mai potrivite pentru top manageri și profesioniști, care au de rezolvat probleme complexe, specializate.

1. Deciziile structurate se iau în toate domeniile managementului financiar, cu precădere în domeniul operațional, în acest domeniu, abordarea problemelor în lumina științei managementului și convenționalele Sisteme Informaționale pentru Management sunt

⁴⁵ Gorry, G.A., Scott-Morton, M.S. – *A Framework for Management Information Systems*, Sloan Management Review, vol. 13, 1971.

suficiente. Sistemele Informaționale pentru Management sunt sisteme computerizate menite să extragă și să integreze date din diferite surse pentru a furniza la momentul oportun informații necesare deciziei manageriale, oferind posibilitatea culegerii și stocării de mari cantități de date privind prelucrarea tranzacțiilor.

2. Deciziile semistructurate și nestructurate găsesc necesară aplicarea raționamentului și experienței managerului. Sistemele Informaționale pentru Management n-au oferit sprijinul necesar în situația unor astfel de decizii complexe, datorită lipsei facilităților necesare. Pe de altă parte, pe măsură ce se trece la un nivel superior de decizie, managerii se confruntă tot mai mult cu probleme din afara organizației. Majoritatea SIM au fost construite cu o orientare internă, sprijinul acestora scăzând pe măsura creșterii nivelului organizațional. Aceste neajunsuri ale SIM au determinat apariția în anii ,70 a Sistemelor de Suport Decizional și dezvoltarea lor în anii ,80.

Sistemele suport în deciziile financiare

SISTEMELE DE SUPORT DECIZIONAL (SSD) combină resursele intelectuale ale indivizilor cu posibilitățile oferite de calculator în vederea îmbunătățirii calității deciziilor, fiind sisteme computerizate de sprijin pentru cei care iau decizii manageriale, având de a face cu probleme semistructurate.

Sistemele de suport decizional definesc un set de proceduri computerizate de prelucrare a datelor, bazate pe un model și menite să fie un asistent al decidenților, să le extindă posibilitățile, dar nu să le înlocuiască judecata. Sunt orientate pe decizii unde este necesar raționamentul sau decizii care nu pot fi complet sprijinite de algoritmi. Trebuie să menționăm că partea din definiție referitoare la ”tratarea de probleme semistructurate nu are foarte mare relevanță întrucât o problemă poate fi descrisă ca structurată sau nestructurată doar în raport de un decident anume (adică, deciziile sunt structurate pentru că noi am ales să le tratăm ca atare), în cele ce urmează vom aborda, utilizând câteva exemple simplificate, modul în care sistemele de suport decizional pot veni în sprijinul managerului financiar.

Un SSD utilizează de obicei modele standard sau construite de utilizator. Posibilitatea de modelare permite experimentarea cu diferite strategii în diferite configurații. Modelarea implică transpunerea problemei din lumea reală într-o structură de prototip. Un model este o reprezentare simplificată sau o abstractizare a realității. Este de obicei simplificat deoarece realitatea este prea complexă pentru a fi copiată exact și deoarece mare parte a acestei complexități este de fapt irelevantă pentru problema concretă.

Dintre diversele tipuri de modele pe care managerul financiar le poate utiliza în cadrul activității sale și care sunt susceptibile să contribuie la evaluarea informației care-1 privește, ne vom opri la modelul de planificare. Acesta este modelul de predilecție al managerului financiar confruntat cu o problemă de proiecție în timp a activităților pe care trebuie să le gireze și controleze.

Structura modelului este temporală și tabulară multidimensională pentru că toate modelele sunt alcătuite din trei componente de bază: variabile de decizie și control, variabile necontrolabile exogene și variabile rezultative endogene. Aceste componente sunt conectate prin relații matematice.

Pentru evaluarea alternativelor, sistemele de suport decizional folosesc două tipuri de modele: modele normative și modele descriptive.

- **modelele normative** sunt acelea în care varianta aleasă este cea mai bună din toate cele posibile examinate.
- **modelele descriptive** sunt cele care verifică performanțele unui sistem pentru un set de variante dat, neexistând o garanție că cea aleasă este optimă.

De mare utilitate sunt sistemele computerizate și în cazul previzionării rezultatului fiecărei variante propuse, deciziile putând fi luate în condiții de **certitudine, risc și incertitudine**.

Deciziile în condiții de certitudine se leagă îndeosebi de problemele structurate, în cazul celei de-a doua categorii, sistemul calculează valoarea așteptată a fiecărei variante și o selectează pe aceea cu valoarea așteptată cea mai bună. Un astfel de model poate fi utilizat la analiza unei fuziuni cu alte firme.

Decizia în condiții de incertitudine este mai dificil de evaluat din cauza informațiilor insuficiente. Modelarea unor astfel de situații ține de atitudinea decidentului față de risc.

Un procedeu frecvent utilizat în SSD este cel al scenariilor care descriu starea în care este examinată situația decizională, variabilele exogene și parametrii pentru situația modelată. Un scenariu poate descrie un anumit nivel al activității. Prin modificarea de către decident a unei variabile se creează un nou scenariu. Pot exista astfel mii de scenarii pentru fiecare situație decizională, însă unele au o valoare specială și anume: „cel mai prost posibil”, „cel mai bun posibil” și „cel mai probabil”. Procedeu scenariilor servește la identificarea potențialelor oportunități sau /și probleme, oferind flexibilitate în planificare și ajutând la verificarea comportamentului soluțiilor propuse față de schimbările din scenarii.

Instrumente de modelare tabelară. Instrumentele obișnuite în cazul modelului de planificare sunt programele de calcul tabelar. Facilitățile analitice specifice unui SSD, ce sunt implementate și în programele de calcul tabelar sunt: *simularea sau tehnica „what if”*; *analiza de sensibilitate*; *analiza de tipul „atingerea obiectivului”* și *căutarea optimului*.

Atuurile programelor de calcul tabelar rezidă în faptul că oferă structura tabulară proprie modelelor de planificare și că în acest tabel fiecare celulă conține relațiile și formulele matematice ce duc la calculul valorii ei. Facilitatea recalculării automate a valorilor din celule asigură obținerea imediată a rezultatelor, în plus, fiecare celulă conține de asemenea toate elementele care definesc forma sub care apare această valoare, adică formatul. În fine, ceea ce se vede pe ecran este identic cu ceea ce va fi imprimat, dacă dorim o versiune tipărită a modelului.

Majoritatea programelor de calcul tabelar au posibilitatea să calculeze rații financiare și să utilizeze diferite categorii de funcții specializate: matematice, statistice, logice și financiare.

O trăsătură comună este legarea modelelor de pe foi de lucru separate astfel încât cifrele dintr-o foaie să intervină în calculul alteia.

Deoarece pachetele de calcul tabelar prezintă utilizatorului informația în rânduri și coloane, acestea pot fi lesne folosite pentru realizarea de situații privind profitul și pierderile, balanțe de verificare, bilanțuri și diverse alte rapoarte, în plus, aceste programe oferă facilități puternice de prezentare a informației sub forma graficelor și diagramelor de cele mai felurite tipuri pentru a reda mai sugestiv evoluția diversilor indicatori.

Astfel, avantajele acestor programe sunt evidente și rezidă în primul rând în nivelul calitativ ridicat al interactivității cu utilizatorul, fiecare acțiune fiind executată direct în contextul familiar al tabelului.

Facilitățile sistemelor de suport decizional

Sistemelor de suport decizional prezintă următoarele facilități și avantaje:

- au capacitatea de a sprijini soluționarea unor probleme complexe, semistructurate și nestructurate, combinând judecata umană cu puterea calculatorului electronic;
- sprijin oferit la toate nivelurile de conducere, de la manageri operaționali la cei de vârf, atât individual, cât și pentru grupuri de lucru;
- sprijină mai multe decizii interdependente și secvențiale, având în vedere că în practică multe decizii sunt legate între ele;
- răspund în timp real la situații neașteptate care rezultă în condiții schimbate;
- susțin toate fazele procesului decizional, putând fi totodată adaptate diferitelor stiluri decizionale ale managerilor;
- modelele favorizează experimentarea, creând posibilitatea de a proba diverse strategii în configurații diferite, repede și obiectiv;
- oferă utilizatorului noi abordări și perspective prin compoziția modelului și o analiză extinsă a diverselor situații posibile, putând servi la pregătirea managerilor neexperimentați.
- promovează învățarea și acumularea de noi cunoștințe, ce reclamă noi cerințe și rafinarea sistemului, în cadrul unui proces continuu de dezvoltare și îmbunătățire a SSS;
- facilitează comunicația între manageri, colecția de date și modelul fiind construite cu participarea activă a utilizatorilor;
- diminuează riscul prin posibilitatea luării în calcul a mai multor variante și criterii economice;
- asigură feed-back-ul informațiilor financiare în condițiile în care se cunosc anumite limite normale ale unor indicatori se permite compararea în orice moment cu starea reală;
- îmbunătățesc controlul și performanțele managerilor și ale întregii organizații;
- determină o reducere a costurilor, aplicațiile de rutină ale unui sistem informatic pot avea ca efect o considerabilă reducere a costurilor generale sau a costului deciziilor eronate;
- asigură decizii obiective; deciziile rezultate sunt mai consistente și fundamentate decât cele luate intuitiv;
- sporesc eficacitatea managementului, permițând managerilor să ia deciziile într-un timp mai scurt și/sau cu mai puțin efort.

Sisteme informatice financiare

În lumea reală a organizațiilor nu operează tipuri „pure” de Sisteme de Suport Decizional, Sisteme Informaționale pentru Management, Sisteme de Prelucrare a Tranzacțiilor etc., ci sistemele informaționale existente reprezintă combinații ale acestora.

Mai mult, întreprinderile folosesc pe scară din ce în ce mai largă *SISTEME INFORMATICE INTEGRATE* (ERP), care acoperă toate funcțiile de bază ale

întreprinderii. Acestea din urmă sunt, de fapt, compuse din sisteme informatice orientate pe funcțiuni ale firmei și integrate într-un tot unitar care gestionează toate activitățile unei firme.

Principalele tipuri de decizii financiare vizează, alocarea capitalului (decizia de investire), structura capitalului (decizia de finanțare) și managementul capitalului de lucru (gestiunea ciclului de exploatare și gestiunea trezoreriei), în mod corespunzător, sistemele informatice financiare cele mai des întâlnite în practică, sprijină următoarele categorii de activități:

1. ALOCAREA CAPITALULUI. Aceasta presupune, în primul rând, un proces de analiză și evaluare a profitabilității și impactului financiar al cheltuielilor de capital propuse. Investițiile pe termen lung în construcții și echipamente pot fi analizate utilizând o mare varietate de tehnici. Astfel, aceste tipuri de sisteme utilizează pe scară largă modelele ce încorporează analize privind determinarea valorii actuale nete și alte criterii privind investițiile, estimarea cash-flow-ului, analiza probabilității riscului, pentru a determina alegerea combinației optime pentru firmă a proiectelor de investiții.

2. PREVIZIUNEA ȘI PLANIFICAREA FINANCIARĂ. Sistemele informatice ce sprijină aceste activități oferă analiștilor financiari posibilitatea utilizării programelor de calcul tabelar sau a altor pachete software de planificare financiară pentru a evalua performanțele prezente și proiectate ale afacerii. Totodată, ele ajută la determinarea nevoilor de finanțare ale activității și analizează metodele alternative de obținere a fondurilor necesare. Sunt utilizate previziuni financiare privind situația economică, activitățile firmei, tipurile de finanțări disponibile, ratele dobânzilor, prețurile acțiunilor și obligațiunilor etc., în vederea întocmirii unui plan de finanțare optim pentru întreprindere.

3. GESTIUNEA CREDITULUI CLIENȚI. Cu ajutorul acestor sisteme se păstrează evidența sumelor datorate de clienți, ce rezultă din datele generate de cumpărările și plățile acestora. Periodic, sunt furnizate situații ale conturilor clienților și diverse rapoarte ce ajută managerii să poată controla suma creditelor clienți acordate și încasarea sumelor convenite. În acest fel, se contribuie la maximizarea profitului obținut din vânzările pe credit și, în același timp, la minimizarea pierderilor datorate răi platnicilor.

4. GESTIUNEA CREDITULUI FURNIZORI. Aceste sisteme prelucrează datele ce privesc cumpărările de la furnizori și sumele plătite acestora, pregătind documentele de plată a facturilor scadente și producând rapoarte privind situația acestora. Astfel, este asigurată plata corectă și la timp a furnizorilor în vederea păstrării unor relații bune cu aceștia, favorizării cumpărării pe credit, beneficiarii de eventualele discount-uri acordate pentru plata la termen, control financiar riguros asupra tuturor ieșirilor de numerar.

5. GESTIUNEA NUMERARULUI. Sistemele informatice din această categorie colectează informații privind toate intrările și ieșirile de numerar din organizație, în mod periodic sau chiar în timp real. Asemenea informații permit managerilor financiari să ia decizii mai rapide privind constituirea de depozite la bănci sau investirea surplusului de fonduri, sporind astfel câștigurile obținute prin depunerea sau investirea acestor sume. De asemenea, sunt furnizate previziuni lunare, săptămânale sau zilnice ale intrărilor și ieșirilor de numerar (previziuni ale

cash-flow-ului) utile pentru identificarea viitoarelor deficite sau excedente de numerar. Aceste sisteme utilizează în mod frecvent modele matematice pentru a determina variantele optime de obținere a numerarului și a identifica alternativele de finanțare sau strategiile de investire pentru a gestiona deficitele sau excedentele previzionate.

6. GESTIUNEA PORTOFOLIULUI (titlurilor de plasament) . Multe organizații investesc surplusul lor de numerar în hârtii de valoare pe termen scurt, astfel încât sumele rezultate să poată fi disponibile atunci când sunt necesare fonduri. Portofoliul unor astfel de hârtii de valoare poate fi gestionat cu ajutorul unor pachete software specializate. Pe de altă parte, aceste sisteme ajută managerii să ia decizii de vânzare, cumpărare sau păstrare pentru fiecare tip de hârtie de valoare, astfel încât să asigure un mix optim al acestora care minimizează riscul și maximizează câștigurile.

7. SISTEMELE INFORMATICE CONTABILE. Sunt cele mai vechi și mai utilizate sisteme informaționale. Acestea asigură în multe situații „materia primă” celor financiare, prin faptul că păstrează evidența activităților desfășurate de firmă și a altor evenimente economice, furnizând informațiile necesare stabilirii evoluției întreprinderii, precum și informațiile de control ale acestei evoluții.

Sistemele informatice contabile înregistrează și raportează fluxul fondurilor într-o organizație, furnizând produse informaționale precum bilanța lunară, bilanțul, contul de profit și pierderi, situația obligațiilor la buget etc. De asemenea, aceste sisteme îmbină reflectarea prezentă a faptelor cu realizarea de previziuni ale condițiilor viitoare, precum bugetele financiare sau diverse rapoarte privind starea financiară proiectată.

Sistemele informatice contabile oferă informațiile de sinteză care redau imaginea fidelă a patrimoniului, a situației financiare și a rezultatului. Ele surprind faptele exprimabile în termeni monetari, furnizând o imagine parțială, dar eficace, a întreprinderii. Aceste informații sunt pe deplin valorificate în activitatea de management financiar, aceasta nedisponând de mijloace directe de urmărire și înregistrare a fenomenelor economice și trebuind să facă apel la mijloacele furnizate de contabilitate.

Sistemele informatice contabile, utilizând metode și instrumente bine structurate de culegere a datelor și informațiilor, realizează totodată o prelucrare și sistematizare a lor în informații de sinteză, ce constituie baza procesului de luare a deciziilor financiare.

2.4.4. ERP—vârful tehnologiei informatice manageriale

În lumea reală sistemele informaționale sunt, de regulă, combinații integrate ale sistemelor informaționale economice pentru o anumită funcțiune a organizației, plecând de la această realitate, în ultimii ani s-a impus în domeniul informaticii economice conceptul de sistem (integrat) de gestionare a resurselor întreprinderii.

Aceste sisteme sunt cunoscute în literatura de limbă franceză sub numele de Progiciels de Gestion Integres sau Enterprise Resource Planning (ERP), în cea anglo-saxonă.

ERP reprezintă, de fapt, sisteme informatice integrate, altfel spus, sisteme informatice „multifuncționale”, în sensul că ele depășesc granițele funcțiilor

tradiționale ale întreprinderii, în vederea reprojecării și îmbunătățirii proceselor vitale ale firmei.

Aceste sisteme sunt destinate sprijinirii proceselor fundamentale din firmă precum cercetarea-dezvoltarea, producția, distribuția, gestiunea comenzilor, relațiile cu clienții, vânzările, logistica, activitatea financiar-contabilă. Ele urmăresc practic integrarea producției cu celelalte compartimente funcționale ale întreprinderii, în cadrul cărora deosebit de importantă este funcțiunea financiar-contabilă, fără de care suportul decizional ar fi total necorespunzător.

Ele nu sunt orientate cu precădere pe satisfacerea cerințelor de prelucrare a informațiilor necesare pe funcțiuni ale întreprinderii, ci vizează interdependențele dintre acestea, ansamblul operațiilor și proceselor întreprinderii.

Sistemele ERP sunt alcătuite din module cu funcționalitate distinctă, dar în același timp aflate în legătură unele cu altele. Se consideră că o companie utilizează un pachet de gestiune integrat dacă un ansamblu de module funcționale omogene partajează aceeași bază de date.

De exemplu, o cumpărare introdusă într-un modul de preluare de comenzi va transmite comanda la aplicația de producție care, la rândul ei, trimite o cerere de materiale la modulul cu linia de furnizori și care va lua componentele necesare de la furnizori prin utilizarea modulului de logistică, pentru a le aduce în întreprindere, în același timp, tranzacția de cumpărare va fi marcată în modulul de contabilitate ca venit și în cel financiar pentru înregistrarea obligației de plată față de furnizor.

Prin urmare, multitudinea de interconexiuni asigură ca informația dintr-o parte a întreprinderii să poată fi obținută de oricare alt compartiment. Aceasta face mai simplă observarea mersului întreprinderii, ca un întreg, și ajută personalul să elimine acțiunile redundante, să analizeze datele și să ia decizii mai bune.

Sistemele de planificare economică

Alături de aceste avantaje asigurate de sistemele ERP prin integrarea efectivă a „insulelor informaționale” din firmă mai reținem următoarele: transparența totală, partajarea informațiilor, dialogul coerent, uniformizarea sistemului, eliminarea risipei datorate neînțelegerilor sau proastei percepții a celorlalte funcțiuni și ameliorarea globală a productivității.

ERP-urile sunt o utilizare strategică a tehnologiei informaționale pentru partajarea resurselor de informații, îmbunătățirea eficienței și eficacității întregii activități, sprijinind astfel întreprinderile să-și atingă obiectivele strategice.

Precursorii ERP sunt sistemele MRP (Material Requirement Planning) apărute în anii '70, bazate pe un program cadrul general, legate fiind de gestiunea stocurilor și sistemele MRP II (Manufacturing Resource Planning), caracteristice anilor '80, care înglobează și alte funcțiuni, cum ar fi prelucrările, producția și distribuția.

Evoluția de la MRP II la ERP a fost una firească. La început, producătorii de software au realizat sisteme care țineau cont de necesitățile contabilizării automate a costurilor, gestiunii stocurilor și programării producției. Eficacitatea acestora le-a asigurat extinderea în celelalte funcțiuni (contabilitate, gestiune comercială, logistică). Din această piață software s-a dezvoltat piața ERP, de fapt piața ERP a înghițit piața MRP II, deoarece o include și pe aceasta. Integrarea sistemelor ERP în cadrul firmelor s-a făcut după ce acestea au adoptat modulele MRP II și au observat că fără celelalte module mediul este incomplet și, deci, nu poate fi exploatat la maximum. Iată de ce astăzi, sistemele ERP sunt capabile să gestioneze procese complete, de la introducerea unei comenzi, la producție și până la gestiunea distribuției.

Tendința de dezvoltare a acestui tip de software, MRP II sau ERP, este specializarea, astfel încât fiecare firmă se dezvoltă pe segmentul ei specific de piață, având anumiți clienți cărora le rezolvă cerințele.

Dintre ofertanții de soluții ERP se remarcă : SAP (Germania), Oracle (SUA), PeopleSoft (SUA), BaaN (Olanda) și J.D. Edwards (SUA), Geac (Canada), QAD (SUA), SAGE (Marea Britanic), Intenția (Suedia), Epicor (SUA), IFS (Suedia), Great Plains (Marea Britanic), Mapics (Marea Britanie), Symics (Marea Britanie), Exact (Franța), Navision (Norvegia), Agresso (Danemarca), Scala Business Solutions (Suedia), Generix (Franța).

Produsele ERP reprezintă și un veritabil suport pentru reproiectarea activităților firmei (Business Process Reengineering), deoarece implementarea acestui tip de software necesită desfășurarea în paralel a unor acțiuni de reproiectare radicală a funcțiilor întreprinderii. Până la apariția ERP, întreprinderea angaja consultanți de specialitate pentru definirea practicilor curente sau reproiectarea altora noi, apoi căuta un furnizor-integrator, care să realizeze o aplicație cât mai apropiată de cerințele firmei, în cazul sistemelor integrate de gestionare a resurselor întreprinderii, firma producătoare a software-ului respectiv furnizează direct soluția, majoritatea pachetelor ERP fiind articulate pe patru domenii cheie: producție, logistică, gestiune comercială, financiar-contabilitate. Sistemele ERP prezintă și avantajul că au fost verificate și ameliorate, în urma utilizării în mai multe organizații, clienții putând solicita totuși modificări în conformitate cu specificul activităților proprii.

IE -- programe de Inteligență Economică

Datorită automatizării pe scară largă ce a avut loc de-a lungul ultimelor două decenii, nu mai există pericolul lipsei de informații. Companiile din ziua de azi sunt adevărate fabrici de informați, producând această valoroasă resursă la tot pasul și stocând-o peste tot, începând cu cele mai mari calculatoare mainframe din firmă și până la laptop-urile personalului aflat „pe teren”.

Problema ce apare este următoarea: există materie primă informațională din belșug, dar nu există nici o „hartă” care să arate unde se găsește și adesea nu există instrumente sau sunt necorespunzătoare pentru „dezgroparea” și transformarea ei din materie primă în acel „combustibil” esențial de care au nevoie firmele pentru a supraviețui și a concura. Pe de altă parte, nu contează doar cantitatea, de informație disponibilă, ci și cât de repede pot fi accesate aceste informații și cât de rapid pot ajunge „în mâinile” destinatarului potrivit.

Aici intervine conceptul de „intelență economică” - business intelligence. În urma unei înțelegeri și utilizări adecvate a instrumentelor și aplicațiilor de intelență economică (IE), o firmă poate descoperi un întreg „zăcământ” de resurse informaționale care-i va îmbunătăți atât poziția competitivă pe piață cât și desfășurarea activităților de bază.

Business Intelligence, adică intelența economică, reprezintă un termen generic pentru toate seturile de instrumente și aplicații ce permit factorilor decizionali din cadrul unei organizații să colecteze, organizeze, analizeze, disemineze informații critice pentru desfășurarea activității lor și să acționeze pe baza acestora, în vederea luării unor decizii de afaceri mai rapide, mai bune și mai documentate.

Puterea acestor instrumente rezidă în imaginea operativă și relevantă asupra activităților organizației oferită în formatul adecvat și destinatarului potrivit de pe nivelul managerial corespunzător. Ca atare, unul dintre aspectele esențiale ale efortului de a face informațiile cheie accesibile decidenților, îl reprezintă alegerea

combinației corespunzătoare de date, hardware și software cu ajutorul cărora să fie construit un sistem de IE.

Deși un sistem IE include multe dintre noțiunile și instrumentele sistemelor de suport decizional (DSS - Decision Support Systems) și a sistemelor informatice pentru directorii executivi (EIS), acesta diferă în multe aspecte semnificative, fiind:

1. **aplicație vitală** -- companiile operează tot mai mult în ritmul unui timp de rețea;
2. **universal** -- instrumentele și aplicațiile IE au o continuă creștere de utilizatori finali;
3. **facil** -- întreprinderile au căutat produse mai simplu de utilizat, prietenoase
4. **operațional** -- sunt destinate sporirii sau extinderii posibilităților sistemelor DSS.
5. **proactiv** -- numai afacerile conduse după o strategie inteligentă vor rămâne competitive și vor prospera.

Întrucât termenul de inteligență economică a devenit un numitor comun pentru o gamă largă de instrumente de sprijin al deciziilor, unele dintre acestea fiind destinate unor categorii specifice de utilizatori, se caracterizează prin:

1. instrumente de colectare și formare.
2. depozite și magazine de date
3. instrumente analitice și de raportare
4. sisteme ERP avansate
5. aplicații pentru directorii executivi

În final, menirea acestui nou tip de software constă în a-i sprijini pe executivi să-și conducă mai bine afacerile, prin intermediul facilităților analitice de management avansat, incluzând diverse instrumente pentru coordonarea planificării strategice, compararea realizărilor efective cu cele planificate, precum și pentru identificarea și recomandarea oportunităților de îmbunătățire.

ERP-uri în decizii strategice

Tendința pe plan mondial în domeniul acestor sisteme de gestiune a afacerilor (ce se înscriu în domeniul informaticii economice sau de gestiune, cum mai este denumită uneori) este de a implementa aplicații standard și nu de a dezvolta aplicații de o asemenea anvergură în cadrul fiecărei companii. Câteva dintre argumentele în favoarea unei asemenea abordări sunt:

- costurile de dezvoltare sunt reduse la minim: există o singură organizație ce are ca obiectiv dezvoltarea aplicației, care va încorpora permanent practicile cele mai moderne utilizate în management;
- aplicația standard este rezultatul modificărilor și îmbunătățirilor continue, ca răspuns la feed-back-ul generat de implementarea și utilizarea ei de către un mare număr de organizații, fapt de pe urma căreia vor beneficia noile firme;
- cei care utilizează aplicația se vor putea concentra asupra activității lor și nu asupra aspectelor legate de informatică, costurile implicate de utilizarea unei astfel de aplicații fiind minime;

Pe de altă parte, o aplicație standard de gestiune integrată a resurselor întreprinderii, trebuie să aibă, în primul rând, următoarele caracteristici:

- aplicație standard este disponibilă imediat, implementarea ei putând dura până la un an și nu câțiva ani, cum este cazul dacă aplicația este dezvoltată în interiorul firmei, cu forțe proprii.
- *să fie suficient de flexibilă în ceea ce privește modificările.* Aplicația trebuie să poată fi modificată și adaptată condițiilor și practicilor concrete din fiecare firmă;
- *să fie ușor de învățat și utilizat.* Interfața utilizator a aplicației trebuie să fie cât mai simplă și utilizarea ei nu trebuie să presupună cunoștințe suplimentare sau informatică;
- *să permită accesul rapid la informații de la distanță.* Aplicația trebuie să permită lucrul în medii distribuite, transferul datelor dintr-o locație în alta făcându-se automat indiferent de mediul ales;
- *să ofere nivele multiple de securitate.* Trebuie să existe totodată mecanisme performante de validare a documentelor, care asigură astfel integritatea datelor și coerența procesului modelat;
- *să fie ușor de implementat.* O asemenea aplicație are o funcționalitate care presupune o organizare conform principiilor moderne de management;
- *să reprezinte nivelul al tehnicii pe plan mondial din punct de vedere tehnologic;*
- *să fie însoțită de un set de servicii profesionale de consultanță.* Acestea sunt adresate în special departamentelor de informatică și privesc probleme de auditare, organizare internă, arhitecturi hardware și software, mentenanța sistemului etc.

Sectorul Enterprise Computing sau al informaticii de gestiune este în plină dezvoltare la ora aceasta în România, surse de finanțare pot fi găsite, ceea ce lipsește este doar o acțiune concentrată de utilizare la parametrii maximi a infrastructurilor informatice existente. Faptul că soluțiile ERP au început să fie percepute ca o necesitate și în țara noastră a fost demonstrat și de prima conferință pe tema ERP organizată la nivel național, cu ocazia expoziției românești de calculatoare (ROCS).

1. SAP România - R/3 -- Firma germană SAP se situa, la sfârșitul anului 1999, pe poziția numărul 81 în topul celor mai influente companii din domeniul tehnologiei informaționale și al comunicațiilor, venind de pe poziția 85 în anul 1998. Este lider mondial în domeniul sistemelor integrate pentru managementul și gestiunea întreprinderilor, acoperind circa o treime din piața produselor ERP și 90% din cele mai importante concerne internaționale, produsul său R/3 fiind implementat în peste 15.000 de organizații.

Dintre argumentele în favoarea utilizării produsului R/3 remarcăm costul global avantajos, interoperabilitatea cu alte tipuri de soft și ușurința în instalare. Aceste atuuri, alături de evoluția firmei SAP în direcția înglobării tehnologiilor de Internet, fac ca poziția sa de lider al pieței ERP să nu fie deocamdată amenințată.

2. ORACLE România - Oracle Applications 11 -- Compania americană Oracle, cu mai mult de 43.000 de angajați și operațiuni desfășurate în peste 45 de țări, este numărul unu pe plan mondial în domeniul bazelor de date și numărul doi pe piața ERP, situându-se pe poziția 8 în topul companiilor de TI & C la sfârșitul

anului 1999. De asemenea, că 97% din companiile listate în Fortune 100 folosesc baze de date Oracle, acestea deținând aproape 60% din piața mondială a bazelor de date relaționale.

Oracle Applications, versiunea 11, este cea mai completă suită integrată de module software (peste 45) pentru producție (Oracle Manufacturing), aprovizionare-desfacere (Supply Chain Management), resurse umane (Human Resources), gestiune financiară (Financials), proiecte (Projects) și interfață cu clienții (Front Office), care oferă posibilitatea automatizării întregii activități a companiei, beneficiind de toate facilitățile oferite de Internet și de accesul global la informație.

3. Baan România - Baan ERP -- Firma olandeză BaaN a fost fondată în 1978, având două sedii principale, unul la Barneveld în Olanda și cel de-al doilea la Reston, Virginia, în Statele Unite. Cu peste 4.800 de implementări în lumea întreagă, ea ocupă locul 5 în lume pe piața produselor de planificare a resurselor întreprinderii. Soluția Baan ERP integrează 10 module, fiind utilizată în următoarele domenii: industria automobilelor, electronică, aeronautică, apărare, construcții de mașini, industria chimică, alimentară etc. Este elocventă, în acest sens, enumerarea celor mai importanți clienți ai firmei: Ferrari, Fiat, Ford, Mercedes Benz, Volkswagen, Alcatel, Hewlett-Packard, Hitachi, Motorola, Sony, Sun Microsystems.

Modulele de bază ale suitei Baan sunt următoarele:

1. Manufacturing și/sau Baan Process pentru producție;
2. Distribution pentru activitatea comercială;
3. Service pentru activitatea de servicii și întreținere;
4. Transportation pentru activitatea de transport;
5. Project pentru proiecte mari sau investiții;
6. Financials.

Componenta financiară funcționează integrat cu toate celelalte enumerate anterior. Pentru companiile transnaționale, mixte sau din țări cu inflație ridicată, permite ținerea evidențelor contabile simultan în 2-3 monede. Modulele componente pot fi utilizate împreună sau separat, fiind în număr de opt: cartea mare, clienți, furnizori, vânzări, gestiunea numerarului, contabilitatea costurilor, mijloace fixe, sistemul bugetelor financiare și sistemul raportărilor financiare.

4. ROMSYS – Emsys -- Creată în 1993 și având în prezent un capital social de 227.000 USD și 152 de angajați, dintre care 134 cu studii superioare, compania ROMSYS S.A. a devenit unul dintre cei mai importanți furnizori de soluții informatice din România, folosite în principal în sectoarele financiar-bancar, asistență medicală și guvernamental.

Recunoscută drept o organizație de un înalt nivel profesional și calitativ, Romsys are capacitatea și experiența demonstrată în conceperea și implementarea de soluții informatice complexe, orientate rețea, pe o gamă variată de platforme hardware și software. Romsys reprezintă în România câteva dintre cele mai importante companii americane producătoare de echipamente și soluții informatice: Sun Microsystems, Unisys și Micron.

Romsys este prima companie românească cu profil informatic certificată ISO 9000, OMCAS (Organismul Militar de Certificare, Acreditare și Supraveghere) și CCAS/MI (Comisia de Certificare, Acreditare și Supraveghere /Ministerul de Interne). Acest lucru conferă clienților săi garanția unor soluții și servicii de calitate, la nivelul standardelor internaționale.

5. CRESCENDO - MFG/PRO -- Firma Crescendo International este partenera din România a firmei americane QAD Inc., ce activează în domeniul informaticii de gestiune încă din anul 1979. Produsul ei, MFG/PRO, este utilizat de un sfert din primele 100 de companii din lume în 80 de țări, fiind tradus în peste 20 de limbi, între marile companii transnaționale ce utilizează MFG/PRO, amintim: Ford, Daewoo, 3M, Philips, Whirlpool, Gillete, Mars, Nestle, Colgate-Palmolive, Johnson&Johnson, Unilever, Black&Decker.

Firma Crescendo, înființată în anul 1993 și numărând în prezent 40 de angajați, este distribuitorul exclusiv al suitei MFG/PRO tradusă în limba română. Ca soluție integrată de gestiune a resurselor întreprinderii, aplicația MFG/PRO se adresează societăților comerciale care fac comerț și /sau producție, putând fi folosită de societăți cu producție de serie mare, mică sau unicate, procesul de producție putând fi discret și /sau continuu. Segmentele de piață vizate cu precădere sunt: industria alimentară / băuturi, industria auto, bunurile de larg consum, produsele industriale și electronice, sectorul medical și farmaceutic.

Aplicația prezentată poate fi utilizată în diverse arhitecturi: host /terminal, client/server sau o combinație a acestora și, bineînțeles, pe diferite platforme hardware și sisteme de operare. Ea gestionează întreaga activitate a unei unități economice: de planificare, comercială (aprovizionare, desfacere), pregătirea fabricației, programarea și urmărirea producției (inclusiv controlul calității), activitatea financiar-contabilă (incluzând urmărirea costurilor pe centre de costuri sau proiecte) și activitatea de urmărire a produselor în perioada de garanție și post-garanție, prin intermediul unor grupe de module.

6. EXACT SOFTWARE România - Exact Globe -- Firma Exact Software România este divizia locală a grupului internațional Exact Software, înființat în anul 1984 în Olanda și situat, pe plan european, între primele zece companii, de nivelul doi, furnizor de soluții ERP. Cu sprijinul unei rețele mondiale de filiale, fiecare având un departament specializat de service care include activități de implementare, suport help desk, training, dar și management de proiect, clienții firmei Exact de oriunde în lume se bucură de un înalt nivel de satisfacție, cât și de o performanță ridicată a produselor oferite.

Gama de produse Exact Globe for Windows conține 32 de module integrate, împărțite în 7 categorii importante: contabilitate, gestiune stocuri și vânzări, administrare prestări servicii, administrare proiecte, producție, administrare contacte, rapoarte manageriale.

7. SCALA România - Scala Global Series -- Compania internațională Scala a fost fondată în Suedia în 1978. Astăzi, prin rețeaua sa unică de parteneri, Scala își oferă produsele și serviciile pe toate piețele importante sau în curs de dezvoltare. Peste 14 000 de instalări în mai mult de 100 de țări sunt fiecare optimizate în funcție de cerințele afacerilor și sistemelor contabile locale. Scala a pătruns pe piețele Europei Centrale și de Est în 1991. Doi ani de afaceri încununate de succes au condus firesc spre înființarea, în 1993, a companiei Scala ECE, creată anume pentru a răspunde necesităților specifice regiunii, în 1997, Scala ECE Ltd. a fuzionat cu Scala International AB pentru a forma Scala Business Solutions NV, o companie cu acoperire globală.

Scala a pătruns pe piața românească în septembrie 1995. Operând la început prin intermediul dealerului AMS Omnilogic, activitatea companiei a cunoscut în scurt timp o atât de mare dezvoltare, încât înființarea Scala România, în ianuarie 1997, s-a impus ca o consecință firească. Scala România are în prezent 70 de clienți

în România și Republica Moldova, deopotrivă companii locale și multinaționale. Printre clienții Scala la nivel mondial și în România se numără ABB Power, Best Foods, Coca-Cola, Coty Cosmetics, Deloitte&Touche, Ericsson, General Motors, Gillette, Shell Gas, Whirlpool, Cimentul Turda, Flamingo, Nederlanden, Romsat, Transilvania General.

Versiunea actuală a soluției ERP, poartă denumirea de Scala Global Series, fiind tradusă în peste 30 de limbi și implementată în mai mult de 60 de țări, cu adaptare la condițiile locale specifice privind reglementările legale și fiscale. Global Series include 15 module, grupate pe câteva categorii principale (producție, managementul proiectelor, logistică, salarii, service și financiar-contabile), ce asigură controlul administrării afacerilor și producției, vânzărilor și distribuției.

Modulele financiare Scala încorporează întreaga funcționalitate a Registrului Jurnal General, Registrului de Vânzări și Registrului de Cumpărări, cu opțiuni pentru Managementul Activelor Fixe, Consolidare și Planificarea Fluxului de Numerar. Ele își propun să asigure comparabilitatea informațiilor, influențată negativ de inflație și devalorizarea accentuată a monedei naționale, precum și consistența informațiilor, afectată de dese schimbări legislative.

8. ICL România – Max -- ICL România ia ființă în anul 1992 la București, ca reprezentanță a companiei ICL (International Computers Limited) din Marea Britanic, recunoscută pentru activitatea de furnizare a sistemelor și serviciilor globale. Aceasta proiectează, implementează și operează sisteme și servicii informatice pentru clienți din domeniile financiar, guvernamental, al vânzărilor cu amănuntul, telecomunicații și alte utilități publice, având o cifră anuală de afaceri de peste 6 miliarde USD și 22.000 de angajați în peste 40 de țări. Pachetul integrat oferă următoarele module: gestiunea stocurilor, planificarea producției și a aprovizionării, gestiunea costurilor, gestiunea aprovizionării, gestiunea distribuției, gestiunea produselor, gestiunea datelor tehnice ale produselor, registrul jurnal, registrul mijloacelor fixe, registrul de vânzări, gestiunea comenzilor de vânzare, registrul de cumpărări, sistemul bancar, gestiunea contractelor, prognoză, schimbul de informații.

9. WIZROM SOFTWARE - WizCount 2000 -- Din anul 1992 de când a fost înființată, firma Wizrom -reprezentanța pentru România a firmei israeliene WizSoft Ltd- a adunat o listă de referințe impresionantă nu numai prin dimensiune, ci și prin importanța clienților săi. Succesul se datorează produselor promovate pe piața informaticii de gestiune (WizCount, WizSalary, WizCash, WizTop, Lavie-Synel), adaptate complet la legislația românească și la cerințele utilizatorilor.

Noua versiune a sistemului integrat, WizCount 2000, lansată în toamna anului 1999, a confirmat rolul important deținut de firma WizRom pe piața soluțiilor informatice din România, la acel moment având 3.000 de licențe instalate în toată țara.

Dintre avantajele produsului WizCount 2000 se rețin următoarele : este în permanență actualizat conform cerințelor noi care apar; permite accesarea simultană a aceleiași opțiuni din program de către un număr nelimitat de utilizatori; controlul sporit al accesului, prin parole, la fiecare fișier din baza de date, precum și la toate funcțiile programului; informațiile prelucrate sunt transmise instantaneu în tot sistemul; este proiectat pentru companii care lucrează într-un mediu în plină dezvoltare și în condițiile unei rate mari a inflației; asigură controlul contabilității în ambele sisteme: românesc și internațional; gestionează simultan 20 de valute configurabile, realizând reevaluarea tranzacțiilor în alte monede și calculând diferențele de curs valutar; dispune de facilități interne de salvare comprimată și de

restaurare a bazei de date de pe diferite suporturi externe; permite importul și exportul de date către orice alt program; nu necesită o configurație hardware deosebit de pretențioasă; nu pierde și nu alterează informațiile; permite consolidarea informațiilor de la sediile din teritoriu către sediul central; datorită flexibilității sale, poate fi utilizat în diverse domenii de activitate, în condițiile unei implementări rapide; dispune de rapoarte predefinite, dar și de facilități de creare de rapoarte specifice fiecărui departament sau utilizator în parte. Astfel, oricine își poate construi propriile rapoarte, fără să aibă cunoștințe de programare; este ușor de utilizat, cu o interfață „user friendly” (prietenosă cu utilizatorul), caracterizându-se totodată prin siguranță și viteză în exploatare.

10. BIT SOFTWARE - Socrate -- înființată în 1993, BIT Software este o firmă româno-olandeză cu sediul în Brașov, care are ca obiect de activitate dezvoltarea de sisteme integrate de gestiune a întreprinderii, oferind în același timp servicii de consultanță tehnică și economică privind implementarea sistemelor informatice integrate. BIT Software face parte din grupul olandez Profuse International, care dezvoltă proiecte informatice atât în România cât și în alte țări, fiind partener al multor firme de prestigiu precum: Baan, IBM, Microsoft, Informix, Origin, Cap Gemini, Moret, Ernst&Young, KPMG și altele.

Aplicația ERP a firmei Bit Software poartă numele de Socrate, principalele caracteristici și avantaje ale ei, în opinia firmei producătoare, fiind:

1. arhitectura modulară integrată și asigurarea de informații în timp real;
2. ușurința în utilizare și accesibilitatea;
3. accesul rapid la informații de la distanță;
4. nivelele multiple de securitate, standardizarea și protejarea investiției;
5. evidența în valute multiple și pentru societăți multiple;
6. adaptabilitatea, serviciile profesionale asigurate și implementarea rapidă.

11. SIVECO România - Siveco Applications -- Produsele informatice dezvoltate de Grupul SIVECO sunt promovate și pe piața românească, de către Siveco România, care efectuează analiză, cercetare, proiectare, dezvoltare, asigurarea și controlul calității, întreținere și școlarizare. De asemenea, propune soluții noi pentru produsele software dezvoltate de grup și chiar aplicații noi.

Arhitectura software are ca nucleu sistemul integrat de planificare a resurselor întreprinderii Applications, practic singurul ERP de succes bazat pe baza de date Oracle dezvoltat în întregime în România. Componentele acestui pachet sunt următoarele:

1. Coswin - pentru managementul mentenanței, achizițiilor și stocurilor;
2. Coswin Analyzer - analize și previziuni referitoare la mentenanță și stocuri;
3. Desfor - pentru gestiunea desfacerii, vânzărilor și transportului;
4. Urmărirea contractelor - pentru urmărirea contractelor cu partenerii;
5. Resurse umane - pentru managementul resurselor umane și calculul salariilor;
6. Cofinor - pentru gestiunea financiar-contabilă generală;
7. Cofinor Analyzer - pentru analize și previziuni financiar-contabile;
8. Bugete - pentru managementul bugetelor de venituri și cheltuieli;

9. Mijloace fixe - pentru gestiunea mijloacelor fixe și calculul amortizărilor;
10. Tablou de bord - sistem informatic de management general al firmei;
11. Repstar - generator de rapoarte;
12. Editor de diagrame - utilitar pentru modelarea fluxurilor informaționale din sistem;
13. Editor de resurse - utilitar pentru reproiectarea interfeței utilizator.
14. Atuurile acestui sistem sunt : o integrare puternică cu procesul de afaceri al clientului; permite consolidarea datelor la eșalonul superior; toate componentele folosesc același standard privind ferestrele și modul de lucru; integrare cu alte aplicații, pe bază de tabele standard de interfață API; include în baza de date, prin tehnici OLE, o mare varietate de documente externe; permite trimiterea de mesaje electronice direct dintr-o fereastră Coswin; posibilități de migrare spre arhitecturi cu navigatoare Web; puternic parametrizabil în funcție de necesitățile specifice ale beneficiarului; ușor de adaptat la modificările legislative și la cele organizatorice ale clientului.

12. UNISOFT România – Atlantis -- este o aplicație ce realizează actualizarea datelor în timp real, permițând evidențierea tranzacțiilor în monede multiple, inclusiv în Euro. În același timp, reprezintă un grup uniform de subsisteme, ceea ce asigură consistența și transparența în toate activitățile firmei. Modulele de bază sunt grupate în două mari categorii, ce cuprind mai multe subsisteme, după cum urmează: management comercial și management financiar;

13. AGER BUSINESS SOLUTIONS – Prof_IT -- dispune de 9 module principale (Contabilitate, Mijloace fixe, Financiar, Gestiune stocuri, Vânzare, Management, Producție, Service, Salarii) și două secundare (Administrare - Optimizare și Rapoarte).

Din punctul de vedere al operării, acesta conține următoarele variante de operații ce pot apare în relația financiară cu un partener:

1. încasări și plăți cu numerar;
2. încasări și plăți cu ordine de plată;
3. avansuri încasate de la clienți;
4. avansuri plătite furnizorilor;
5. încasări și plăți pentru partenerii cu discount;
6. diferențe de curs valutar;
7. compensări;
8. discount-uri și penalizări;
9. regularizări diferențe de curs valutar cu emitere automată de facturi.

14. CRISOFT-Cr OS --Crisoft Organization Server - este sistemul integrat de module financiare și ERP (Enterprise Resources Planning) construit pe baza Oracle Server și Oracle Web Application Server. CrOS constă în module software dedicate diverselor compartimente funcționale și adaptabile nevoilor specifice ale clientului. Arhitectura sistemului integrat CrOS include următoarele module: contabilitate generală; încasări și plăți; aprovizionare-recepție; producție-lansare-consum; comenzi interne-transferuri-predări; comenzi clienți; inventar; resurse umane și marketing.

15. GENESYS SOFTWARE România - Gesy-Pro --un pachet integrat de contabilitate pentru firmele comerciale, de distribuție și leasing. Pe lângă operațiunile contabile de bază, aplicația oferă un sprijin puternic pentru activitățile logistice, comerciale și financiare, principalele module ale acestora fiind: contabilitate, resurse umane / salarii, stocuri, active, leasing, cumpărări, vânzări, service, rapoarte.

Asemănător majorității sistemelor ERP prezentate, Gesy-Pro este flexibil și se adaptează ușor la specificul diferitelor tipuri de organizații. Permite, de asemenea, evidența multi-valută și multi-societate, oferind și facilități de Internet. Totodată, firma Genesys asigură servicii de instalare, adaptare și mentenanță a sistemului, alături de asistență și pregătirea utilizatorilor.

16. TRANSART – Neomanager -- se adresează firmelor mici și mijlocii de orice tip: de la cele cu profil general la cele de distribuție, comerț, producție, servicii sau import-export, reprezentând o soluție integrată care asigură informatizarea unei firme, permițând conlucrarea tuturor activităților acesteia: financiar-contabilă, desfacerea, aprovizionarea, producția și, nu în ultimul rând, cea de conducere.

Concluzii

În concluzie, deoarece modelele matematice reprezintă componente științifice a unui sistem informatic, ținând cont de facilitățile oferite de utilizarea calculatorului se poate aprecia că sistemul informatic constituie un adevărat instrument în adoptarea deciziilor, cel puțin din următoarele considerente:

1. asigură o corelare mai judicioasă a obiectivelor cu resursele. De exemplu, prin implementarea unui sistem informatic privind programarea, lansarea și urmărirea operativă a producției, pe baza unor modele matematice de corelare a cerințelor cu resursele în condiții de eficiență economică sporită.
2. sistemul informatic înlătură anacronismul din activitatea unității economice manifestat prin faptul că cea mai mare parte din bugetul de timp este folosit pentru activități de rutină, de evidență, de prelucrare și raportare a datelor, rămânând prea puțin timp pentru activitatea de informare tehnică de specialitate, pentru consultarea unor materiale de conjunctură economică, de analiză și previziune a fenomenelor și proceselor economice ce prezintă interes.
3. prin implementarea unor metode matematice alegerea optimă a suprafețelor apare posibilitatea reducerii consumului de materii prime și materiale pe unitate de produs.
4. sistemele informatice imprimă valențe sporite de ordin cantitativ și calitativ informațiile furnizate decidenților sub aspectul exactității, realității, oportunității, vitezei de răspuns, formei de prezentare și costul informației.

Se impune deci proiectarea și implementarea unor sisteme informatice care se bazează pe o tehnică rafinată de organizare a datelor, să includă o serie de modele matematice și care în final să fie capabile să imprime performanțe sporite sistemului informațional și activităților de bază.

2.5. Managementul riscului

Managementul riscului a fost practicat, informal, de la începutul timpurilor. Omul preistoric s-a asociat în triburi pentru a conserva resursele, a împărți responsabilitățile și a asigura un anumit grad de protecție împotriva incertitudinii vieții.

Există o controversă, și anume aceea dacă teoreticienii au impulsionat dezvoltarea managementului riscului sau dacă practica i-a inspirat și totodată există dubii cu privire la faptul că perioada 1955-1964 ar fi dat naștere managementului riscului modern. Nu se poate spune că managementul riscului formal nu a existat înaintea acestei perioade, mai mult, că nu s-a bucurat de o largă acceptare în rândul teoreticienilor dar și a practicienilor.

2.5.1. Evoluția istorică a managementului riscului și elementele SALE definitorii

Ca cele mai multe funcții manageriale, managementul riscului a avut funcții predecesoare. Cea mai influentă dintre acestea a fost aceea legată de contractarea de asigurări. Managementul riscului modern a dezvoltat o funcție de contractare de asigurări.

Procesul evolutiv care a dus la contractarea de asigurări la managementul riscului nu este ușor de sintetizat din moment ce nu a avut loc în toate cazurile nici liniar și nici secvențial. Într-adevăr, un sondaj în cadrul firmelor de astăzi ar scoate în evidență paletă largă de practici; multe firme nu au numite persoane responsabile cu managementul riscului, altele au angajați part-timeri în timp ce alții au programe sofisticate privind managementul riscului și persoane angajate full-timeri. Este totuși posibilă o descriere a procesului evolutiv.

În perioada postbelică timpurie, cele mai multe firme care practicaau orice tip formal de management al riscului sau asigurării aveau o persoană care contractau asigurări, part-timer sau full-timer a cărei sarcini acopereau plasarea și managerizarea portofoliului de asigurări precum și alte câteva obligații adiacente. În multe din aceste forme sarcinile au început să se dezvolte pe măsură ce numărul de asigurări a crescut și problemele legate de acestea au devenit mai complexe. Expansiunea funcției a fost substanțială până la mijlocul anilor 1950 astfel încât academicienii și practicienii au început să încerce definiții ale funcției (de obicei, primul stadiu în dezvoltarea unei discipline).

1. Pentru majoritatea firmelor mari și mijlocii protecția împotriva riscurilor constituie una dintre condițiile supraviețuirii și dezvoltării organizației, fapt reflectat, spre exemplu de existența, în unele cazuri, a unui director a cărui răspundere principală este axată pe managementul riscurilor.
2. *Managementul riscurilor poate fi definit ca fiind activitatea conștientă spre eliminarea, reducerea și controlul general al riscurilor așa numite **pure** (legate de integritatea și calitatea capitalului material și uman afectat de apariția unor evenimente catastrofale și calamități naturale, accidente și evenimente perturbatoare care nu au caracter indus) și spre creșterea beneficiilor și evitarea dezavantajelor cauzate de riscurile speculative (politica de marketing, managementul resurselor umane, strategia informațională, riscul comercial și riscul*

afacerii). Dacă riscurile pure pot fi controlate, eliminate sau reduse în schimb, în cazul riscurilor speculative, datorită faptului că depind de foarte mulți factori exteriori întreprinderii precum starea economiei în ansamblul ei, sectorul de piață din care face parte firma, competitorii, se poate încerca doar maximizarea unor avantaje cauzate de apariția lor și reducerea pe cât posibil a eventualelor pierderi.

Pasul evolutiv important al managementului riscului constă în depășirea fazei de asigurare tradițională. Deși asigurarea este utilizată pe scară largă, marile organizații s-au axat pe aranjamente mai favorabile în timp ce managerii de risc descoperă că anumite riscuri nu sunt asigurabile sau că asigurarea nu se potrivește cu nevoile specifice ale firmei sau că anumite activități interne pot controla impactul riscului și a incertitudinii. Anumite firme mari au descoperit că sunt capabile să prevadă anumite tipuri de pierderi la fel de bine ca și asiguratorul ceea ce a dus la decizia de „proprie asigurare” împotriva riscului. În alte firme activitățile de prevenire a pierderii au reprezentat un răspuns efectiv la probleme particulare, consecința fiind expansiunea funcției de management al riscului și îndepărtarea semnificativă de contractarea de asigurări.

Ingineria siguranței a fost recunoscută și integrată abia recent în managementul riscului. Nu se poate spune că managerii riscului nu au fost în cunoștință de cauză vis-à-vis de relația dintre responsabilitățile lor și ingineria siguranței ci doar că fuziunea celor 2 elemente nu a avut loc la o scară mare. Explicația acestui fapt derivă din structurile firmei care au permis dezvoltarea celor 2 funcții în paralel. Această separație dispăre însă cu timpul. În 1992 dr. Vernon Leslei Grose vorbește despre dezvoltarea istorică a „managementului riscului tehnologic”. El punctează dezvoltarea părții ingineresti a managementului riscului prin mișcarea de simpatie din anii 1950 și cea de „securitate a sistemului” din anii 1960-1970. El notează că ingineria siguranței a creat câteva concepte care au fost integrate în partea de „contracte de asigurări” a managementului riscului (Grose se referă la această parte ca și parte „financiară” a managementului riscului). Printre aceste concepte se numără integrarea unui sistem de clasificare a întâmplării, hazardului, managementul riscului pornind de la top management, cu implicarea largă a firmei în procesul de management al riscului.

Prof. H. Wayne Sneider este de părere că managementul riscului a trecut într-o fază de internaționalizare la mijlocul anilor 1970 referindu-se la o fază de „globalizare”. El observă că RIMS (Societatea de Management al Riscului și Asigurării) a început să stabilească contacte cu managerii de risc din Europa și Asia care au condus la formarea de asociații profesionale pe tot globul. Managementul riscului cunoaște o largă acceptare în anii 1970 și 1980 și practicile sale devin tot mai sofisticate. Această perioadă s-a caracterizat printr-un interes deosebit pentru activități cu risc financiar.

2.5.2. Dominanțele managementului riscului în economia contemporană

În sectorul privat studiile au scos în evidență faptul că existența unui manager de risc full-timer este legată de mărimea organizației. La afaceri de mici dimensiuni e mai puțin probabil a exista un manager de risc full-timer. Tot aceste studii au evidențiat faptul că sarcinile unui manager de risc tind să se lărgească o dată cu creșterea mărimii firmei. Un manager de risc la o firmă mare este mai

probabil a avea mai multe responsabilități în domeniul de tipul: contractarea de asigurări, controlul pierderii, alte activități cu risc financiar.

O explicație poate consta în faptul că firmele mici, în mod obișnuit, nu-și pot pierde o persoană angajată full-timer. În plus, este mai probabil ca o firmă mai mare să-și asume activități complexe și să aibă resursele necesare pentru a lua în considerare diferitele opțiuni ale managementului riscului. Însă, din aceste studii reiese mai puțin calitatea practicilor de management al riscului. O firmă mică poate să nu aibă un full-timer manager de risc dar acesta să folosească metode mai avansate de management al riscului.

Începând cu mijlocul anilor 1970 relația dintre firmă și prezența unui manager de risc full-timer a fost astfel percepută. În acest context, prezența unui manager de risc full-timer este corelată direct cu gradul de risc pe care îl prezintă organizația; astfel într-o firmă care operează într-un mediu ce prezintă risc este mai probabil să existe un manager de risc full-timer. Informațiile sunt limitate în privința managementului riscului în firmele non-profit, studiile nu s-au dedicat exclusiv acestui subiect. Pe bază de informații mai mult indirecte se pare că prezența managerului de risc este legată tot de gradul de risc al activităților desfășurate.

Natura activităților de management al riscului

Din moment ce contractarea de asigurări reprezintă baza istorică a managementului riscului, este de așteptat ca această componentă să reprezinte o activitate importantă a celor mai mulți manageri de risc. În afară de această activitate, sarcinile unui manager de risc includ și:

- asistarea firmei în identificare riscurilor;
- implementarea programelor de prevenire și control a pierderilor;
- organizarea de traininguri privind probleme legate de siguranță (siguranța locului de muncă, de exemplu);
- încheierea de acorduri cu entitățile guvernamentale;
- conlucrarea cu reprezentanți ai legii pentru a putea face față litigiilor.

Deși unii manageri de risc pot să nu desfășoare unele activități, această listă cuprinde activitățile familiare majorității managerilor de risc. Pentru anumite firme lista poate fi îmbogățită și cu alte activități.

Natura funcției de management al riscului

Natura fundamentală a managementului riscului a fost un subiect larg discutat în anii 1990. Teoreticienii și practicienii sunt de acord că managementul riscului este într-un proces de dezvoltare dar problema rămâne în ce direcție. Unii sunt de părere că managementul riscului va dispărea complet (puțini, într-adevăr), alții sunt de părere că se va îndrepta către o arie cu totul nouă de activități și responsabilități pe când alții văd o evoluție complet aleatoare care nu trebuie să ducă neapărat într-o anumită direcție.

Punctul de vedere tradiționalist asupra managementului riscului continuă să fie împărtășit de mulți practicieni și teoreticieni. În această concepție, managementul riscului este un domeniu interdisciplinar și vizează riscul pur al unei organizații.

H. Felix Kloman, un binecunoscut consultant în domeniul managementului riscului, are un punct de vedere netradiționalist. El este de părere că această componentă istorică a managementului riscului – contractarea de asigurări – a facilitat orientarea managerului de „risc”, către „riscurile asigurabile”, celelalte fiind ignorate. El este de părere că trebuie managerizate toate riscurile și nu doar cele asigurabile.

Yacov Y. Haimes, profesor de inginerie și știință aplicată la Universitatea din Virginia, a scris recent despre conceptul de „*manageriat al riscului total*”, un concept relativ similar cu cel al lui Kloman. El definește managementul total ca „*un proces sistematic, hilistic, cu bază statistică care, pe baza riscului formal, evaluează, managerizează și asociază patru surse de eșec ale sistemului într-un cadru ierarhic, multiobiectiv*”. Cele patru surse de eșec sunt: hardware, software, organizaționale și umane. Acest punct de vedere este de acord cu principiile managementului calității totale.

Un alt punct de vedere aparține lui Neil Doherty. Interpretarea se bazează pe o teorie financiară modernă asupra funcției de management al riscului, și anume că deciziile de management al riscului sunt decizii financiare și trebuie evaluate acordând atenție valorii firmei.

„*Managementul riscului financiar*” este o formă a managementului riscului care a apărut în principal în comunitatea bancară, ca de exemplu: riscul de credit, riscul de schimb, riscul investițional, riscul de faliment. Deși băncile se înfruntă cu aceste riscuri de multă vreme, multă vreme nu au dispus de instrumente cu care să facă față riscurilor financiare.

Teama față de risc a precipitat interesul față de diferite instrumente financiare pentru managerizarea riscurilor bancare. Cele mai multe din aceste instrumente provin dintr-un set de instrumente financiare cunoscute sub denumirea de „*derivate*”. O derivată este „*un contract financiar a cărui valoare depinde de valoarea unuia sau mai multor bunuri sau indici ai valorii anumitor bunuri*” (Freeman, 1993).

Managementul riscului este definit de către anumiți autori ca „o funcție generală de management care caută să identifice, să evalueze și să acționeze cauzele și efectele incertitudinii și riscului la nivelul unei organizații”. Scopul managementului riscului este acela de a facilita organizației atingerea obiectivelor în mod eficient. Această definiție se referă doar la managementul riscului la nivel organizațional.

Acest punct de vedere se află oarecum în contradicție cu viziunea tradiționalistă asupra managementului riscului, împărțind o serie de elemente ale concepțiilor lui Kloman, Haimes și Dohertz asupra managementului riscului, autori care au criticat versiunea tradiționalistă. Ei sunt de părere că managementul riscului nu trebuie să facă discriminări între diferite riscuri, iar managerul de risc trebuie să gestioneze toate riscurile la care este supusă organizația. În al doilea rând, ei sunt de părere că managementul riscului nu este o funcție specializată a managementului, ci doar o funcție a managementului general. Nu se poate spune însă că managerii de risc nu au cunoștințe specializate, ci trebuie spus că managementul riscului este un domeniu interdisciplinar și nu trebuie descris doar ca o funcție de „contractare de asigurări”. În al treilea rând, criticii sunt de părere că tradiționaliștii s-au orientat către „managementul pierderii” în contradicție cu „managementul riscului și a incertitudinii”. Costul incertitudinii poate fi foarte mare (resurse irațional alocate, decizii proaste de organizare, etc). Cu toate acestea, managerii de risc tradiționaliști au ignorat această corespondență a costului riscului.

2.5.3. Elementele definatorii ale managementului riscului

Scopul realizării managementului riscului poate fi abordat într-o manieră extensivă sau restrânsă. În opinia autorului, pentru a realiza o prezentare corectă a

scopului managementului riscurilor se recurge la elemente definitorii prezentate în figura 2.14.

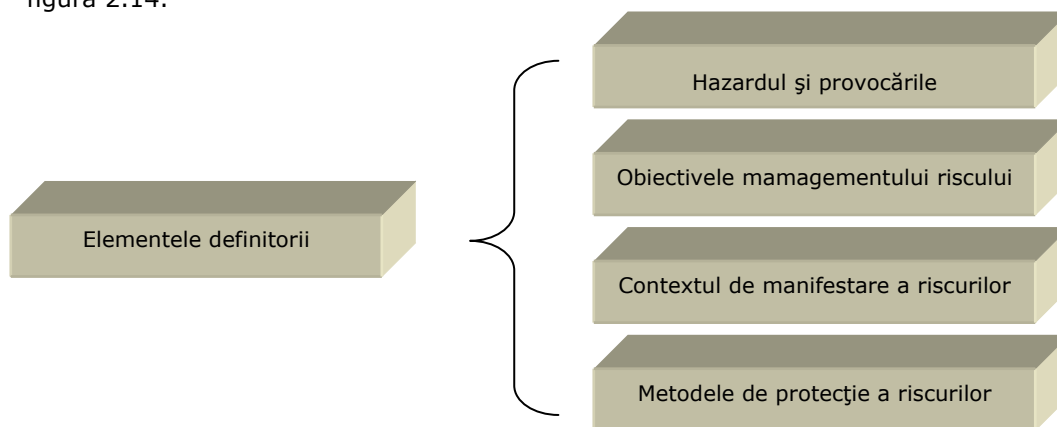


Figura 2.14. Elemente definitorii ale managementului riscurilor

Obiectul managementului riscurilor îl constituie hazardul și provocările diferite la care este supusă firma. Noțiunea de hazard este utilizată în principal în conexiune cu sănătatea, siguranța și mediul, în timp ce noțiunea de amenințare este folosită în legătură cu securitatea și riscurile speculative. Deși există o serie de dispute terminologice se poate spune că în termeni puri de risc, hazardul reprezintă obiecte. Activități comportamente și situații capabile să genereze riscuri, acestea fiind împărțite în riscuri pure și riscuri speculative⁴⁶:

Riscuri pure:

- întreruperi de afaceri
- lezarea siguranței și a sănătății
- poluarea mediului
- incendii
- inundații
- cutremure
- perturbarea calității produselor

Riscuri speculative

- riscul financiar și/sau de credit
- riscul investițiilor angajaților
- riscul afacerii
- riscul politic
- riscul socio/cultural
- riscul legat de managementul resurselor umane
- marketing
- strategia legată de sistemul informatic

Obiectivele managementului riscului

Managementul riscului are ca obiectiv îmbunătățirea poziției firmei prin reducerea costurilor (prevenirea pierderilor, reducerea costurilor asigurătorii) și prin creșterea probabilității obținerii unor avantaje de către aceasta. Obiectivele managementului riscurilor pot fi sintetizate astfel:

1. eliminarea, reducerea și controlul riscurilor pure;
2. creșterea beneficiilor și reducerea dezavantajelor generate de riscurile speculative.

⁴⁶ Waring, A., Glendon, A.I., *Managing Risk. Critical issues for survival and succes into 21st century*, International Thomson Business Press, London, 1998, pg. 6

Din cauza faptului că riscurile pure și cele speculative se află adeseori în interacțiuni, crearea unor bariere artificiale între ele este inadecvată. De exemplu, riscurile financiar, investițional și al afacerii sunt afectate în mod advers de un risc de securitate necontrolat (exemplu: fraude) sau de un risc asociat sistemului informatic (exemplu. neadaptarea softului și a hardului). De aceea se consideră mai corectă adaptarea integrată a ambelor seturi de obiective ale managementului riscului.

Planul din care provin riscurile

Unul din cele mai uzuale procedee de structurare a planului în care iau naștere, sunt percepții și se manifestă riscurile, este cel de separat între mediul exterior firmei care dă naștere unei serii specifice și mediul intern al firmei, în care riscurile prezintă particularități ce rezidă în principal din activitatea firmei în cauză. De exemplu, printre riscurile interne sunt cele ce se referă la: structurile organizaționale, resurse, cultură organizațională, percepția asupra riscului, strategia, motivația personalului, etc. Printre riscurile ce se manifestă în plan exterior putem aminti riscurile generate de : caracteristicile economiei și pieței, politicile guvernamentale, standardele și reglementările legale, climatul social, istoric și politic, tehnologia.

Modelul sistemului de management oferă un cadru logic multilevel pe baza căruia se poate organiza procesul de management al riscurilor și poate fi unul sau mixul din cele prezentate mai jos:

1. analiza critică
2. organizare, planificare, identificare a resurselor
3. implementare
4. monitorizare și măsurare a performanțelor
5. politici, strategii, obiective
6. audit

2.5.4. Procesul de management al riscului

Procesul de management al riscului caută să găsească răspunsul la întrebări de genul: „Cauzele prejudiciilor firmelor”, „Probabilitatea de apariție a prejudiciului”, „Severitatea efectelor adverse”, „Severitatea efectelor adverse”.

Riscul în activitatea unei firme se referă la probabilitatea de a nu se respecta obiectivele stabilite în termeni de:

1. *performanță* – nerealizarea standardelor de calitate;
2. *program* - nerespectarea standardelor de execuție;
3. *cost* – depășirea bugetului.

Strategiile, planurile și programele firmei constituie elemente care permit prefigurarea realității și apoi confruntarea realizărilor efective cu rezultatele așteptate. Pentru realizarea obiectivelor firmei este necesară derularea unor seturi de activități. O activitate, notată (a), poate fi considerată element de risc dacă sunt îndeplinite simultan următoarele condiții:

$$0 < P(a) < 1$$

$$L(a) = 0$$

Legendă: P(a) - probabilitatea ca un eveniment (a) să se producă
L(a) – evaluarea monetară a efectului evenimentului (a) asupra obiectivelor

Managementul riscului este un proces ciclic, cu mai multe etape distincte:

1. identificarea riscului;
2. analiza riscului;
3. reacția la risc.

Procesul de management al riscului este constituit din următoarele etape:

1. identificarea hazardului provocărilor;
2. analiza și evaluarea riscului
 - estimare
 - evaluarea acceptabilității
 - decizie
3. strategii de management al riscului
 - evitare
 - limitare
 - reducere
 - transfer
 - reținere
 - amânare
 - atenuare
 - împărțire

4. controlul riscului;
5. finanțarea riscului;
6. administrarea programului.

1. În etapa de **identificare a riscului** se evaluează pericolele potențiale, efectele și probabilitățile de apariție ale acestora pentru a decide care dintre riscuri trebuie prevenite.

Concomitent, se elimină riscurile neconcordante, adică acele elemente de risc cu probabilități reduse de apariție sau cu un efect nesemnificativ.

Identificarea riscurilor trebuie să ia în considerare atât riscurile interne cât și pe cele externe. Riscurile interne sunt riscuri pe care echipa managerială le poate controla sau influența, în timp ce riscurile externe nu se află sub controlul acesteia.

Pentru identificare riscului pot fi folosite diferite metode:

1. întocmirea unor liste de control care cuprind surse potențiale de risc, cum ar fi: condiții de mediu, rezultatele așteptate, personalul, modificări ale obiectelor, erorile și omisiunile de proiectare și execuție, estimările costurilor și a termenelor de execuție, etc.;
2. analiza documentelor disponibile în arhiva firmei, pentru identificarea problemelor care au apărut în situații similare celor curente;
3. utilizarea experienței personalului direct productiv (șefi de secții și de echipe) prin invitarea acestora la o ședință formală de identificare a riscului. Adeseori angajații de pe teren sunt conștienți de riscuri și probleme pe care cei din birou nu le sesizează. O comunicare eficientă teren-birouri este una din cele mai bune surse de identificare și diminuare a riscurilor;
4. identificarea riscurilor impuse din exterior (prin legislație, schimbări de economie, tehnologie, relații cu sindicatele) prin desemnarea unei persoane care să participe la întrunirile asociațiilor profesionale.

2. Faza de **analiză a riscului** ia în considerare riscurile identificate în prima fază și realizează o cuantificare aprofundată a acestora. Pentru analiza riscului se folosește o metodologie diversă, mergând de la analiza probabilistică la analiza Monte Carlo. Alegerea metodei trebuie să fie adaptată necesităților analizei și să țină seama de acuratețea datelor disponibile.

Des utilizată și cea mai simplă metodă de cuantificare a riscurilor este aceea a valorii așteptate (VA), care se calculează din relația:

$$VA(a) = A(a) \times E(a)$$

Legendă: V(a) = valoarea așteptată a evenimentului (a);
P(a) = probabilitatea de apariție a evenimentului (a);
E(a) = efectul apariției fenomenului (a) .

De exemplu, în cazul unui produs cu termen de păstrare redus, determinarea riscului are un impact major în calcularea costurilor și implicit în activitatea de ofertare. Astfel, dacă în timpul pregătirii documentației pentru realizarea unui export acest produs, s-a identificat riscul de transport, managerul se poate asigura împotriva acestui risc calculând valoarea așteptată a producerii acestui fenomen și o poate include în calculele pentru elaborarea devizului ofertă.

Având în vedere faptul că estimarea probabilităților este un proces cu un grad mare de subiectivitate, rezultatele obținute prin metoda valorii așteptate sunt de obicei utilizate ca date de intrare pentru analize ulterioare.

Fiind o metodă avansată de cuantificare a riscurilor, simularea utilizează un model al unui sistem pentru a analiza performanțele sau comportamentul sistemului. Un exemplu elocvent este simularea Monte Carlo a programului de execuție și a costurilor asociate activităților. Această tehnică simulează realizarea obiectivelor de un număr mare de ori furnizând o distribuție statistică a rezultatelor.

Probabilitatea
cumulată

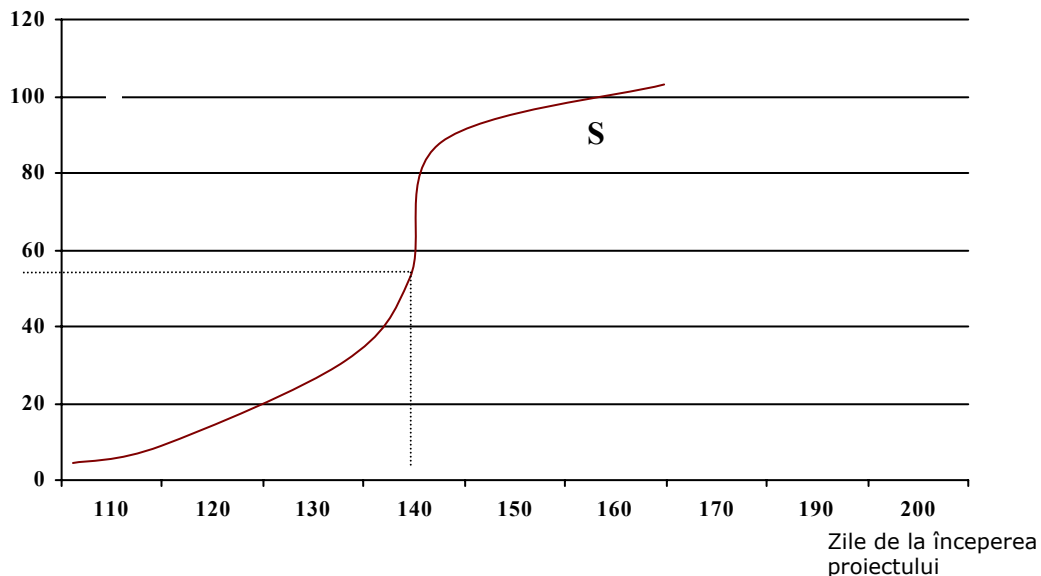


Figura 2.15. Rezultatele unei simulări Monte Carlo a programului de execuție

În figura 2.15, curba S arată probabilitățile cumulate ale realizării obiectivului până la o anumită dată. De exemplu, există o probabilitate de 50% ca obiectivul propus să fie atins în 145 zile. Datele de realizare a obiectivului din partea stângă prezintă riscuri mai mari decât cele din partea dreaptă a graficului.

Altă metodă de cuantificare a riscurilor sunt **arborii decizionali** – instrumente care descriu interacțiuni cheie dintre decizii și evenimentele aleatoare, așa cum sunt percepute de către decidenți. Ramurile arborelui reprezintă fie decizii (reprezentate ca pătrate), fie rezultate aleatoare sau incerte (reprezentate sub forma unor cercuri). Figura următoare 2.16, prezintă un exemplu de arbore decizional.

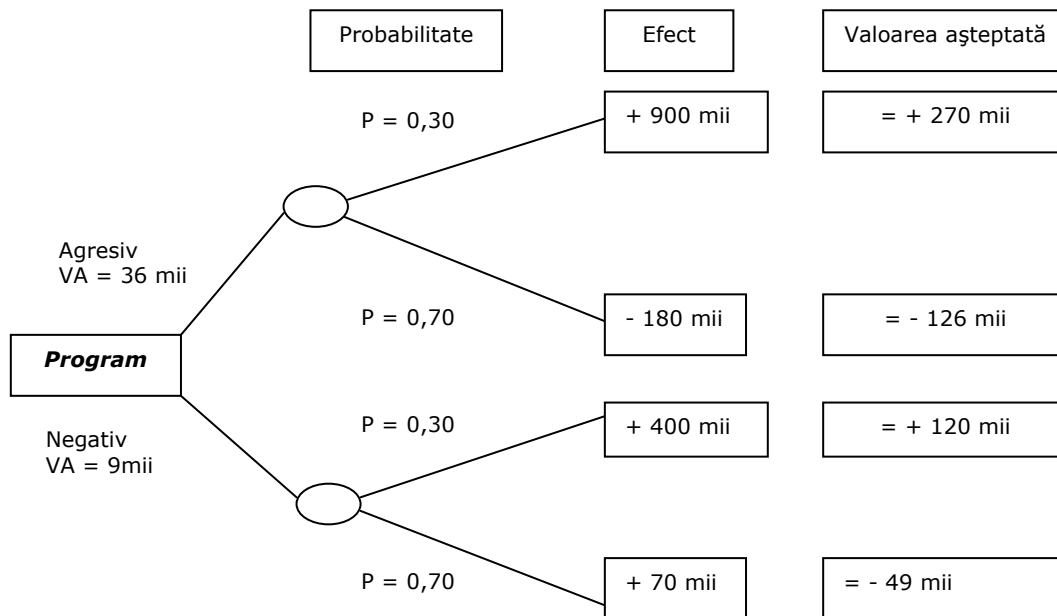


Figura 2.16. Arbore decizional

În acest exemplu, valoarea așteptată (VA) a unui efect o reprezintă produsul dintre efectul scontat și probabilitatea de apariție a efectului. Valoarea așteptată a unui decizii este, în acest caz, suma valorilor așteptate ale tuturor efectelor rezultând din acea decizie. Astfel, programul „agresiv” are valoarea așteptată de 144 mii lei și va fi preferat programului „conservator” care are o valoare așteptată de 71mii lei.

3. Reacția la risc este faza de acțiune din cadrul ciclului managementului riscului, în care se încearcă: să se elimine riscurile; să se reducă riscurile și/sau să se repartizeze riscurile.

Eliminarea riscurilor are scopul de a elimina riscurile. Echipa managerială sau întreprinzătorul pot decide să nu inițializeze o anumită tranzacție sau afacere; să stabilească un preț foarte mare, care să acopere riscurile, să condiționeze oferta.

Cele mai multe dintre opțiunile care elimină riscul tind să scoată firma din afaceri. O firmă cu aversiune prea mare față de risc nu va supraviețui mult timp și ar trebui să-și investească capitalul în altă activitate.

Diminuarea riscurilor se poate realiza printr-o serie de instrumente cum sunt:

1. *programarea*. Dacă riscurile sunt legate de durata de execuție programarea
2. științifică a activităților cu ajutorul graficelor rețea poate diminua riscurile în limite rezonabile.
3. *instruirea*. Prin programe de instruire și conștientizare în domeniul securității
4. muncii se poate reduce probabilitatea producerii accidentelor și efectul acestora.
5. *reproiectarea*. Riscurile pot fi de multe ori diminuate printr-o proiectare judicioasă a echipelor de muncă, fluxurilor de materiale, folosirii echipamentelor și a forței de muncă.

Repartizarea riscurilor prezintă de asemenea un instrument performant de management al riscului. Acesta se referă la părțile care vor accepta care vor accepta întreaga sau o parte din responsabilitate pentru consecințele riscului. Repartizarea riscului trebuie să se facă ținându-se seama de comportamentul față de risc al diferitelor firme implicate. În acest sens, regula generală de alocare a riscului este să se aloce riscul părții care poate să îl suporte și să îl controleze cel mai bine.

În repartizarea riscului, strategia de contractare constituie un mecanism esențial. Riscurile pe care și le asumă firma sunt, în mod obișnuit, formalizate prin contracte cu beneficiarii. Riscurile legate de resursele umane sunt acoperite, cel puțin parțial, prin încheierea contractelor colective și individuale de muncă. Riscurile legate de materiale și echipamente pot fi transferate furnizorilor acestora, prin garanțiile pe care aceștia le oferă. Unele riscuri pot fi îndepărtate prin încheierea unor contracte de asigurare. Compania de asigurări își asumă o parte din riscuri în schimbul unui preț – prima de asigurare -.

Strategia de risc se referă la politica particulară sau combinația de politici utilizate pentru diminuarea, controlul sau eliminarea unuia sau a mai multor riscuri. Acest proces de creare a unei strategii de risc presupune combinarea opțiunilor strategice, opțiunile menționate nu sunt neapărat independente, unii specialiști afirmând, spre exemplu, că strategii precum evitarea, amânarea și limitarea sunt de fapt subcategorii ale reducerii sau exemple particulare de prevenire.

4. Controlul riscului. Activitățile de control ale riscului sunt acele activități care se axează pe evitarea, prevenirea, reducerea riscului și a incertitudinii. Aceste activități pot lua forme simple, ca de exemplu, asigurarea că extingtorul din bucătărie funcționează, dar pot fi și complexe, ca de exemplu, dezvoltarea unui program de acțiune în caz de urgență pentru o centrală nucleară.

5. Finanțarea riscului. Activitățile de finanțare a riscului se referă la acele activități care asigură fondurile necesare pentru pierderile care apar precum și pentru finanțarea altor programe de reducere a riscului și a incertitudinii sau pentru a mări rezultatele pozitive care pot apărea. În mod normal, anumite pierderi apar în ciuda eforturilor făcute pentru a controla riscul. Finanțarea acestor pierderi poate include măsuri ca: asigurarea, folosirea scrisorilor de credit, etc.

6. Administrarea programului. Se referă la acele persoane care stabilesc procedurile ce trebuie urmate în operațiunile zilnice de management al riscului. Cunoștințele despre acoperirea prin asigurare sau despre tehnicile sofisticate de

finanțare a riscului sunt insuficiente pentru un manager de risc dacă acesta nu dispune de abilități de conducere și comunicare.

2.5.5. Riscurile la nivel strategic

La nivel operațional în general managerii dispun numai de instrumente de acțiune cu caracter local fiind lipsiți de tehnicile de evitare și reducere a riscului ce sunt asociate strategiilor generale de protecție. Totuși având în vedere faptul că hazardul și provocările acționează la toate nivelurile și că managerii se confruntă zilnic cu o serie de riscuri de anvergură mai mică și ei dispun de instrumente de protecție cum ar fi: cesiunea, substituirea, reducerea de scală, separarea, segregarea, informarea și trainingul.

Managementul riscurilor strategice acoperă totalitatea riscurilor pure și speculative care implică amenințări majore la adresa firmei, în cazul producerii lor însăși viabilitatea firmei având de suferit. Este foarte important să observăm că riscurile pure și cele speculative se află într-o puternică relație de interdependență. De exemplu, o deficiență în sistemul de pază și protecție poate afecta investițiile și activele firmei, o explozie masivă sau un incendiu poate întrerupe activitatea firmei, îi poate speria pe investitori și va conduce la pierderea unor active.

De asemenea unele din riscurile considerate până acum ca făcând parte dintr-o anumite categorie (pure sau speculative) și-au schimbat caracterul. Cercetătorii britanici Hutchinson și Jose arată că protecția mediului (considerată până acum un risc pur) este acum o componentă a strategiei corporațiilor în încercarea de identificare a noi avantaje competitive (risc speculativ). Un alt domeniu care demonstrează această afirmație este managementul calității. Piața actuală a produselor alimentare a suferit în ultima perioadă un amplu proces de mondializare, iar concurența dintre ofertanți a devenit acerbă. Fiecare dintre aceștia caută să identifice avantaje competitive precum: ambalaj, preț, disponibilitate, calitate. Acest din urmă factor a devenit unul din cele mai importante avantaje competitive pe care se poate baza un producător, atât pe piața internă cât și pe cea externă. Unul din elementele care conduc la obținerea calității producției este reprezentat de eficiența sistemului de management. Standardele internaționale ISO 9000 specifică o serie de cerințe esențiale ce trebuie respectate pentru atingerea performanței în acest domeniu. Două dintre cele mai importante riscuri strategice ce apar în contextul mondializării afacerii sunt riscul extern de afacere și riscul politic extern.

Riscurile strategice includ riscurile speculative asociate dezvoltării producției, politicii de marketing, politicii de vânzări și politicii financiare. De exemplu, pentru a putea gestiona eficient riscul implicat de participarea firmei pe piețele externe, este esențială deținerea de informații complete și actuale cu privire la piața țintă. Deși sunt accesibile o serie de surse de informații, totuși experiența în domeniu sugerează că acestea nu pot înlocui cu succes informațiile ce s-ar putea acumula direct de la fața locului, prin intermediul vizitelor în acea zonă. Deținând informațiile necesare, o firmă este într-o poziție care îi va permite o mai bună cunoaștere a amenințărilor și pericolelor la care este supusă, va putea să evalueze mai bine aceste riscuri și să-și contureze o politică coerentă de protecție împotriva lor. Riscul strategic asociat realizării de afaceri externe este foarte important pentru multe firme. Dificultățile financiare pot apărea cu ușurință în acest caz. Eșuarea în înțelegerea reglementărilor legale locale, problemele de cultură diferită, apariția

unor conflicte armate sau a unor disensiuni de ordin politic în zonă, sunt numai câteva exemple de riscuri care pot genera pierderi financiare foarte importante.

În ceea ce privește riscul politic extern acesta are ca factori determinanți principali politica externă, militară, comercială și de ce nu chiar politica în materie de emigrări a statului în care va fi dezvoltată afacerea. Managementul acestor forme de riscuri se bazează pe tehnicile diplomației și încearcă să soluționeze atât riscurile pure cât și cele de natură speculativă.

Expunerea mare la risc a firmelor în ceea ce privește nivelul cash-flow-urilor viitoare pune în pericol viitorul acestora. Odată cu creșterea riscului se majorează însăși costul de menținere a afacerii, ceea ce îi afectează supraviețuirea. Astfel una din cele mai importante preocupări ale managementului firmei este aceea de a determina riscul global al firmei, știut fiind faptul că unele afaceri sunt mult mai expuse riscului decât altele. În cadrul acestei operații luate în considerare toate riscurile la care este supusă firma deoarece după cum s-a afirmat anterior, indiferent de natura inițială a riscului, acesta conduce direct sau indirect la pierderi de natură financiară. Abordarea riscului trebuie să ia în considerare multiple sale dimensiuni: investițiile, producția, politica de prețuri și deciziile financiare. Toate acestea conturează structura activelor și pasivelor firmei, evoluția cash-flow-urilor viitoare ale firmei și profilul de risc al acestuia. Managementul cursului valutar și a ratei dobânzii trebuie să constituie o parte a strategiei globale a firmei. Un management coerent al riscului ar trebui să încorporeze anticipațiile cu privire la modificările cursului de schimb și ratei dobânzii în toate deciziile menționate mai sus.

Obiectivul „Modul de protejare împotriva riscului” trebuie abordat gradual pornind de la nivelul financiar și până la nivelul strategic⁴⁷.

Nivelul financiar

La acest nivel firma este preocupată doar de riscul financiar rezidual pe care îl poate diminua prin intermediul recursului la piața instrumentelor financiare derivate.

Instrumentele financiare derivate pot fi definite ca fiind produse bursiere, contracte financiare standardizate și tipizate, liber negociabile, care prin tranzacții pe o piață special organizată creează posibilitatea de circulație și distribuție a unui flux de numerar, fie de exersare a unor drepturi de tranzacționare, pe baza evoluției prețului sau valorii unui activ numit de bază. Instrumentele financiare derivate sunt acele contracte prin care participanții se angajează sa-și împartă între ei, după reguli, riscurile apărute și profiturile viitoare generate de tranzacții cu active fizice, financiare sau alte elemente sintetice existente într-o economie.

Avantajul principal al instrumentelor derivate rezidă din faptul că acestea creează posibilitatea de no investiții financiare utilizând ca bază de emisiune orice categorie de active financiare sau materiale. Prin emisiunea valorilor mobiliare derivate nu se creează active noi ci se facilitează circulația celor deja existente legând interesele curente ale participanților de cele viitoare.

Instrumentele utilizate tradițional sunt:

1. Opțiunile sunt contracte prin care vânzătorul opțiunii vinde cumpărătorului dreptul dar nu și obligația de a cumpăra, la o anumită scadență, contra unui anumit preț, un activ specific. Vânzătorul oferă acest drept contra unui preț numit primă. Prețul cu care este vândut activul suport la expirarea perioadei de

⁴⁷ Briys, E., Crouhy, M.L., *Playing against (with?) the devil: managing financial risks for better corporate returns*, European Management Journal, nr. 11/1993, pag. 304-312.

timp stabilite în contract (denumită perioadă de maturitate este denumit preț de exercițiu. Denumirea sa provine de la operațiunea pe care o realizează cumpărătorul opțiunii la expirarea contractului (își exercită opțiunea).

În comparație cu contractele **forward** și **futures** opțiunile sunt mult mai flexibile creând posibilitatea celui care l-a realizat să se protejeze și în cazul în care prețul activului crește. În cazul în care evoluția prețului activului suport îi este nefavorabilă cumpărătorul unei opțiuni nu este obligat să o exercite, ci poate renunța la ea pierzând doar prețul plătit inițial, la cumpărarea ei.

În afara instrumentelor derivate tradiționale, crearea instrumentelor derivate mixte oferă posibilitatea protecției împotriva riscului cu costuri mai mici și uneori în condiții mai avantajoase pentru ambele părți implicate în tranzacție. Instrumentele derivate hibride au rezultat în ultimul deceniu ca urmare a combinării de active financiare diferite, de exemplu de contracte futures de vânzare și cumpărare, de opțiuni **call** și **put** precum și din combinarea între diferite tipuri de futures și opțiuni.

2.Contractele futures reprezintă angajamente de a vinde sau de a cumpăra o marfă, titlu financiar, valută, indice bursier având cantitatea, calitatea, scadența și modalitatea de lichidare-livrare standardizate.

Faptul că poate fi vândut pe o piață secundară (la bursă) reprezintă de departe cel mai important avantaj oferit de contractul futures deținătorului său. Însă acesta nu este singurul. Deloc de neglijat este faptul că există posibilitatea de a efectua pe aceeași piață sau pe o alta o operațiune inversă elei inițiale (vânzare sau cumpărare). Astfel, o persoană poate vinde o marfă pe care nu o posedă, care nu există, tranzacția fiind esențialmente cu caracter financiar.

3.Contractele forward reprezintă acorduri între două părți care sunt de acord să stabilească anticipat prețul unei tranzacții ce va fi realizată la o anumită dată viitoare.

Una dintre părți se obligă să vândă o marfă, valută sau activ financiar la un preț stabilit în momentul încheierii tranzacției iar cealaltă parte să-l achiziționeze în aceleași condiții. Cumpărătorul din cadrul contractului forward are o singură alternativă la expirarea termenului prestabilit: să achiziționeze marfa, valuta sau activul care a reprezentat baza contractului. În cazul în care cumpărătorul consideră că acest proces nu este avantajos pentru el, poate să realizeze un contract forward în sens invers, astfel încât la maturitate pierderile să fie cât mai mici.

Nivelul economic

Modificările în nivelul cursului de schimb, inflației, ratei dobânzii și prețului materiilor prime afectează cash-flow-urile firmei atât direct cât și indirect:

1. **direct**- prin intermediul dobânzilor aferente împrumuturilor, achiziției de materii prime;
2. **indirect** - spre exemplu prin impactul pe care îl exercită creșterea costului de finanțare asupra prețului produselor și deci asupra cererii pentru produsele pe care firma le produce și/sau comercializează. De aici influența se propagă asupra nivelului cash-flow-urilor viitoare ale firmei.

Riscul ratei dobânzii prezintă un interes deosebit mai ales dată fiind legătura dintre acesta și riscul rate inflației. Unul dintre principalii factori determinanți care influențează profiturile pe termen lung este nivelul anticipat al inflației. De aceea, pentru acele firme ale căror profituri operaționale pe termen lung urmează îndeaproape inflația, un nivel mai ridicat al acesteia din urmă implică obținerea unui nivel mai înalt de profit pentru a putea face față costului finanțării. *Pentru aceste*

companii existența unor datorii cu rată fixă a dobânzii implică creșterea expunerii la riscul ratei dobânzii, deoarece la o scădere a ratei inflației și ratei dobânzii, firma va înregistra pierderi. În cazul contrar în care rata dobânzii crește firma va putea obține un avantaj financiar derivând din faptul că reușește să se finanțeze sub costul pieței. De aceea unii cercetători afirmă că „chiar împrumuturile cu dobândă fixă oferă certitudinea unor plăți constante sub formă de dobânzi, ele reprezintă un pariu asupra inflației”⁴⁸. Împrumuturile cu rată variabilă a dobânzii oferă un hedging⁴⁹ natural împotriva inflației, deși valoarea dobânzilor plătite nu este constantă.

Nivelul strategic

Oscilațiile cursului de schimb pot afecta poziția firmei față de concurenții săi. De exemplu un concurent a cărui costuri sunt liberate într-o valută supusă unei deprecieri puternice va dispune de o mare flexibilitate în materie de prețuri și drept urmare va avea un avantaj competitiv. Limitarea activității la piața națională nu aduce după sine inexistența riscului cursului de schimb, deși la prima vedere ar fi incredibilă. În mediul economic este destul de răspândită concepția „nu vând și nu cumpăr nimic din exterior, nu am nici o expunere la riscul cursului de schimb”. În realitate nu este așa. Evoluțiile cursului de schimb pot modifica prețurile produselor cu care pot fi substituite propriile produse și astfel cererea pentru acestea se poate diminua sau majora.

⁴⁸ Briys E., Bellelah, M., Minh Mai., H., De Verenne, F., *Options, Futures and Exotic Derivatives*, John Wiley & Sons Ltd, London, 1998, pg.11

⁴⁹ din engl. hedge – a se pune la adăpost

3. DIMENSIUNILE RISCULUI ACTIVITĂȚII FIRMEI

Un prim pas în luarea deciziilor de strategie al firmei este **stabilirea dimensiunii riscului** exprimată prin **mărimea efectelor** pe care le generează.

Metodele care constituie instrumentul determinării **mărimii efectelor riscului** au la bază folosirea unor indicatori de nivel, care caracterizează dimensiunile efectelor atât static, cât și în evoluție. Mărimea efectelor riscului poate fi exprimată prin:

1. **indicatori cantitativi** – când este necesar determinarea unor dimensiuni ale riscului din domeniile tehnic și economic;
2. **indicatori calitativi** – când riscul privește domenii cum ar fi sfera politică și socială

O eficiență mai mare o are ambianța indicatorilor cantitativi și a celor calitativi, mai ales dacă unele cazuri de risc supuse studiului, care privesc dimensiunile economice sau tehnice, au și consecințe pe plan politic și social. Utilizarea concomitentă a unor indicatori de natură cantitativă și calitativă întâlnesc dificultăți, care pot fi depășite prin folosirea unor elemente de conversiune realizate prin evaluări monetare a efectelor și apoi corelate prin anumite scări de apreciere.

Un model de analiză a dimensiunii riscurilor se poate realiza pe baza a trei elemente generale prezentate în figura nr. 3.1.

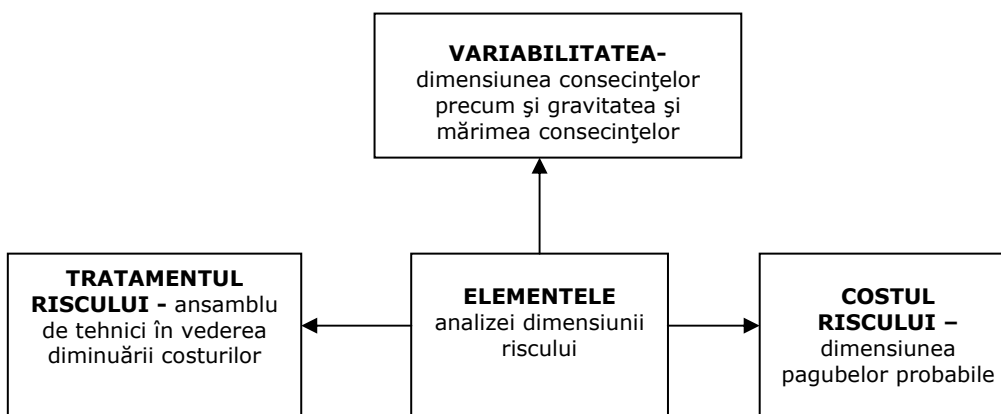


Figura 3.1. Elementele analizei dimensiunii riscului

Variabilitatea este în funcție de sistemele abordate și de tipul de relații existente.

Astfel, efectele se produc pe diferite eșaloane de timp, creind posibilitatea de suprapunere sau de intercondiționare a lor. Variabilitatea este maxima când pierderile în urma impactului riscului nu pot fi suportate de firmă (figura nr. 3.2).

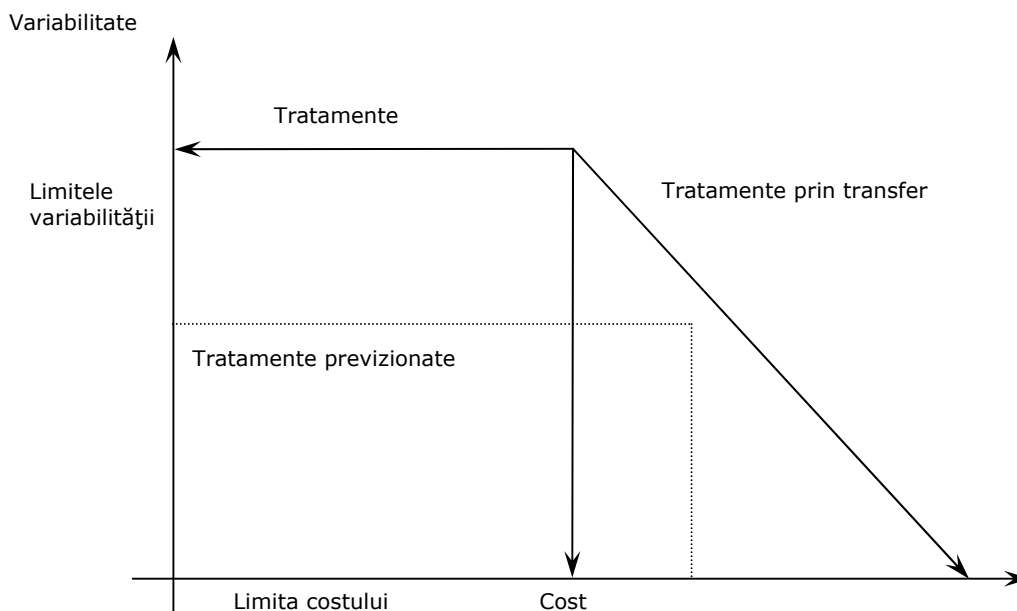


Figura 3.2. Riscul în funcție de variabilitate și cost⁵⁰

Concomitent cu evaluarea dimensiunii riscului trebuie să fie urmărită și o creștere a capacității decidentului în a aplica anumite tratamente, care să încadreze activitatea firmei în perimetrul configurat de costul suportabil și variabilitate. Pentru firmă termenul de cost suportabil exprimă limita maximă de la care gestiunea riscă să aibă consecințe economice ce nu pot fi suportate. Astfel putem aprecia costul riscului ca suma imputabilă acestui risc.

Pierderile care determină variabilitatea se regăsesc în activitatea firmei sub trei forme:

1. *prejudiciu direct* – pierderea unei părți din activul societății, pierderea de zone de interese și influențe),
2. *prejudiciu consecutiv* – lipsa unui profit ca urmare a opririlor accidentale a funcționării producției,
3. *prejudiciu indirect*- pierderi de notorietate a unor clienți, a unei anumite nișe a pieței.

Relația variabilitate și cost (figura nr. 3.2) denotă ca variabilitatea nu are valoare, nu există, atunci când riscul este asigurat printr-o asigurare facultativă sau printr-o asigurare obligatorie.

Odată evaluând zona de apariție și acțiune a riscurilor speculative și pure, agenții economici pot decide luarea unor măsuri:

1. **Măsurile preventive** – legate de ansamblul măsurilor care privesc reducerea costului riscului, în condițiile realizării și repetării fenomenelor.

2. **Măsurile de previzionare**- au ca scop reducerea variabilității amplexării consecințelor prin acțiuni de preîntâmpinare în viitor a apariției riscurilor. Măsurile de previzionare pot avea eficiență numai în condițiile cunoașterii variabilității, atât

⁵⁰ I. Ansoff, „Corporate Strategy”, McCraw Hill Company, New York, 1965

de natură internă, cât și de natură externă. *Măsurile privesc un anumit eșalon de timp (scurt, mediu, lung) și un anumit spațiu (local, zonal, național, internațional).*

3. **Măsurile de transfer** al costului riscului privesc reducerea pagubelor riscului și încadrarea acestuia în costul suportabil, în consecință, o parte din efectele riscului fiind preluate de alți agenți economici: asiguratori, furnizori, clienți și subcontractanți.

Tratamentele riscurilor pot fi prezentate grafic sub formele din figurile 3.3, 3.4 și 3.5.⁵¹

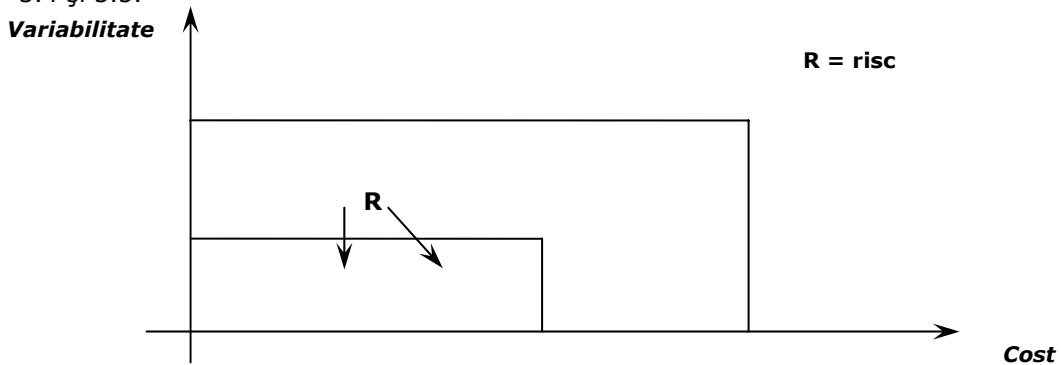


Figura 3.3. Tratamente prin transfer

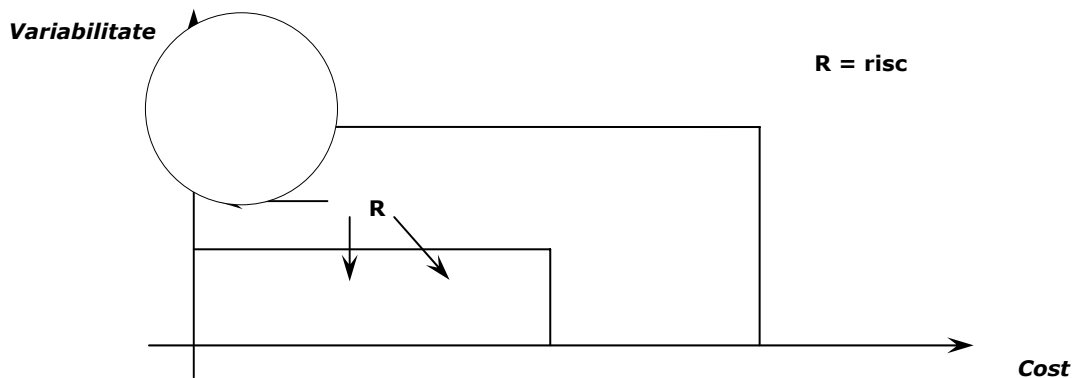


Figura 3.4. Tratamente izolate

⁵¹ Conan et Holder – *Variables explicatives des performances et controle de gestion dans le P.M.I.*, Universite Paris Dauphine, 1979

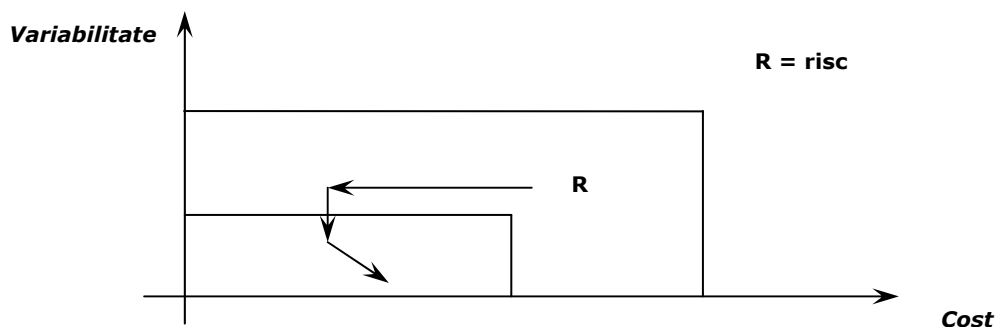


Figura 3.5. Asociere de tratament

Eficiența tratamentelor aplicate pentru înlăturarea riscurilor depinde de decident și de competența managerială a acestuia.

Decidenții vor lua succesiv și alternativ măsuri în concordanță cu cerințele concretizate în diminuarea costului asociat al riscului. Printre aceste măsuri se înscriu:

1. **politica de prevenire** a riscului – printr-un sistem de supraveghere a acestuia;
2. **politica de prognozare** – prin studii și diagnostice de perspectivă;
3. **politica de transfer** a riscului – prin utilizarea asigurării realizate prin societățile de asigurare sau prin constituirea unor fonduri speciale.

3.1. Modalități de măsurare a riscului firmei

În toate lucrările de specialitate se poate întâlni afirmația conform căreia odată ce a fost determinată distribuția de probabilitate, se poate trece la măsurarea riscului pe baza câtorva valori numerice cunoscute sub numele de medie, dispersie, abatere standard, coeficient de variație.

Pe acest suport, întreprinzătorul trebuie să găsească acele decizii care determină o penalizare a firmei sale un nivel mai redus decât efectele riscului.

Diversitatea situațiilor privind estimarea mărimii riscului și implicit a efectelor se poate realiza numai în condițiile cunoașterii *probabilității și întinderii efectelor, a perioadei în care se manifestă și a dinamicii lor.*

Criteriile de clasificare și de estimare a efectelor sunt grupate după unii autori, în funcție de trei dimensiuni, relația cărora este prezentată în figura nr. 3.6 :

1. mărime – complexitate, număr de variabile;
2. importanță – factorul timp;
3. probabilitate – grad de incertitudine probabilistic determinat.

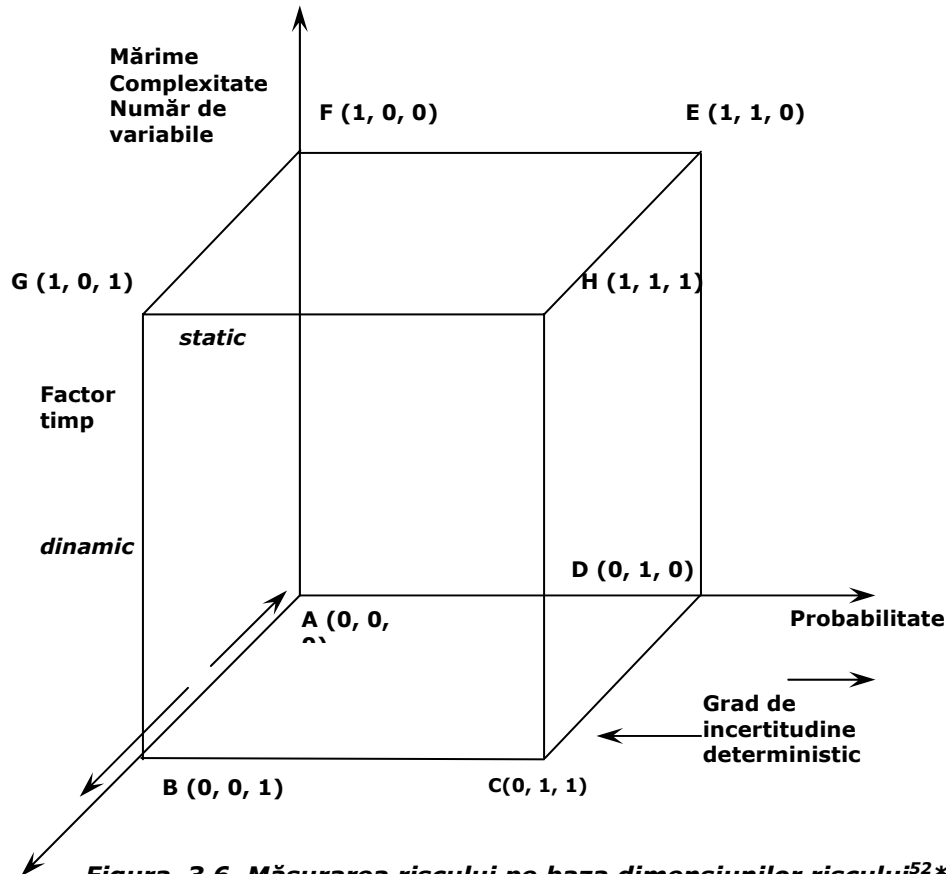


Figura 3.6. Măsurarea riscului pe baza dimensiunilor riscului^{52*)}

Această relație denotă posibilitatea apariției unor serii de situații particulare: în punctul G, probabilitatea de apariție a unui eveniment este redusă, în condițiile în care mărimea și importanța efectelor este deosebită, pot să apară efecte cu importanță redusă, dar de o mărime apreciabilă, cu o probabilitate mare de apariție și care se localizează pe grafic în punctul E.

Pentru a realiza o măsurare reală a mărimii riscului, mai ales în condiții de comparabilitate, este necesară conversia pe baza unor echivalențe a aspectelor calitative în aspecte cantitative. În acest sens se utilizează anumite metode de agregare (de exemplu, prin utilizarea scării tipice +,0,-, pentru influențe mari pozitive, influențe nule, influențe mari negative).

Determinarea mărimii fenomenelor și a influenței acestora asupra nivelului pagubelor, poate fi realizată prin compararea nivelului existent cu mărimea altor efecte alternative.

Aici urmărim faptul că, probabilitatea realizării efectelor este în funcție de complexitatea sistemului în care poate apărea riscul: ea poate fi interpretată ca **obiectivă** – când observațiile sunt reale și au la bază date statistice pe o perioadă

⁵² Conan et Holder – *Variables explicatives des performances et controle de gestion dans le P.M.I.*, Université Paris Dauphine, 1979

îndelungată de timp, sau **subiectivă**, dacă ele provin din imposibilitatea cunoașterii complete a fenomenelor.

Menționăm un aspect deosebit când se urmărește determinarea posibilității de apariție a unui efect în cadrul unui lanț de efecte sau a probabilității de apariție a efectelor în întregul lanț. De exemplu, dacă presupunem o probabilitate de apariție x , pentru evenimentul A și a existenței relației A-B, (evenimentul A se realizează în condițiile producerii evenimentului B), atunci probabilitatea de apariție y a evenimentului C din lanțul A-B-C, va fi determinată de relația:

$$P(C) = P(A), P(B), \text{ adică } P(C) = x, y$$

Dacă în cadrul probabilităților de apariție (x,y) , evenimentele (AB) sunt dependente, respectiv un eveniment se realizează în condițiile apariției celuilalt, pot fi utilizate formule de calcul care să reflecteze poziția decidentului față de risc.

După F. Aftalion și C. Viallet, *mărimea și modul de măsurare a riscului este în funcție de atitudinea față de risc, de modul în care un decident gândește și ia în considerare un risc*⁵³.

Concluzia care se conturează după parcurgerea literaturii de specialitate este că o situație de risc și atitudinea față de aceasta a unui decident, poate fi formulată în mai multe alternative, precum se prezintă în figura nr. 3.7.

Alegerea probabilității cu gradul cel mai mare de apariție este dată de prudența decidentului față de probabilitățile necunoscute.

În alte situații, variantele decizionale pot să aibă în vedere *maximum de securitate* (absența eventualelor sinistre sau a consecințelor acestora), *costul minim* sau toate *combinațiile* criteriilor de bază (în termeni de frecvență, gravitate).

⁵³ F. Aftalion – *Marches des changes et produits derives*, Presses Universitaires de France, 1995

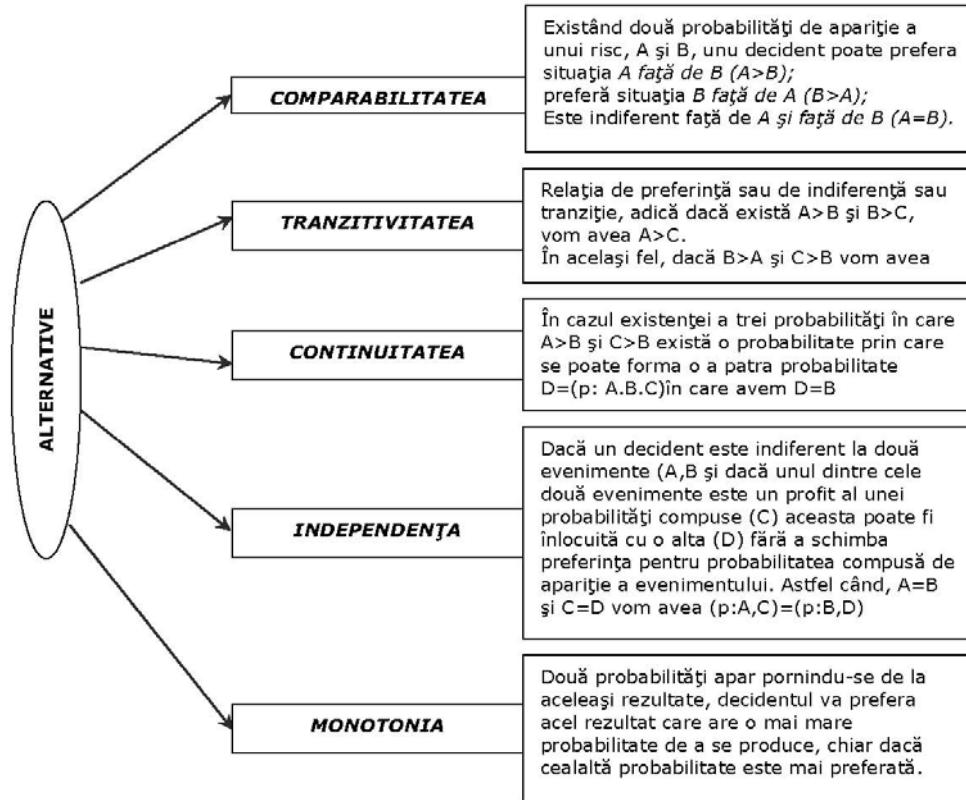


Figura 3.7. Alternativele situațiilor de risc

Spre exemplu, considerăm o situație prezentată în figura nr. 3.8, în care doi decidenții se confruntă concomitent, în condiții de risc ridicat, cu aceleași probleme de decizie.

Decidentul A nu are preferință față de risc, va alege decizia 1, întrucât această decizie îi favorizează o utilitate mai bună, adică speranța utilității este mai mare decât incertitudinea. Această neutralitate este reprezentată prin dreapta AB.

Decidentul B tinde să câștige din risc, bazându-se pe o funcționalitate utilă a firmei sale. Utilitatea pentru el este mai mică decât pentru decidentul A. Curba concavă exprimă nivelul utilității, aceasta fiind cu atât mai concavă cu cât aversiunea față de risc este mai mare.

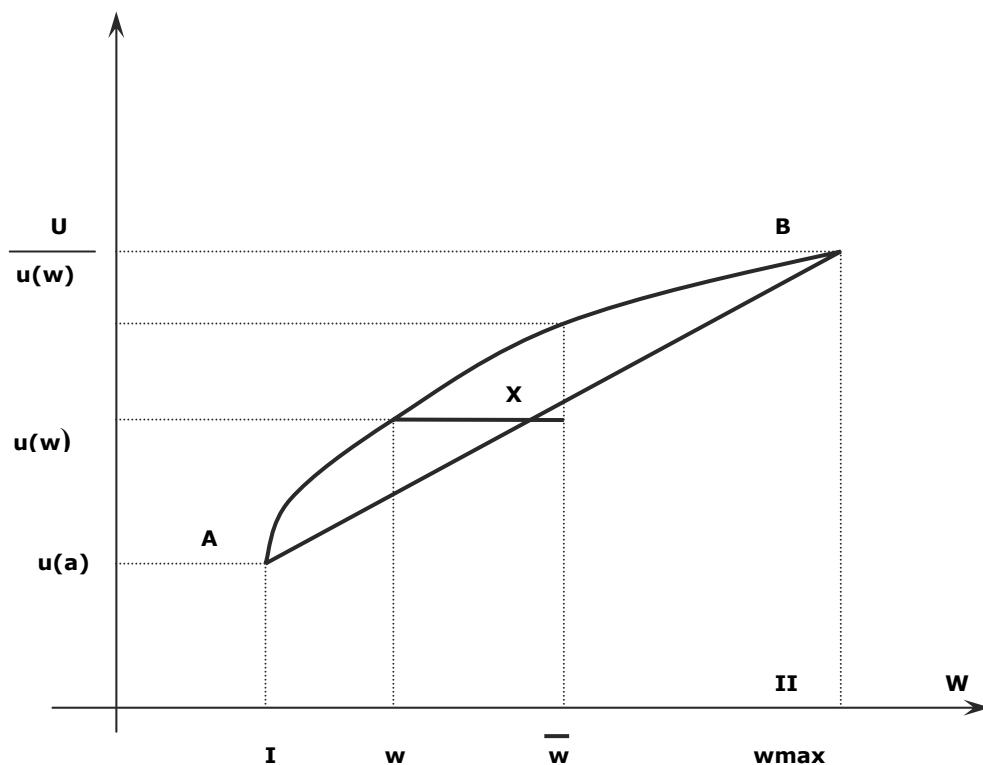


Figura 3.8. Utilitatea și atitudinea față de risc

Dreapta notată pe axa AB cu X, a cărei mărime exprimă prima de risc, se calculează ca diferență între speranța matematică de câștig (w) și câștigul obținut (w), pentru aceeași utilitate, de agentul economic care se opune riscului. Decizia luată față de risc are un caracter subiectiv, fiecare decident putând să ia deciziile ținând cont de propria atitudine față de risc.

În luarea deciziei, noțiunile de incertitudine – suportul riscului și certitudine – care face abstracție de întregul risc, nu pot fi opuse, *dar se poate realiza o gradare în funcție de importanța și de calitatea informațiilor, care afectează calitatea deciziilor economice. Astfel, D. Penant și V. Giard consideră că problemele de decizie nu depind numai de profitul, dimensiunile și orizontul de timp în care se manifestă situațiile de risc, ci și de spațiul existenței.*

Sub acest aspect luarea deciziilor se poate realiza în spații care pot fi: **determinate, incerte, întâmplătoare sau ostile.**

Spațiile în care se pot lua deciziile

Tabelul 3.1

Nr.	Denumirea spațiilor	Caracteristici și definatorii
1	Determinate	<p>Spațiul determinat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. deciziile sunt luate cunoscându-se toate datele unei probleme; 2. deciziile respective sunt cele ce fac parte din viața cotidiană a unui întreprinzător; comportamentul decizional are abateri relativ nesemnificative; 3. decizia este mai aproape de realitate; 4. apropierea față de fenomen are scopul să elimine un anumit tip de riscuri sau să transfere aceste riscuri prin o mai bună gestionare a fluxurilor din societatea comercială, prin o manieră corectă de apreciere a rezultatelor obținute și o contabilitate analitică adecvată.
2	Incerte	<p>Spațiul incert:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. deciziile conduc la posibilitatea găsirii unor căi cunoscute în vederea ieșirii din starea de instabilitate, dar fără a putea cunoaște obiectiv, probabilitățile de apariție a fenomenelor identificate sau probabilitatea justetei deciziei; 2. decizia de realizare a evenimentului care condiționează obținerea celui mai bun rezultat; 3. în stabilirea optimului decizional în condițiile universului incert sunt utilizate mai multe criterii: <ul style="list-style-type: none"> Criteriul Laplace - prezintă situația în care probabilitatea teoretică de apariție a riscului poate fi considerată egală (1/3, 1/3, 1/3), respectiv aria și puterea de influență este teoretic aceeași; criteriul Laplace este rar utilizat și el se referă, în mare parte, la riscurile tehnice. Criteriul lui Wald sau criteriul maxim, numit încă pesimist – relevă o aversiune ridicată a agentului economic față de risc, luând în calcul rezultatul minim posibil; definește cea mai bună decizie, aceea care maximizează câștigurile minime; nu reflectă în totalitate aversiunea față de risc; stabilește numai acel adaos puțin mai mult care se adaugă la rezultat, diminuând astfel un rezultat negativ. Criteriul lui Hutwicz sau criteriul optimist – reține extremele unor rezultate posibile; alege câștigul maxim pentru fiecare stare a naturii și în funcție de aceasta stabilește care este varianta care optimizează aceste câștiguri maxime; acest criteriu revine la cel al lui Wald, utilizând însă coeficienți de pondere „1” care au rolul de a cuantifica atitudinea față de risc pentru rezultatul cel mai scăzut și „0” pentru un rezultat ridicat și invers. Criteriul Savage – se bazează pe termeni de cost de oportunitate; utilizează ca formulă de calcul diferența obținută între rezultatul ce corespunde unei decizii oarecare (dar nu întâmplătoare) și rezultatul cel mai bun posibil, care poate fi obținut dacă nu ar exista evenimentul.

		<p>Criteriul speranței matematice – introduce noțiunea de evaluare a probabilității asociată cu apariția unor evenimente deosebite, presante; aprecierea probabilității este subiectivă și depinde de decident; calculul, în condițiile existenței unor informații parțiale se realizează prin măsurarea punctelor unde pot să apară evenimente.</p>
3	Întâmplătoare	<p>Spațiul întâmplător – este un ansamblu de situații care manifestă o stabilitate statistică, ceea ce permite aplicarea unor modele de probabilitate în funcție de comportamentul variabilelor întâmplătoare:</p> <p>-Modelul stabilității statistice- răspunde situației în care comportamentul variabilelor poate fi modelat sub forma unor legi de probabilitate. În acest caz, legea fundamentală este legea numerelor mari apropiată de modelele de probabilitate. Când un eveniment se repetă suficient de multe ori, repetarea suplimentară a unui eveniment, reprezintă o parte foarte mică din numărul total ceea ce nu poate să modifice o variabilă, atâta timp cât comportamentul statistic este stabil.</p> <p>-Modelul Speranță-Variație – are ca funcție o variabilă caracterizată prin media variației; în timp ce media evidențiază tendința evoluției variabilei, variația indică dispersia valorilor probabile ale variabilei față de medie.</p> <p>Pe baza parametrilor rezultați din calculul speranței și a abaterilor față de medie, în situația tipică a variației pot fi selectate deciziile optime. Reprezentarea grafică a acestui model (figura nr. 3.9) arată ca pornind de la o situație dată 1, randamentului și variabilității le corespund valorile din cele patru zone numerotate de la 1 la 4.</p> <div data-bbox="603 1317 1295 1594" style="text-align: center;"> </div> <p>Figura 3.9. Relația randament –variabilitate</p> <p>Din punct de vedere teoretic, toate situațiile din cele patru zone sunt superioare situației 1, atunci când randamentul mediu este superior. Dar, situația 1 poate fi superioară tuturor acelor din zona 3, în timp ce în zonele 1 și 4 se regăsesc cazurile particulare având, de regulă, variabilități sau randamente inferioare (comparativ cu zona</p>

		2) și variabilități și randamente superioare (comparativ cu zona 3). Experiența antreprenorială arată că un întreprinzător, numai în cazuri deosebite, va urmări ca decizia să se refere la o singură acțiune sau activitate. În practică, acesta va urmări desfășurarea mai multor activități sau procese de producție care să-i permită, prin diversificare, reducerea riscului.
4	Ostile	Spațiul ostil - zonă de acțiune în care existența riscurilor este certă și cu un grad înalt de probabilitate de apariție a altor riscuri, zonă în care întreprinzătorii vor refuza să acționeze chiar dacă consumatorii reprezintă un punct de atracție deosebit. În această zonă pot acționa numai firmele puternice, cu influențe deosebite în politica economică sau socială a zonelor respective.

3.2. Evaluarea riscului de exploatare (operațional)

Riscul economic este strâns legat de ponderea cheltuielilor fixe. Acestea sunt absorbite într-o mai mare măsură, dacă ponderea lor este mai mică. Așadar, pornind de la ipoteza că cifra de afaceri (volumul de activitate) și cheltuielile variabile evoluează proporțional, atunci există un volum de activitate pentru care se acoperă suma cheltuielilor fixe și din momentul atingerii acestuia se va obține un rezultat din exploatare pozitiv (profit).

Influența cheltuielilor fixe nu poate fi apreciată numai pe baza valorii absolute și a ponderii în totalul cheltuielilor de exploatare. O imagine mai completă se obține prin analiza marjei obținută de firmă asupra cifrei de afaceri, prin politica de prețuri practicată.

3.2.1. Analiza pragului de rentabilitate la nivelul firmei monoproduse în condiții de liniaritate

În teoria economică, precum și în practică s-a impus analiza cost-volum-profit, întâlnită și sub numele de analiza punctului critic sau a pragului de rentabilitate, reprezentând un instrument foarte eficace în analiza riscului, întrucât pragul de rentabilitate poate fi definit și ca o măsură a flexibilității firmei în raport cu fluctuațiile activității sale. Pragul de rentabilitate este punctul în care cifra de afaceri acoperă cheltuielile de exploatare, iar rezultatul economic este nul. În termeni de risc se înțelege că începând de la acest punct întreprinderea începe să devină rentabilă. Cu cât nivelul activității este mai îndepărtat de acest punct cu atât riscul este mai redus, iar activitatea firmei mai profitabilă.

Rezultatul întreprinderii este în funcție de evenimentele neprevăzute care însoțesc activitatea în toate domeniile. În teoria economică, noțiunea de « risc » este substituită cel mai adesea de cea de « flexibilitate ». Indiferent de valențele preponderent economice sau financiare ce i se atribuie, flexibilitatea poate fi definită și prin capacitatea întreprinderii de a se adapta și de a răspunde eficient la schimbările de mediu.

În general, firma nu prea poate influența prețurile cu care cumpără factorii de producție și nici prețurile bunurilor pe care le produce și le vinde. În această

ipoteză, singura variabilă asupra căreia poate să acționeze pentru ca veniturile sale să depășească cheltuielile, rămâne nivelul activității.

Utilizarea acestui instrument în analiza riscului necesită cunoașterea metodologiei de calcul a pragului de rentabilitate, precum și valoarea sa informațională. În funcție de mai multe criterii, determinarea pragului de rentabilitate se poate face în unități fizice sau valoric, precum și la nivelul unui produs sau grupă de produse sau la nivelul activității întregii firme.

Metodologia de analiză a punctului critic operațional în cazul firmelor monoproduse are la bază următoarele ipoteze:

- prețul cu care se cumpără factorii de producție nu poate fi influențat;
- prețul bunurilor fabricate și vândute nu poate fi influențat;
- cheltuielile fixe nu variază în timp;
- cheltuielile variabile sunt proporționale cu nivelul de activitate.

Concluzia care se conturează este aceea că singura pârghie care poate fi acționată de firmă pentru a diminua efectele riscului de exploatare, pentru a crește rentabilitatea, rămâne nivelul de activitate.

Indicatorii utilizați pentru a caracteriza punctul critic sunt prezentați în figura nr. 3.10.

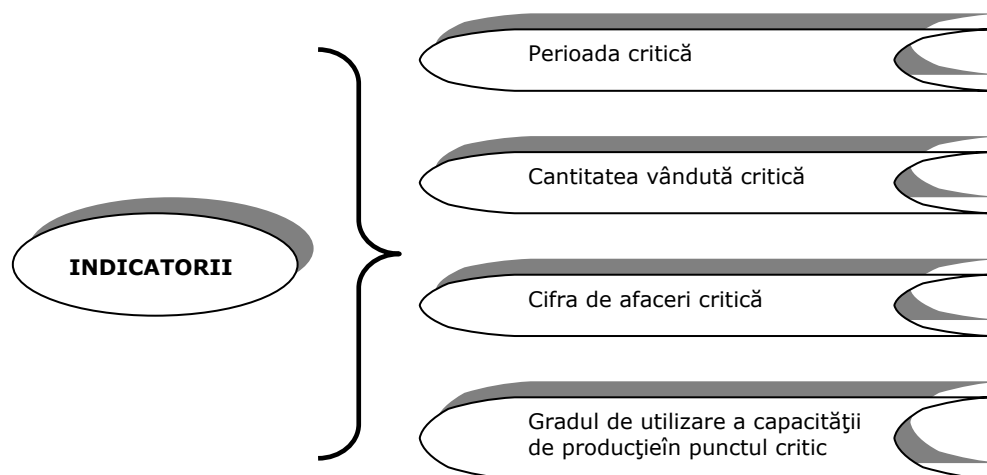


Figura 3.10. Indicatorii utilizați pentru a caracteriza punctul critic în cazul firmei monoproduse

1. **Cantitatea vândută critică** – reprezintă volumul de activitate critic exprimat în unități fizice, adică acea cantitate pentru care nu se înregistrează nici profit, nici pierdere ce reprezintă rezultatul nul. Această idee poate fi exprimată prin relațiile:

$$Ct = Cf + Cv$$

$$Cv = qv \times cv$$

$$CA = qv \times pv$$

$$Pe = 0$$

Legendă:

Ct = cheltuieli totale;
 Cf = cheltuieli fixe;
 Cv = cheltuieli variabile;
 CA = cifra de afaceri;
 qv = cantitatea vândută;
 cv = costul unitar variabil;
 pv = prețul unitar de vânzare;
 mbv = marja brută unitară asupra cheltuielilor variabile;
 Pe = rezultatul exploatării.

Deci, volumul fizic al producției vândute pentru a atinge punctul mort sau pragul de rentabilitate sau cantitatea critică vândută (qv_{crt}) poate fi calculată din relațiile:

$$CA = Ct \leftrightarrow CA = Cf + Cv \rightarrow qv \times pv = Cf + qv \times cv \rightarrow$$

$$qv_{crt} = \frac{Cf}{pv - cv} = \frac{Cf}{mbv}$$

Determinarea volumului fizic al producției vândute în punctul critic se poate efectua prin metoda grafică (figura nr. 3.11), într-un sistem de axe (OxOy), unde axa Ox reprezintă volumul fizic al producției vândute, iar Oy reprezintă indicatorii valorici (costuri și cifra de afaceri), trasând prin reprezentarea liniară, dreptele cheltuielilor fixe, a cheltuielilor variabile, a cheltuielilor totale și a cifrei de afaceri.

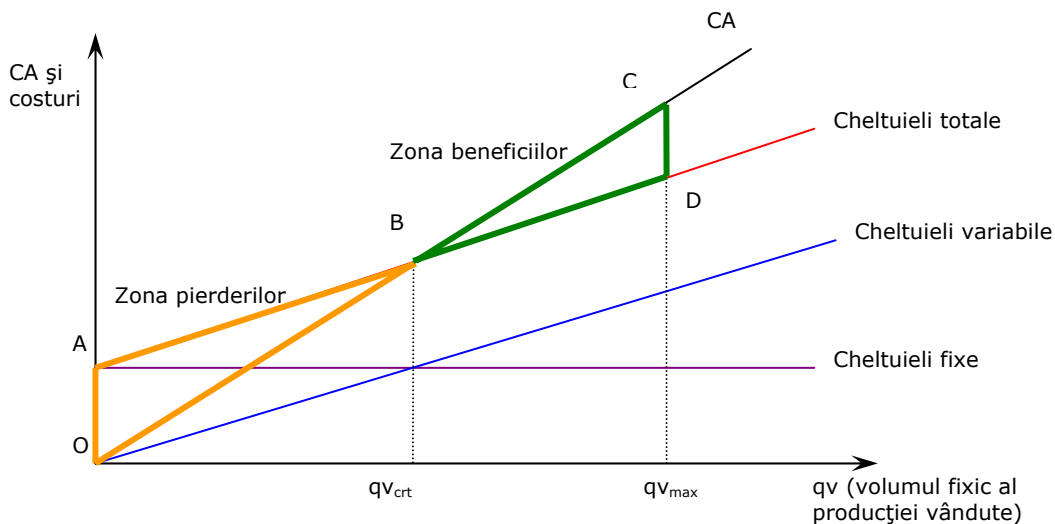


Figura 3.11. Determinarea volumului fizic al producției în punctul critic

Dreapta CA reprezintă cifra de afaceri și s-a trasat ca bisectoare a unghiului O, întrucât ecuația determinată este „CA = Cheltuieli”

Punctul critic B operațional se află la intersecția dreptelor cifrei de afaceri și a cheltuielilor totale, iar proiecția acestui punct pe axa Ox determină cantitatea vândută critică (qv_{crt}). profitul maxim este reprezentat de dreapta CD și se poate determina cu ajutorul relației:

$$P_{\max} = qv_{\max}(pv - cv) - Cf = qv_{\max} \times mbv - Cf$$

2. **Cifra de afaceri critică** – reprezintă volumul de activitate critic în unități valorice și se determină înmulțind cantitatea vândută critică cu prețul de vânzare prin relația:

$$CA_{crt} = qv_{crt} \times pv$$

Astfel, cifra de afaceri critică, poate fi exprimată prin cheltuieli fixe. Știind că:

$$R_{mbv} = \frac{mbv}{pv}$$

reprezintă coeficientul marjei brute unitare față de cheltuielile variabile:

$$CA_{crt} = \frac{Cf}{R_{mbv}}$$

3. **Gradul de utilizare de producție în punctul critic** poate fi determinat prin relația:

$$Gu_{crt} (\%) = \frac{qv_{crt}}{q_{\max}} \times 100$$

unde: q_{\max} = volumul maxim de activitate exprimat în unități fizice.

4. **Perioada critică** exprimate în luni sau zile reprezintă momentul în care este atins de rentabilitate, când este realizat volumul fizic critic al producției vândute

$$\overline{P}_{crt} = \frac{CA_{crt}}{\frac{CA}{T}}$$

unde: $\frac{CA}{T}$ = vânzarea medie zilnică (dacă T = 365 zile) sau vânzare medie lunară (dacă T = 12 luni).

3.2.2. Analiza riscului de exploatare prin pragul de rentabilitate la nivelul firmei multiproductive în condiții de liniaritate

Produsele pe care le realizează firma trebuie să fie însumabile cantitativ (adică să aibă aceleași caracteristici tehnico-economice, fie similare) sau să fie însumabile valoric (produsele însumabile sunt doar cele care aparțin aceluiași domeniu de activitate, în caz contrar relevanța pragului critic devine nesemnificativă).

Abordarea se realizează pornind de la aceleași ipoteze, iar indicatorii utilizați sunt prezentați în figura nr 3.12.

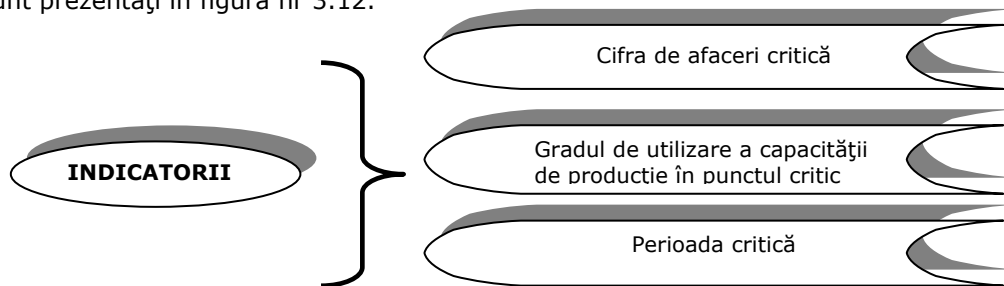


Figura 3.12. Indicatorii utilizați pentru a caracteriza punctul critic în cazul firmei multiproductive

a) Cifra de afaceri critică

Reieșind din condițiile $CA = Ct \Leftrightarrow CA = Cf + Cv$, obținem relația pentru cifra de afaceri critică:

$$CA_{crt} = \frac{Cf}{1 - \bar{cv}} = \frac{Cf}{R_{Mbv}},$$

unde: \bar{cv} – cheltuieli variabile medii la 1 leu cifra de afaceri,
 R_{Mbv} – coeficientul marjei brute față de cheltuielile variabile totale.

b) Gradul de utilizare a capacității de producție în punctul critic:

$$Gu_{crt} = \frac{CA_{crt}}{Q_{max}} \times 100$$

unde: Q_{max} – volumul maxim de activitate exprimat în unități valorice.

c) Perioada critică:

$$P_{crt} = \frac{CA_{crt}}{\frac{CA}{T}}$$

Trebuie menționat faptul că, în evaluarea riscului de exploatare condiția de liniaritate presupune că atât cifra de afaceri cât și costurile au o evoluție liniară, ceea ce înseamnă (tabelul 3.2):

1. cifra de afaceri este o funcție liniară dependentă de cantitatea de produse vândute, prețul unitar de vânzare fiind constant;
2. costurile fixe totale sunt constante în raport cu volumul producției, însă raportate la produs ele scad pe măsura creșterii volumului de producție;
3. costurile variabile totale reprezintă o funcție liniară dependentă de cantitatea de produse vândute, costul variabil pe produs fiind constant, adică per total ele cresc proporțional cu volumul de producție, iar la nivel de produs rămân constante.

Comportamentul costurilor și veniturilor în ipoteza de liniaritate

Tabelul 3.2

Indicii	Comportamentul aferent creșterii producției	
	per total	per produs
Costuri fixe	C_f constant	C_{fm} scădere neliniară
Costuri variabile	$C_v = cv \times qv$ creștere proporțională	C_{vm} constant
Costuri totale	$C_t = C_f + C_v$ creștere proporțională	$C_m = \frac{C_t}{qv}$ scădere neliniară
Cifra de afaceri	$CA = pv \times qv$ creștere proporțională	qvm constant

m - valoare medie

3.2.3. Metodologia analizei de sensibilitate în evaluarea riscului de exploatare în condiții de neliniaritate

Modelul liniar este util în cazul firmei stabile care își realizează activitatea pe piețe mature. Modelele neliniare însă se utilizează în cazul întreprinderilor mici și noilor afaceri.

În cazul noilor afaceri se ține cont de două ipoteze specifice în analiza pragului critic:

- costurile variabile evoluează neliniar, în funcție de acțiunea flexibilității costurilor, cauza fiind necunoașterea încă a modului de organizare optim;
- veniturile evoluează neliniar, întreprinderile practicând la început un sistem de prețuri promoționale, reducând apoi marja de profit pentru majorarea vânzărilor.

În așa mod, peste un nivel dat de activitate, va începe creșterea progresivă a costurilor, astfel acumulând veniturile pierdute anterior.

Pentru a înțelege metoda în care rezultatul depinde de cantitatea vândută se prezintă un studiu de caz: cazul unei firme monoproduse, care realizează un produs „H”.

Situația privind activitatea de exploatare a firmei în exercițiul financiar N, se prezintă în tabelul nr 3.3.

Indicii activității de exploatare a firmei (pe lună)

Tabelul 3.3

Nr. crt.	Indicii	Unitatea de măsură	Valoarea
1.	Cantitatea produsă (și vândută)	Buc	100 000
2.	Prețul unitar de vânzare	Lei/buc	28
3.	Costul variabil unitar	Lei/buc	17
4.	Cheltuieli fixe	Mii lei	728
5.	Capacitatea maximă de producție	buc	110 000

Determinarea punctului critic operațional :

$$1. \quad qv_{crt} = \frac{Cf}{pv - cv} = \frac{728000}{28 - 17} = 66182 \text{ buc}$$

$$2. \quad CA_{crt} = qv_{crt} \times p = 66182 \times 28 = 1853 \text{ mii lei}$$

$$3. \quad C_{crt} = \frac{qv_{crt}}{qmcv} \times 100 = \frac{66182}{110000} \times 100 = 60,1\%$$

$$4. \quad P_{crt} = \frac{CA_{crt}}{CA} = \frac{1853000}{\frac{100000028}{365}} = 241 \text{ zile}$$

Relația „cifra de afaceri, cheltuielile și volumul de producție” în baza rezultatelor obținute este prezentată în figura nr. 3.13.

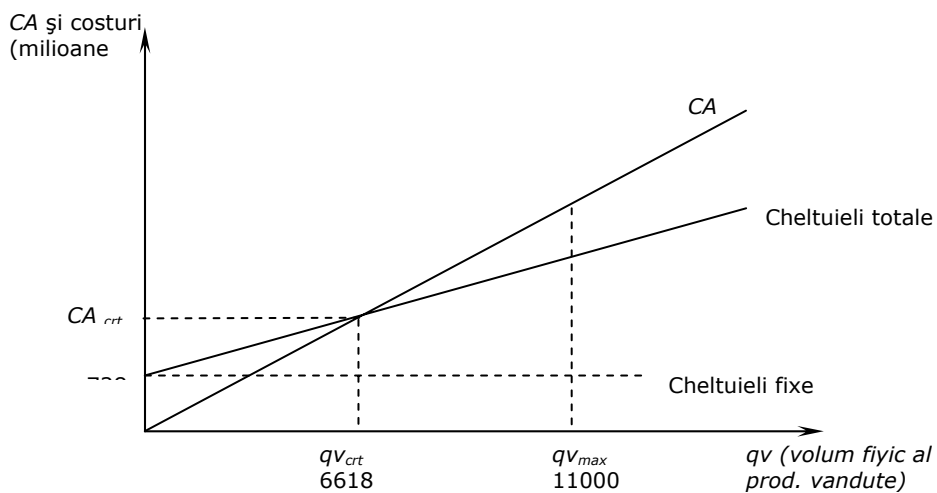


Figura 3.13. Relația cifra de afaceri, cheltuielile și volumul de producție

Vom simula în continuare modificarea profitului ca urmare a creșterii cantității vândute cu 10% și respectiv ca urmare a scăderii acesteia cu 10%.

Pentru obținerea concluziilor privind riscul de exploatare în condiții de neliniaritate care se conturează din calculele și rezultatele obținute, autorul recurge la modificarea profitului ca urmare a creșterii cantității vândute cu 15% și apoi a scăderii cu 15%, după cum sunt prezentate în tabelele nr. 3.4 și 3.5.

Sinteza rezultatului din exploatare în cazul creșterii cantității vândute cu 15%

Tabelul 3.4.

Cantitatea vândută (buc)	Creșterea cantității vândute		Rezultatul exploatării Mii lei -profit-	Creșterea rezultatului exploatării	
	Procentuală	Absolută		Absolută	Procentuală
66182	-	-	0	-	-
72800	10%	6618	72,8	240	-
80080	10%	7280	152,8	80,0	110%
88088	10%	8008	241,0	88,2	57%
96897	10%	8809	337,8	96,8	40%
106586	10%	9689	444,4	106,6	31%

Sinteza rezultatului din exploatare în cazul scăderii cantității vândute cu 15%

Tabelul 3.5.

Cantitatea vândută (buc)	Scăderea cantității vândute		Rezultatul exploatării Mii lei -pierdere-	Scăderea rezultatului exploatării	
	Procentuală	Absolută		Absolută	Procentuală
66182	-	-	0	-	-
59563	10%	6618	72,8	72,8	-
53607	10%	5956	138,3	65,5	90%
48246	10%	5361	197,3	59,0	43%
43422	10%	4824	250,3	53,0	27%
39080	10%	4342	297,9	47,6	19%

Punctului mort sau punctului operațional îi corespunde cantitatea vândută critică de 66182 bucăți. Cifra de afaceri critică, proiecția punctului critic pe axa Oy – aferentă vânzării celor 66182 buc de 1853 mii lei asigură acoperirea cheltuielilor fixe de 728 mii lei și a cheltuielilor variabile aferente celor 66182 buc. Pe măsură ce volumul de activitate depășește acest nivel, rezultatul activității de exploatare este profitul, iar la un nivel mai redus de activitate firma va înregistra pierderi. Datele obținute după parcurgerea acestei abordări demonstrează faptul că, scăderea și, respectiv, creșterea rezultatului din exploatare, în funcție de modificarea cantității vândute, nu se realizează proporțional: creșterea cantității vândute cu 10% peste volumul fizic aferent punctului critic, generează creșteri mult mai importante la nivelul profitului. Calculele din tabelul 3.5 prezintă evoluția aferentă activității de exploatare pentru o scădere cu 10% a cantității de produse vândute.

Așa cum se poate observa, schimbările se opresc la nivelul punctului critic, după acesta sau până la acesta, producându-se fluctuații ale rezultatului. **Concluzia**

care se conturează este aceea că, rezultatele specifice depind de punctul de pornire și de proporțiile relative ale componentelor.

Cunoașterea pragului de rentabilitate permite fixarea obiectivului minim de realizat pentru ca întreprinderea să fie profitabilă. Modificarea rezultatului ca urmare a variației cifrei de afaceri este denumită în literatura de specialitate sub numele de „efect de levier de exploatare”.

Sensitivitatea rezultatului din exploatare la variația volumului de activitate se măsoară cu ajutorul unui indicator, numit, fie coeficient de elasticitate **Ke**, fie coeficient de levier al exploatării sau coeficientul pârghiei de exploatare, care măsoară gradul de reacție a costurilor la modificarea cu un procent a volumului producției. :

$$Ke = \frac{\frac{\Delta Re}{Re}}{\frac{\Delta CA}{CA}} ;$$

$$Ke = \frac{\frac{\Delta Re}{Re}}{\frac{\Delta qv}{qv}} .$$

unde: ΔRe = variația rezultatului din exploatare;

ΔCA = variația cifrei de afaceri;

Δqv = variația volumului fizic al producției vândute.

$$Ke = \frac{\frac{\Delta Re}{Re}}{\frac{\Delta CA}{CA}} = \frac{\frac{[\Delta CA(1-\bar{cv}) - \Delta Cf]}{CA(1-\bar{cv}) - Cf}}{\frac{\Delta CA}{CA}} = \frac{\frac{\Delta CA(1-\bar{cv})}{CA(1-\bar{cv}) - Cf}}{\frac{\Delta CA}{CA}} =$$

$$= \frac{CA \times \Delta CA(1-\bar{cv})}{\Delta CA[CA(1-\bar{cv}) - Cf]} = \frac{CA(1-\bar{cv})}{CA(1-\bar{cv}) - Cf} = \frac{CA(1-\bar{cv})}{(1-\bar{cv}) \left[CA - \frac{Cf}{(1-\bar{cv})} \right]} = \frac{CA}{CA - \frac{CF}{1-\bar{cv}}}$$

În continuare, știind că: $Re = CA - (cv + Cf)$;

$Cf = 0$;

$$\frac{Cf}{1-\bar{cv}} = CA_{crit} ;$$

$$\text{Atunci: } Ke = \frac{CA}{CA - CA_{crit}}$$

Concluzii

1. La un nivel ridicat al coeficientului de elasticitate nu este indicat ca nivelul activității să se situeze în proximitatea pragului de rentabilitate deoarece situația este extrem de ridicată.
2. Cu cât coeficientul de elasticitate va fi mai mic, cu atât firma prezintă un risc de exploatare mai redus.
3. În apropierea pragului de rentabilitate, elasticitatea rezultatului exploatării este mai mare și riscul de exploatare mai intens.
4. Cu cât coeficientul de elasticitate este mai mare decât 1, cu atât creșterea cifrei de afaceri generează un profit mai mare, în timp ce rentabilitatea scade atunci când coeficientul de elasticitate este mai mic decât 1.

Conform analizei cost-volum-profit, coeficientul de levier din exploatare

$$\frac{\Delta Re}{Re}$$

poate fi exprimat și cu ajutorul relației $Ke = \frac{Re}{\frac{\Delta qv}{qv}}$, adică pe baza volumului fizic al

producției vândute.

În cazul în când valoarea $K_2 > 1$ se evidențiază faptul că la creșterea cu o unitate a cantității vândute se generează o creștere mai mare de o unitate a rezultatului din exploatare (efect favorabil).

În cazul când $K_e < 1$ se percepe un efect nefavorabil, adică rezultatul din exploatare crește cu mai puțin de o unitate ca urmare a creșterii cu o unitate a cantității vândute.

$$\text{Din relațiile: } Re = CA - (Cf + Cv) = qv \times pv - (Cf + qv \times cv) = qv(pv - cv) - Cf$$

$$\Delta Cf = 0;$$

Rezultă:

$$Ke = \frac{\frac{\Delta Re}{Re}}{\frac{\Delta qv}{qv}} = \frac{\frac{[\Delta qv(pv - cv) - \Delta Cf]}{qv(pv - cv) - Cf}}{\frac{\Delta qv}{qv}} = \frac{\frac{\Delta qv(pv - cv)}{qv(pv - cv) - Cf}}{\frac{\Delta qv}{qv}} =$$

$$\frac{qv \times \Delta qv(pv - cv)}{\Delta qv[qv(pv - cv) - Cf]} = \frac{qv(pv - cv)}{(pv - cv) \left(qv - \frac{Cf}{pv - cv} \right)} = \frac{qv}{qv - \frac{CF}{pv - cv}};$$

Deoarece:

$$qv_{crt} = \frac{Cf}{pv - cv};$$

Atunci,

$$Ke = \frac{qv}{qv - qv_{crt}};$$

sau:

$$\frac{qv(pv - cv)}{qv(pv - cv) - Cf} = \frac{Ke}{qv \times mbv - Cf} = \frac{Mbv}{Mbv - Cf} \rightarrow$$

$$\rightarrow Ke = \frac{Mbv}{Re};$$

Din această relație se identifică faptul că pentru un nivel al producției dat (pentru aceeași cifră de afaceri), levierul exploatării este cu atât mai mare cu cât cheltuielile fixe sunt mai mari.

Întreprinderile care înregistrează un nivel ridicat al cheltuielilor fixe sunt expuse unui risc mai mare și sunt mai puțin flexibile la modificările mediului economic.

În concluzie, putem spune că sensibilitatea rezultatului din exploatare depinde atât de volumul cheltuielilor fixe, cât și de poziția cifrei de afaceri față de punctul critic.

3.2.4. Modelul în termeni de sezonalitate a activității

La determinarea pragului critic se are în vedere dacă activitatea desfășurată de firmă este sezonieră, cazul în care, pragul critic, respectiv momentul de realizare a lui, poate fi diferit față de cel calculat în ipoteza de liniaritate.

Determinarea pragului critic în condiții de sezonalitate, poate fi efectuat în următoarele etape:

I. Determinarea pragului de rentabilitate anual și momentului realizării pragului, folosindu-se datele aferente unui an întreg:

$$Ke = \frac{CA_{crt}}{CA} \quad \text{și} \quad \bar{P}_{crt} = \frac{CA_{crt}}{\frac{CA}{T}},$$

$$CA_{crt} = \frac{Cf}{R_{mbv}};$$

II. Determinarea ratei trimestriale a marjei cheltuielilor variabile (trimestrial), folosindu-se indicatorii aferenți fiecărui trimestru:

$$R_{Mbv}^{Ti} = \frac{mbv^{Ti}}{pv^{Ti}};$$

III. Determinarea coeficientului marjei cheltuielilor variabile pe trimestru:

$$K_{Mbv} = \frac{Pmbv^{Ti}}{Cf^{Ti}};$$

IV. Determinarea pragului real de rentabilitate, utilizând costurile fixe aferente întregului an și rata trimestrială a marjei cheltuielilor variabile din trimestrul în care marja cumulată a cheltuielilor variabile devine pozitivă:

$$R_{Mbv}^{Ti} = \frac{Cf}{R_{Mbv}^{Ti}}.$$

Atât pragul de rentabilitate cât și momentul realizării lui vor fi deplasați față de indicatorii aparenți: deplasarea este cu atât mai semnificativă cu cât fenomenul de sezonalitate se manifestă mai intens la nivelul întreprinderii.

În continuare se prezintă un studiu de caz care permite înțelegerea mai bună a evaluării riscului în condiții de sezonalitate⁵⁴.

Admitem o distribuție trimestrială a indicatorilor implicați în calculul pragului rentabilității în care să apară și fenomenul sezonalității, în exemplul următor (tabelul nr. 3.6):

Distribuție trimestrială a indicatorilor

Tabelul 3.6.

Nr. Crt.	Indicatori	Total pe an	Inclusiv pe trimestru			
			I	II	III	IV
1.	Cifra de afaceri (mil. Lei)	2000	2400	3600	5600	8400
2.	Cheltuieli variabile aferente cifrei de afaceri (mil. Lei)	15300	2100	2800	4000	6400
3.	Marja cheltuielilor variabile (mil. Lei)	4700	300	800	1600	2000
4.	Cheltuieli fixe (mil. Lei)	2800	700	700	700	700
5.	Rezultatul exploatării (mil.lei)	1900	-	-	-	-
6.	Coeficientul marjei cheltuielilor variabile	0,235	0,125	0,222	0,286	0,238
7.	Coeficientul de sezonalitate $\left(\frac{CA \text{ trimestrială}}{\overline{CA}} \right)$	x	0,48	0,72	1,12	1,68

La nivelul întregii perioade, pragul de rentabilitate se caracterizează prin următoarele coordonate:

⁵⁴ E. Șendru, Diagnosticul riscului global, Ed. Economică, Craiova, 2005, pg. 84

a) cifra de afaceri în punctul critic:

$$CA_{crt} = \frac{Cf}{R_{mbv}} = \frac{2.800}{0,235} = 11.915 \text{ milioane lei}$$

b) coeficientul pragului de rentabilitate sau gradul de utilizare a capacității de producție în punctul critic:

$$Ke = \frac{CA_{crt}}{CA} = \frac{11.915}{20.000} = 0,596$$

c) perioada critică sau momentul în care este atins pragul de rentabilitate:

$$\bar{P}_{crt} = \frac{CA_{crt}}{\frac{CA}{T}} = \frac{11.915}{\frac{20.000}{365}} = 217 \text{ zile}$$

Acest lucru înseamnă că volumul de activitate în punctul în care rezultatul este nul trebuie să fie 11.915 milioane lei și se atinge în a 217-a zi a anului. Aceste rezultate sunt valabile făcând abstracție de salturile sezoniere.

Pentru a evidenția efectul sezonității, vom calcula pragul de rentabilitate pentru fiecare trimestru:

Trim. I: $CA_{crt I} = \frac{Cf_I}{R_{mbv I}} = \frac{700}{0,125} = 5.600 \text{ milioane lei}$

Trim. II $CA_{crt II} = \frac{Cf_{II}}{R_{mbv II}} = \frac{700}{0,222} = 3.153 \text{ milioane lei}$

$$Ke_{II} = \frac{CA_{crt II}}{CA_{II}} = \frac{3.153}{3.600} = 0,876$$

Trim. III $CA_{crt III} = \frac{Cf_{III}}{R_{mbv III}} = \frac{700}{0,286} = 2.448 \text{ milioane lei}$

$$Ke_{III} = \frac{CA_{crt III}}{CA_{III}} = \frac{2.448}{5.600} = 0,437$$

Trim. IV $CA_{crt IV} = \frac{Cf_{IV}}{R_{mbv IV}} = \frac{700}{0,238} = 2.941 \text{ milioane lei}$

$$Ke_{IV} = \frac{CA_{crt IV}}{CA_{IV}} = \frac{2.941}{8.400} = 0,350$$

Cu cât $K_{ei} \prec \overline{K_e}$, cu atât este mai evidentă reflectarea sezonaliității în formarea cifrei de afaceri și corespunzător a marjei cheltuielilor variabile în nivelul sintetic la scara întregii perioade de gestiune.

O distincție clară asupra riscului de exploatare se poate efectua cu ajutorul „indicatorului de poziție” față de pragul de rentabilitate (α). „Indicatorul de poziție” se exprimă atât în mărime absolută, cunoscut și sub numele de „flexibilitate”⁵⁵ absolută. Cu cât acest indicator ia o valoare mai mare, cu atât flexibilitatea firmei se apreciază ca fiind mai ridicată, respectiv expusă unui risc de exploatare mai redus.

Gradul de flexibilitate reprezintă o mărime dependentă de potențialul tehnic al întreprinderii, de potențialul uman și de structura ei organizatorică.

Indicatorul de poziție exprimat în mărimi absolute, se determină, din relația:

$$\alpha = CA - CA_{crt}.$$

Indicatorul de poziție în mărime relativă, având ca bază de calcul variația absolută a cifrei de afaceri față de pragul de rentabilitate (α'), se mai numește și **coeficient de volatilitate**.

Valoarea sa informațională este identică cu cea a indicatorului exprimat în mărime absolută și se determină prin relația:

$$\alpha' = \frac{CA - CA_{crt}}{CA_{crt}}.$$

P. Vern Firmaen, în lucrarea sa „Finance d'entreprise, Analyse et gestion”, prezenta concluziile care se conturează în urma unor studii statistice cu privire la starea firmei în funcție de situarea cifrei de afaceri față de punctul critic:

1. stare instabilă - când cifra de afaceri se situează cu până 10% peste pragul de rentabilitate;
2. stare relativ stabilă - când cifra de afaceri este cu cca. 20% mai mare decât cifra de afaceri în punctul critic;
3. confortabilă - când cifra de afaceri depășește pragul de rentabilitate cu peste 20%⁵⁶.

⁵⁵ D. Pène, *Evaluation et prix de contrôle de l'entreprise*, Les Edition d'Organisation, Paris, 1990, pag. 125

⁵⁶ P. VernFirmaen, *Finance d'entreprise, Analyse et gestion*, Ed. Dalloz, Paris, 1988, p. 212

3.2.5. Extinderea sferei de cuprindere a metodologiei de analiză a pragului de rentabilitate și limite ale utilizării analizei pragului de rentabilitate

Metodologia de analiză a punctului critic operațional poate fi extinsă ca sferă de cuprindere, pentru cazul în care pornind de la ipotezele de lucru specifice acesteia, dorim să determinăm volumul de activitate pentru care putem aștepta obținerea unui anumit profit dorit.

În acest caz, relațiile de determinare a indicatorilor sunt:

$$a) \quad q_{p=x} = \frac{Cf + \Delta Cf}{1 - cv},$$

q – volumul producției pentru care se poate aștepta un anumit profit;

$$b) \quad CA_{p=x} = \frac{Cf + \Delta Cf}{1 - cv},$$

CA – cifra de afaceri aferenta creșterii volumului producției;

c) gradul de utilizare a capacității de producție;

d) perioada pentru obținerea profitului estimat

Limite ale utilizării analizei pragului de rentabilitate

Cu siguranță se poate vorbi despre anumite limite în utilizarea punctului critic în situațiile când:

1. se presupune faptul că cererea este nelimitată, la un preț fix, în timp ce randamentul rămâne constant;
2. orizontul de timp scontat este relativ scurt și nu ia în calcul eventualele modificări ale structurii producției;
3. presupune existența unei relații liniare între costuri și cifra de afaceri

Cu toate acestea, determinarea pragului de rentabilitate operațional prezintă deosebit interes, utilizându-se în întreprinderi deoarece:

1. indică nivelul de activitate minim necesar pentru care întreprinderea obține profit;
2. reprezintă un instrument util în luarea deciziei cu privire la investirea în fabricarea unui nou produs, cu privire la alegerea între o investiție de expansiune sau de modernizare;
3. permite, utilizând diferite ipoteze, să anticipăm nivelul portofoliilor;
4. explică ecartul (abaterea) între previziuni și realizări, precizând măsura în care o scădere a profitului se datorează unei scăderi a vânzărilor, unei creșteri a cheltuielilor fixe sau a celor variabile.

3.3. Evaluarea riscului financiar

Riscul financiar reprezintă riscul suplimentar al acțiunii, un risc peste riscul economic, în condițiile în care firma își autofinanțează activitatea și concomitent recurge la împrumuturi.

Principalii factori de care depinde riscul financiar sunt:

1. Modul de finanțare, reflectat prin structura capitalului;
2. Costul capitalurilor proprii și împrumutate

La rândul său factorii care determină alegerea structurii financiare sunt:

1. Baza solidă a rezultatului exploataării (atât ca volum cât și pondere în cifra de afaceri);
2. Stabilitatea cifrei de afaceri;
3. Maximizarea valorii acțiunilor firmei (structura financiară optimă a capitalului)

Analiza riscului financiar poate fi abordată similar cu cea a riscului de exploatare, cu luarea în calcul a cheltuielilor financiare (dobânzile aferente capitalurilor împrumutate) care sunt considerate cheltuieli fixe. Precizăm că, această condiție este valabilă pentru un anumit nivel de activitate – pentru o nevoie de capital dată. Cu cât datoriile de plată fixe sunt utilizate într-o proporție mai ridicată în cadrul surselor financiare totale, cu atât dimensiunea riscului financiar este mai importantă.

În cazul estimării riscului financiar, punctul critic global se va determina prin relația:

$$CA_{crit} = \frac{Cf + Dobânzi}{1 - cv}$$

Evaluarea riscului financiar se va realiza cu ajutorul „indicatorului de poziție” (absolut și relativ) față de pragul de rentabilitate global.

În plus, pentru evaluare se utilizează și analiza sensibilității rentabilității capitalului propriu sub incidența politicii de finanțare. Modelul utilizat pentru studiul acestuia se numește „efectul de levier financiar” sau „efectul de pârghie financiară”.

Evaluarea riscului financiar prezintă atât pentru creditor, cât și pentru acționar, această problemă fiind specifică analizei situației financiare a firmei.

Decizia modului de finanțare a activității este fundamentată dacă soluția propusă oferă un risc scăzut, iar beneficiile scontate justifică efortul angajat.

Pentru creditorii prezintă interes deosebit activitatea desfășurată de client pentru a stabili starea lichidității, fiind interesat mai puțin de analiza fondului de rulment. Componenta activului circulant și a angajamentelor pe termen scurt prezintă, deci, o importanță mai mare decât informațiile cu privire la valorile imobilizate și angajamentele pe termen lung. De asemenea, creditorul este interesat și de capacitatea întreprinderii de a degaja profit.

Acționarii situează pe primul loc în lista obiectivelor, crearea de valoare, acordând o importanță deosebită fiabilității previziunilor bilanțului și contului de rezultate.

Cuantificarea amplitudinii riscului de natură financiară se poate realiza pe baza mai multor metode.

3.3.1. Evaluarea riscului financiar prin volumul de activitate

Evaluarea riscului financiar al activității curente prin volumul de activitate se efectuează prin anumiți indicatori, care constată în ce măsură poate oscila volumul activității desfășurate, fără ca această oscilație să implice riscul înregistrării unor pierderi. Acești indicatori sunt prezentați în tabelul nr. 3.7 :

Indicatorii necesari pentru evaluarea riscului financiar prin volumul de activitate

Tabelul 3.7

Nr. Ord.	Denumirea indicatorului	Formula de calcul	Descriptorii
1.	Marja de siguranță (flexibilitate absolută)	$M_s = CA - C_{crit}$	Exprimă capacitatea întreprinderii de a-și modifica nivelul activității pentru a se adapta la cerințele pieței și pentru acoperirea cheltuielilor cu dobânzile. Cu cât acest indicator are o valoare mai mare, cu atât flexibilitatea întreprinderii este mai ridicată respectiv, riscul mai redus.
2.	Indicele de siguranță (coeficient de volatilitate) Abaterea indicelui de siguranță	$I_s = \frac{CA}{CA_{crit}}$ $\Delta I_s = \frac{CA - C_{crit}}{CA_{crit}} \times 100$	Are aceeași valoare informațională ca și marja de siguranță
3.	Perioada critică de realizare a pragului	$P_{crit} = \frac{CA_{crit}}{\frac{CA}{T}}$	Reprezintă momentul în care este atins pragul de rentabilitate, când este atins volumul fizic critic al producției vândute
4.	Coeficientul de elasticitate (efectul de pârghie)	$Ke = \frac{\frac{\Delta Re}{Re}}{\frac{\Delta CA}{CA}}$	Măsoară gradul de reacție a costurilor la modificarea cu un procent a volumului producției

3.3.2. Evaluarea riscului financiar prin ratele de rentabilitate. Efectul de levier.

Evaluarea riscului financiar, adică evaluarea eficienței capitalului investit, precum și a impactului îndatorării asupra rentabilității, pot fi evidențiate cu ajutorul a doi indicatori care pot fi determinați prin două metode, precum se prezintă în tabelul 3.8 :

1. Rata rentabilității financiare a capitalului propriu;

2. Rata rentabilității financiare a capitalului permanent (rata rentabilității economice).

Modele de analizare a ratelor de rentabilitate

Tabelul 3.8

Nr	Indicatorii	Formulele de calcul	Legendă
1.	Rata rentabilității financiare a capitalului propriu	a) $Rf = \frac{Pn}{Kpr} \times 100$ b) $Rf = \frac{Vt}{At} \times \frac{At}{Kpr} \times \frac{Pn}{Vt} \times 100$	Rf = rata rentabilității financiare a capitalului propriu; Pn = profitul net; Kpr = capitalul propriu Vt = venituri totale; At = active totale; $\frac{Vt}{At}$ = viteza de rotație a activului total; $\frac{At}{Kpr}$ = factor de multiplicare; $\frac{Pn}{Vt}$ = rata rentabilității nete a veniturilor totale.
2.	Rata rentabilității economice	a) $Re = \frac{Pb}{Kperm} \times 100$ b) $Re = \frac{Vt}{At} \times \frac{Kpr}{Kperm} \times \frac{At}{Kpr} \times 100$	Re = rata rentabilității economice; Pb = profit brut; $Kperm$ = capital permanent; $\frac{Kpr}{kperm}$ = rata autonomiei financiare.

Diferența dintre rentabilitatea economică și cea financiară se datorează politicii de finanțare adoptată de fiecare firmă în parte. Astfel, la rentabilități economice egale, rentabilitatea financiară va fi diferită după cum firma se finanțează prin surse proprii sau împrumutate. Această diferență este rezultatul dublei acțiuni a cheltuielilor financiare și a impozitului pe profit.

Exprimarea ratei de rentabilitate financiară în funcție de rata rentabilității economice prezintă rata de îndatorare a firmei și se numește *efect de levier sau pârghie financiară*. Forma de prezentare a corelației dintre cele două rate se prezintă în modul următor:

$$Rf = \left[Re + (Re - rd) \times \frac{Df}{Kpr} \right] (1 - ci)$$

Legenda: rd = rata medie a dobânzii;
 Df = datorii financiare.

$$rd = \frac{\text{Dobânzi}}{Df} \times 100$$

$$(Re - rd) \times \frac{Df}{Kpr} = \text{Efectul de levier financiar}$$

Efectul generat de îndatorare antrenează modificarea nivelului rentabilității capitalurilor proprii în sensul creșterii sau scăderii sale, după cum rentabilitatea economică este superioară sau inferioară costului mediu al datoriilor. Acest efect va fi amplificat cu cât ponderea îndatorării în sursele de finanțare va fi mai ridicată.

Efectul de levier este favorabil (adică indică o creștere a rentabilității financiare a firmei ca urmare a îndatorării) în cazul în care rata rentabilității economice depășește rata dobânzii la capitalurile împrumutate. Astfel rezultă că efectul de pârghie financiară are loc doar dacă activitatea firmei se desfășoară în condiții de stabilitate, în caz contrar, efectul de levier conduce la reducerea rentabilității financiare. Îndatorarea care are loc în situația în care rata rentabilității economice este inferioară ratei dobânzii, produce un efect contrar efectului de levier, numit „efect de măciucă”. Firma neîndatorată are numai risc economic (riscul financiar fiind nul), în timp ce o firmă îndatorată are un risc financiar nenul. Pe măsură ce crește gradul de îndatorare, crește și riscul financiar, ceea ce conduce la o creștere a riscului total al firmei (riscul economic rămânând egal cu cel al firmei neîndatorate). Efectul de pârghie financiară determină o creștere a variabilității rentabilității financiare, ceea ce mărește dispersia și deci abaterea medie pătratică a rentabilității financiare. Efectul îndatorării asupra rentabilității financiare a firmei în cele două situații (rata rentabilității economice mai mare decât rata dobânzii, respectiv mai mică) este prezentat în figura 3.14.

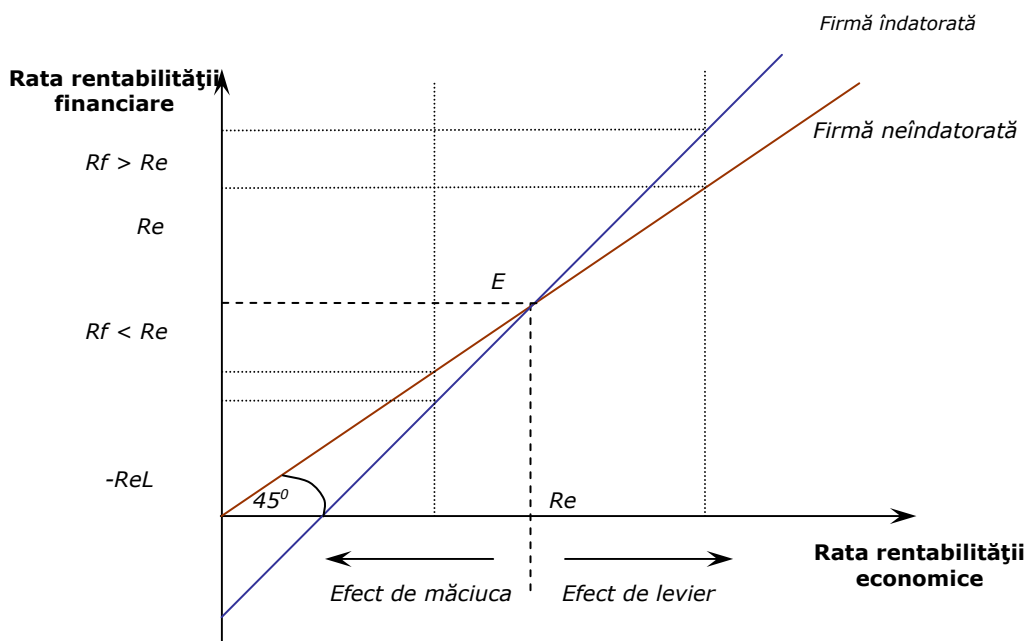


Figura 3.14. Efectul îndatorării asupra rentabilității financiare

În cazul când pârghia financiară este pozitivă, rentabilitatea financiară va fi cu atât mai mare cu cât îndatorarea va fi mai importantă: fiecare procent de creștere a îndatorării va determina o creștere a rentabilității financiare egală cu diferența dintre rentabilitatea economică și rata medie a dobânzii. Astfel, întreprinderea va fi interesată să apeleze la credite pentru a-și spori rentabilitatea pe baza efectului de levier.

În cazul când pârghia financiară este negativă, creșterea îndatorării întreprinderii are efect nefavorabil asupra rentabilității financiare, astfel încât cu fiecare procent de creștere a îndatorării, rentabilitatea financiară se va diminua cu diferența dintre rata rentabilității economice și rata medie a dobânzii.

Eficiența îndatorării și impactul acesteia asupra rentabilității financiare prezintă dependențe de raportul dintre rentabilitatea economică și rata medie a dobânzii, astfel:

a) $R_e > rd$, reprezintă o situație favorabilă din punct de vedere economic și financiar pentru acționari. Va crește rentabilitatea financiară a capitalului propriu în funcție de gradul de apelare la credite. Rentabilitatea financiară în aceste condiții, va reprezenta o funcție crescătoare de gradul de îndatorare.

b) $R_e = rd$, efectul de levier este zero, rata rentabilității financiare va fi egală cu rata rentabilității economice.

c) $R_e < rd$, reprezintă o situație nefavorabilă, întrucât îndatorarea determină scăderea performanțelor întreprinderii. Ca măsură de redresare se impune reducerea ponderii datoriiilor. În acest caz, rentabilitatea financiară este o funcție descrescătoare de gradul de îndatorare.

Îndatorarea își amplifică efectul pozitiv în primul rând, prin valorificarea cu randament superior a tuturor resurselor de care dispune firma, ce presupune atât sporirea veniturilor, cât și a eficienței cheltuielilor, ceea ce se va reflecta favorabil într-o creștere a rentabilității economice.

Rentabilitatea economică trebuie privită, însă, în corelație cu rata dobânzii (R_{dob}) practică la împrumuturile angajate care poate varia de la o perioadă la alta sub influența unei game variate de factori.

Incidența îndatorării asupra rezultatelor activității agentului economic poate fi redată și prin relația efectului de levier financiar.

$$R_f = R_e + (R_e - R_{dob}) \times L$$

Legendă:

R_{fin} = rata rentabilității financiare

R_{ec} = rata rentabilității economice

R_{dob} = rata medie a dobânzii

$$L = \frac{\text{Datorii}}{\text{Capitaluri proprii}} = \text{gradul de îndatorare}$$

Experiența țării noastre reconfirmă faptul că în perioada de tranziție, rata dobânzii la creditele bancare a atins un nivel foarte ridicat, concomitent cu limitarea ofertei și creșterea cererii de capital. Ca urmare a acestei situații, influența exercitată de rata dobânzii asupra efectului de levier este cel mai adesea negativă.

Însă, experiența mondială a demonstrat faptul că și în cazul unui cost ridicat al capitalului împrumutat, agenții economici pot obține un efect de levier pozitiv printr-o selectare judicioasă a activităților care vor fi finanțate prin

îndatorare, asigurându-se astfel utilizarea cu maxim de eficiență și accelerarea vitezei de rotație a întregului capital.

Plecând de la ideea că îndatorarea reprezintă o metodă riscantă atât pentru împrumutat, cât și pentru împrumutător, îndatorarea presupune riscul de a nu face față obligațiilor de plată către creditori, iar un volum mare al datoriei exigibile neonorate poate crea situația de insolvabilitate, ducând-o la pierderea capitalului propriu. Acest aspect nefavorabil apare cu atât mai mult, cu cât proporția capitalului împrumutat și dobânzile aferente sunt mai mari, iar rentabilitatea economică este mai redusă.

Analiza riscului financiar și a efectului de levier prezintă un interes major pentru optimizarea structurii financiare și asigurarea viabilității oricărei firme care funcționează în condițiile unei autentice economii de piață.

În concluzie, rentabilitatea unei firme nu are o imagine suficient de bine conturată făcând abstracție de riscurile cu care ea se confruntă, riscuri corespunzătoare celor două tipuri de rentabilitate:

1. **Riscul economic**, concretizat în efectul de levier operațional;
2. **Riscul financiar**, exprimat prin efectul de levier financiar.

3.3.3. Unele particularități în evaluarea riscului financiar în cazul societăților pe acțiuni

Deoarece evaluarea riscului financiar prezintă interes nu numai pentru creditor, ci și pentru acționar, în alegerea optimă a structurii surselor de finanțare este utilă analiza unor indicatori calculați per acțiune:

1. Pragul financiar de indiferență (rezultatul exploatării de indiferență);
2. Coeficientul de levier financiar.

Pragul financiar de indiferență

Punctul de indiferență reprezintă nivelul rezultatului exploatării la care profitul net pe acțiune va fi identic, indiferent de sursa de finanțare (proprie sau împrumutată) folosită de firmă. Acest punct se determină pornind de la egalitatea:

$$P_{na}^1 = \frac{(R_{ei} - D^1)(1 - I)}{N_1} = \frac{(R_{ei} - D^2)(1 - I)}{N_2} = P_{na}^2$$

Legendă:

$P_{na}^{1,2}$ - profitul net pe acțiune pentru două modalități de finanțare;

P_{ei} - rezultatul exploatării de indiferență (pragul financiar de indiferență);

I - cota de impunere a profitului;

$N_{1,2}$ - număr de acțiuni pentru nivele diferite de îndatorare;

$G_{1,2}$ - gradul de îndatorare

C_p - capitalul propriu

În continuare:

$$P_{ei} = \left[\frac{(N_2 - D_1) - (N_1 - D_2)}{N_2 - N_1} \right],$$

$$N_2 \times (1 - G_1) = N_2 \times (1 - G_2),$$

Obținem:

$$P_{ei} = R_d \times (C_p + D_{at}) = D + (R_d \times C_p),$$

$$P_{na} = (R_d \times C_p) \times (1 - I),$$

$$P_{na} = R_d \times (1 - I).$$

unde: R_d – costul mediu al capitalului împrumutat

Dacă la calculul punctului de indiferență se folosesc cele două extreme, prima reprezentând o finanțare în exclusivitate din capitaluri proprii, iar cea de-a doua reprezentând o finanțare într-o proporție de 50% capitaluri proprii și 50% împrumuturi (grad maxim admis de îndatorare globală) atunci:

- $D1 = 0$, deoarece firma nu are datorii
- $N2 = N1/2$, deoarece este nevoie doar de un număr mai mic de acțiuni (doar jumătate) de aceeași valoare, pentru că la același nivel a capitalului investit este nevoie doar în proporție de 50% de capital propriu, restul fiind finanțat de datorii.

Înlocuind în relația anterioară, punctul de indiferență devine: $R_{ei} = 2 \times D$

Privită din prisma profitului net pe acțiune, avem următoarele situații:

$P_e > R_{ei}$ atunci $P_{na} > P_{nai}$ este avantajoasă recurgerea la împrumuturi, acestea ducând la creșterea P_{na} ;

$P_e > R_{ei}$ atunci $P_{na} > P_{nai}$ deci este indiferentă modalitatea de finanțare;

$P_e > R_{ei}$ atunci $P_{na} > P_{nai}$ sunt avantajoase capitalurile proprii, doar acestea ducând la creșterea P_{na} .

Notă. În punctul P_{ei} se recomandă totuși finanțarea din resurse proprii, deoarece la același nivel al profitului net pe acțiune, apelarea la împrumut sporește riscul financiar.

Concluzii

Pe baza ecuației rezultă că grade diferite de îndatorare vor avea impact diferit asupra profitului net pe acțiune:

1. Înainte de punctul de indiferență apelarea la credite este dezavantajoasă ducând la reducerea profitului net pe acțiune. Cu cât gradul de îndatorare este mai ridicat cu atât această reducere este mai semnificativă.
2. După punctul de indiferență apelarea la credite este avantajoasă ducând la sporirea profitului net pe acțiune. Cu cât gradul de îndatorare este mai ridicat cu atât această sporire este mai semnificativă.

Coeficientul de levier financiar pe acțiune

Cuantificarea amplitudinii riscului de natură financiară se poate realiza prin determinarea sensibilității fluxului de numerar disponibil pentru acționari în condițiile variației fluxului de numerar de exploatare (tabelul nr. 3.9). Relația de calcul a indicatorului **coeficient al pârghiei financiare** (R_{fa}) care măsoară sensibilitatea profitului net pe acțiune este:

$$R_{fa} = \frac{\text{Variatia procentuală a fluxului de numerar disponibil pentru acționari}}{\text{Variatia procentuală a fluxului de numerar din exploatare}}$$

Fluxul de numerar disponibil pentru acționari se obține prin deducerea din valoarea fluxului de numerar din exploatare a cheltuielilor (plăților) reprezentând dobânzi și impozite.

Spre exemplu: presupunem că fluxul de numerar din exploatare crește de la 5.000 u.m. la 6.000 u.m., în timp ce cheltuielile cu dobânzile plătite sunt de 1.000 u.m. făcând abstracție de impozitul pe profit.

Cuantificarea amplitudinii riscului de natură financiară

Tabelul 3.9.

Indicatori	Cazurile			
	Caz A		Caz B	
	Varianta I	Varianta II	Varianta I	Varianta II
Flux de numerar din exploatare	5000	5000	6000	6000
Cheltuieli cu dobânzile	1000	3000	1000	3000
Flux de numerar pentru acționari	4000	2000	5000	3000

Varianta I. O modificare de 20% a fluxului de numerar din exploatare, respectiv de la 5.000 u.m. la 6.000 u.m. antrenează o creștere de 25% a fluxului de numerar disponibil pentru acționari, de la 4.000 u.m. la 5.000 u.m.

Varianta II. În cazul în care cheltuielile cu dobânzile se majorează până la 3.000 u.m. atunci majorarea cu același procent a fluxului de exploatare – 20% ar fi determinat o creștere de 50% a fluxului de numerar disponibil pentru acționari, respectiv de la 2.000 u.m. la 3.000 u.m.

Concluzie: ponderea finanțării externe (prin datoriile financiare), finanțare care implică costuri fixe (dobânzi de plată) este mai mare, cu atât sensibilitatea cash-flow-ului acționarilor este mai semnificativă.

Formula de calcul detaliat a valorii coeficientului pârghiei financiare este următoarea:

$$R_{fa} = \frac{\Delta P_{na}}{P_{na}} : \frac{\Delta P_e}{P_e} = \frac{CA - CV - CF}{CA - CV - CF - D - D_{ap} \times \frac{1}{1-I}} = \frac{P_e}{P_e - D - D_{ap} \times \frac{1}{1-I}}$$

$$\text{unde: } P_{na} = \frac{(P_e - D) \times (1 - I) - D_{ap}}{N} - \text{profitul net pe acțiune}$$

D_{ap} – dividende vărsate acționarilor privilegiați;

N – numărul de acțiuni ordinare

În cazul când, firma nu distribuie dividende prioritare atunci: coeficientul de levier financiar pe acțiune:

$$R_{fa} = \frac{\Delta P_{na}}{P_{na}} : \frac{\Delta P_e}{P_e} = \frac{P_e}{P_e - D}$$

Din această relație urmează concluziile:

1. pentru un nivel dat al profitului activității de exploatare, coeficientul levierului financiar este cu atât mai mare cu cât cheltuielile cu dobânzile, rata de impunere și dividendele prioritare sunt mai mari;
2. dacă o firmă are un coeficient ridicat al pârghiei, schimbările modeste în profitul exploatării vor determina modificări mari ale profitului net pe acțiune;
3. dacă are loc o scădere a rezultatului exploatării efectele negative asupra profitului vor fi semnificative;
4. la un nivel ridicat al coeficientului levierului financiar nu este indicat ca nivelul activității să se situeze în proximitatea pragului de rentabilitate deoarece situația este extrem de riscantă.

Parcurgând abordarea riscului financiar pe baza pragului critic pot fi efectuate următoarele concluzii:

1. Pragul critic calculat în termeni de numerar va fi întotdeauna inferior celui de profit, deoarece exclude din costurile fixe pe cele cu amortizarea.
2. Pragul critic calculat prin includerea cheltuielilor financiare cu dobânzile va fi întotdeauna superior celei de exploatare, deoarece sporește valoarea costurilor fixe.
3. Pragul critic recalculat pe baza efectului de levier al îndatorării asupra rentabilității financiare va fi superior celui calculat doar cu cheltuielile cu dobânzile, deoarece presupune realizarea unui profit minim care să asigure cel puțin egalitatea între rentabilitatea economică, rentabilitatea financiară și costul mediu al capitalului împrumutat, deoarece doar de la acest punct încolo îndatorarea nu mai acționează negativ asupra rentabilității financiare.

Riscul financiar amplifică efectele riscului economic, generând creșterea vulnerabilității trezoreriei firmei (rambursarea împrumuturilor este suplimentată de adăugarea cheltuielilor financiare cu dobânzile), care în final determină intrarea în incapacitate de plată.

Menținerea avantajelor generate de o rentabilitate economică mai mare decât rata medie a dobânzii, respectiv a efectului de levier financiar pozitiv, solicită eforturi pe linia înnoirii continue a produselor și gamei sortimentale, a penetrării pe noi segmente de piață și pe noi piețe, în același timp cu ridicarea nivelului calitativ și a performanțelor potențialului intern al firmei (material și uman).

3.4. Riscul de faliment și evaluarea lui

3.4.1. Unele considerații privind riscul de faliment

În literatura de specialitate, falimentul și riscul de faliment sunt două noțiuni care sunt utilizate ca având înțeles similar, deși el este diferit. Între riscul de faliment și faliment există o relație de directă proporționalitate (cu cât riscul de

faliment este mai mare, cu atât posibilitatea apariției falimentului este mai mare și invers). Pentru a argumenta această afirmație, în continuare, mă voi referi la definirea celor două concepte.

Autorii sunt unanimi în a recunoaște **riscul de faliment (de insolvabilitate)** ca o posibilitate de apariție a incapacității constante de onorare a obligațiilor scadente (ajunse la termen) ale firmei apărute din angajamente anterioare contractate, din operații curente, determinabile pentru continuarea activității, prelevări obligatorii.

Insolvență reprezintă acea stare a patrimoniului firmei debitoare care se caracterizează prin insuficiența fondurilor bănești disponibile pentru plata datoriilor exigibile.

Autorii sunt unanimi în a recunoaște că **falimentul** reprezintă o *stare de fapt* a unui debitor (comerciant, industriaș, bancher, etc) aflat în imposibilitate de a mai onora obligațiile de plată față de creditorii (stare de insolvabilitate), stare declarată de instanța judecătorească pe baza declarației falitului sau printr-o hotărâre judecătorească.

Aprecierea solvabilității unei firme și implicit a riscului de faliment depinde de o serie de factori, și în viziunea autorului principalii din ei sunt următorii, precum se prezintă în figura 3.17.

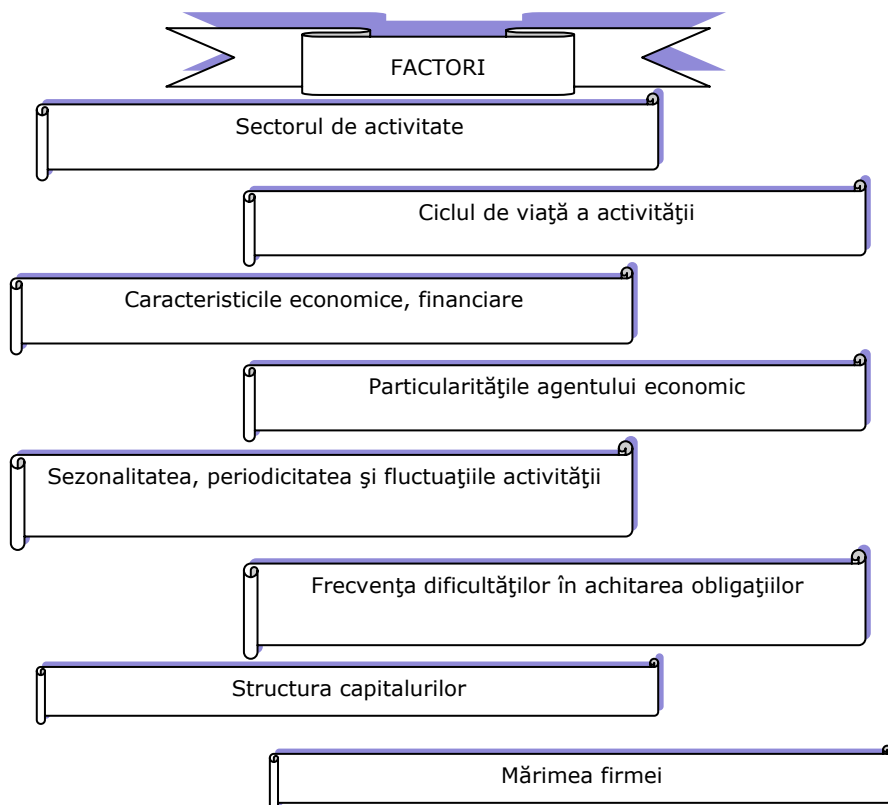


Figura 3.17. Factorii decisivi în aprecierea solvabilității

De pe poziție financiară, principalele criterii care stau la baza determinării insolvenței și implicit a falimentului sunt: lipsa de solvabilitate și gradul de îndatorare. Conceptul de firmă în dificultate nu este privit numai de pe poziție financiară, ci și de pe poziții juridice, economice și social-politice.

Potrivit economistului român, N. Nicolescu⁵⁷ firmele în dificultate au anumite caracteristici (figura 3.18.):

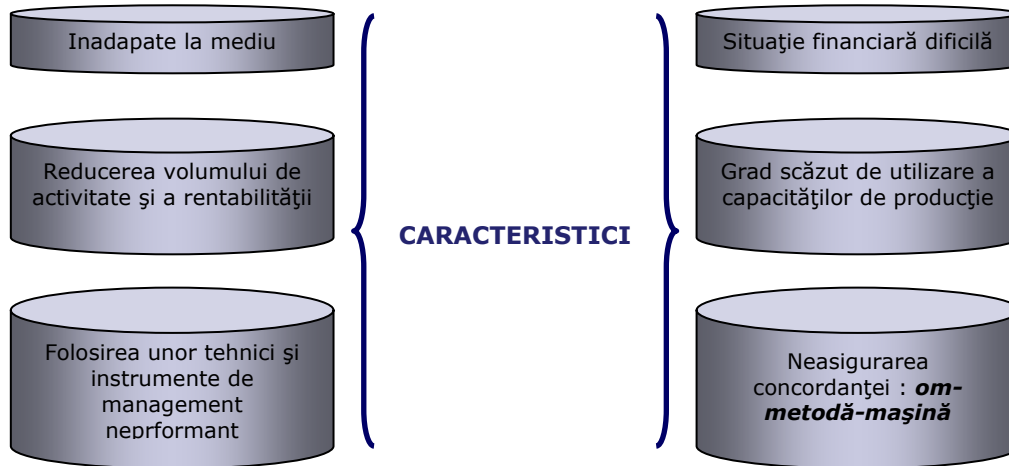


Figura 3.18. Caracteristicile firmelor în dificultate

Pentru cunoașterea rentabilității firmei este necesar să se determine pragul minim de rentabilitate al firmei, adică acel punct dincolo de care nu se mai obține profit, iar rentabilitatea se transformă în pierdere. Acest prag sau „punct de echilibru” este dat de egalitatea (figura nr. 3.19):

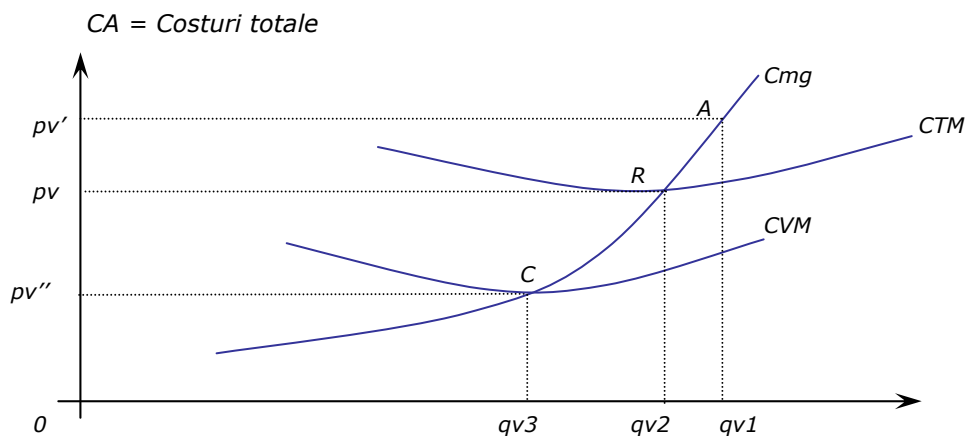


Figura 3.19. Pragul de rentabilitate

⁵⁷ M. Nicolescu – *Diagnostic global strategic*, Editura Economică, București, 1997

Profitul maxim se obține atunci când $PV=CVM=Cmg$ și deci pe termen scurt curba ofertei la firmă coincide cu partea ascendentă a costului marginal.

R – este punctul de intersecție dintre Cmg și CTM minim deci în acest punct firma își acoperă din încasări toate cheltuielile, profitul contabil fiind nul. Acest punct reprezintă praguri de rentabilitate. Dacă prețul pieței continuă să scadă, firma începe să înregistreze pierderi, ca o situație temporară. Dacă firma este obligată să accepte prețuri tot mai scăzute, iar perioada se prelungește, ea poate lua decizia de închidere completă a producției sale.

Atunci când prețul p_v scade sub nivelul în care societatea comercială abia își recuperează Cvm , (sub p_v) ea sistează producția întrucât a continua într-o astfel de situație, înseamnă acceptarea unor pierderi superioare sumei cheltuielilor fixe, determinând falimentul.

Așadar punctul C este definit ca prag de închidere în intervalul dintre 0 și q_3 nu există producție, fiind acceptată declararea stării de faliment.

Deosebirea esențială dintre faliment și riscul de faliment este aceea că falimentul se referă la o stare de fapt, este constatată, în schimb ce riscul de faliment se referă la o stare viitoare probabilă a firmei care poate fi starea de faliment. Întreaga procedură a falimentului este reglementată în fiecare țară prin norme juridice speciale.

În România, prima reglementare amplă a falimentului a fost efectuată în Codul comercial român din 1887⁵⁸. În acest document de referință în istoria dreptului românesc s-au stipulat reguli privind:

1. declarația de faliment și efectele sale;
2. administrarea falimentului;
3. lichidarea pasivului;
4. lichidarea activului;
5. repartitia între creditorii și închiderea falimentului;
6. încetarea și suspendarea falimentului;
7. falimentul societăților comerciale;
8. infracțiunile penale în materie de faliment.

Prin Legea nr. 64 din 1995 privind procedura reorganizării judiciare și a falimentului sunt abrogate reglementările privind falimentul din Codul comercial român din 1887, statuându-se procedura reorganizării și lichidării judiciare.

În septembrie 1997, prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 58 s-au efectuat mai multe modificări în textul Legii nr. 64 din 1995, reintroducându-se noțiunea de faliment chiar în titlul legii.

În aprilie 1998, a fost adoptată Legea nr. 83 privind procedura falimentului băncilor, statuând cadrul juridic necesar într-un domeniu în care persistau unele confuzii după schimbările care au avut loc în România în anii 1989-1990. În aprilie 2006 legea falimentului a fost înlocuită cu legea insolvenței.

Din punct de vedere juridic, o firmă care se află în imposibilitate de plăți și nu poate să facă față datoriilor sale exigibile, este obligat conform legislației ca în termen de 30 de zile de la apariția stării de insolvență să adreseze tribunalului o cerere, prin care își arată intenția de a intra în procedura simplificată sau de reorganizare, conform unui plan, prin restructurarea activității ori prin lichidare totală sau parțială a averii, în vederea stingerii datoriilor sale.

De asemenea, orice creditor care are o creanță lichidă și eligibilă, poate să solicite deschiderea procedurii împotriva unui debitor prezumt/pasibil/aflat în insolvență.

⁵⁸ Legea 85 din 05 aprilie 2006 privind procedura insolvenței

Parcurgând literatura de specialitate, în locul noțiunii de risc de faliment se folosește, deseori, noțiunea de risc de insolvabilitate, argumentul fiind în opinia autorului, acela că insolvabilitatea reprezintă puntea de legătură dintre întreprinderea în dificultate și faliment (figura 3.20).

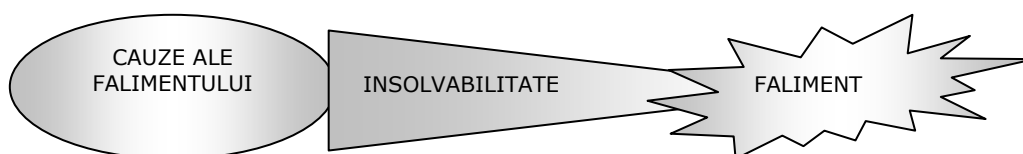


Figura 3.20. Stare de insolvabilitate precede falimentul

Considerăm că noțiunea de risc de insolvabilitate este corectă. Întreprinderile trebuie să evite să ajungă în starea de insolvabilitate pentru a evita falimentul.

Definit de o manieră generală, riscul de faliment se referă la toate cauzele de natură a provoca discontinuitate în activitățile întreprinderii.

Dificultățile pe care le întâmpină o firmă au cauze diferite. Majoritatea acestor dificultăți⁵⁹ provin din mediul concurențial și economico-social în care acționează firma (figura nr 3.21.)

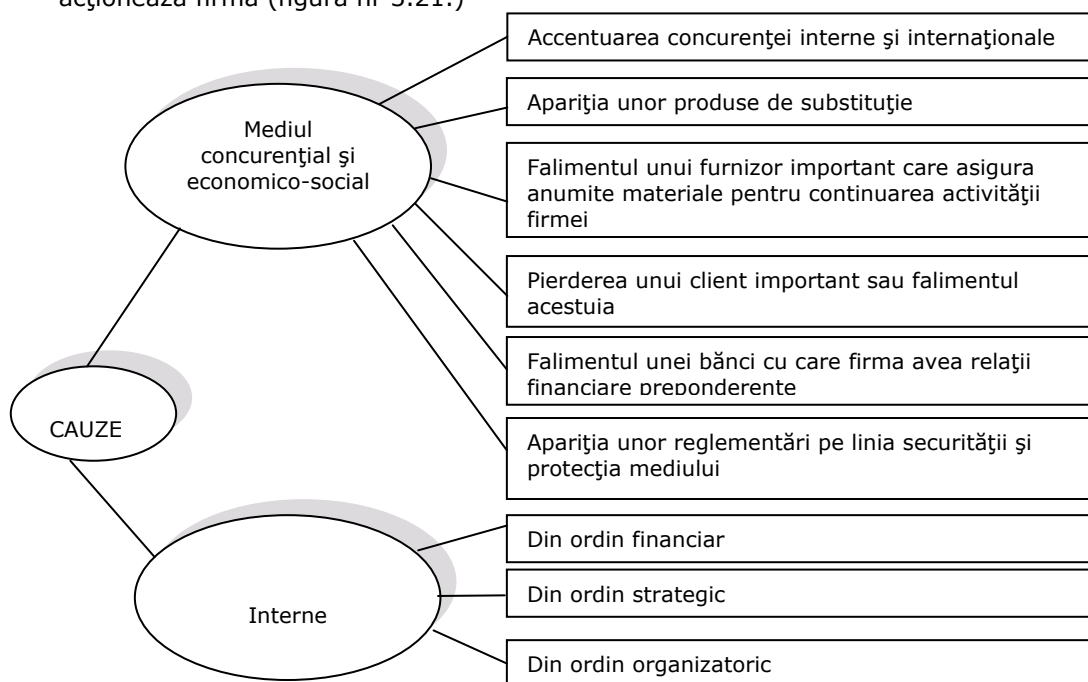


Figura 3.21. Cauzele deteriorării activității firmei

⁵⁹ M. Niculescu – *Diagnostic global strategic*, Editura Economică, București, 1997

Cauzele interne care conduc la discontinuitate în activitatea firmei și îndeosebi la starea de insolvență și implicit la cea de faliment sunt prezentate în figurile nr. 3.22, 3.23 și 3.24,

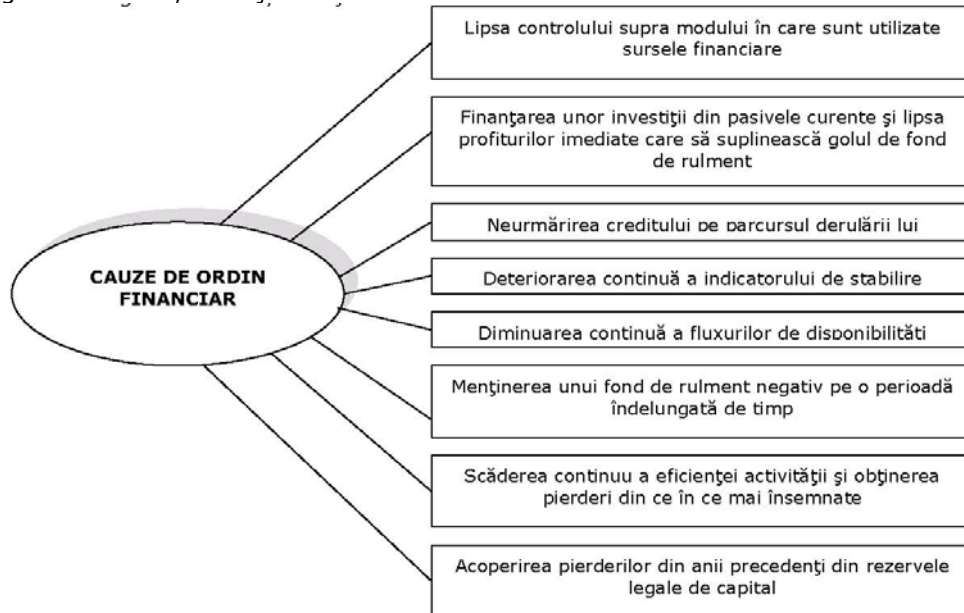


Figura 3.22. Cauzele deteriorării activității firmei de ordin financiar



Figura 3.23. Cauzele deteriorării activității firmei de ordin strategic

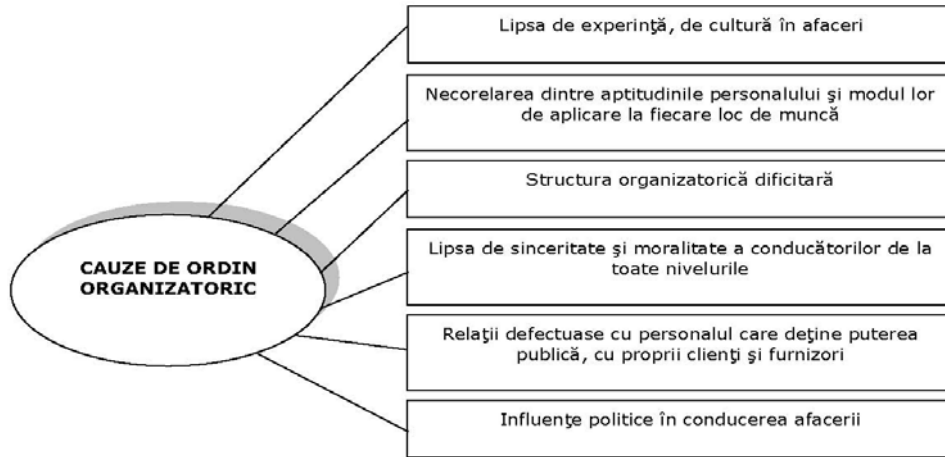


Figura 3.24. Cauzele deteriorării activității firmei de ordin organizatoric

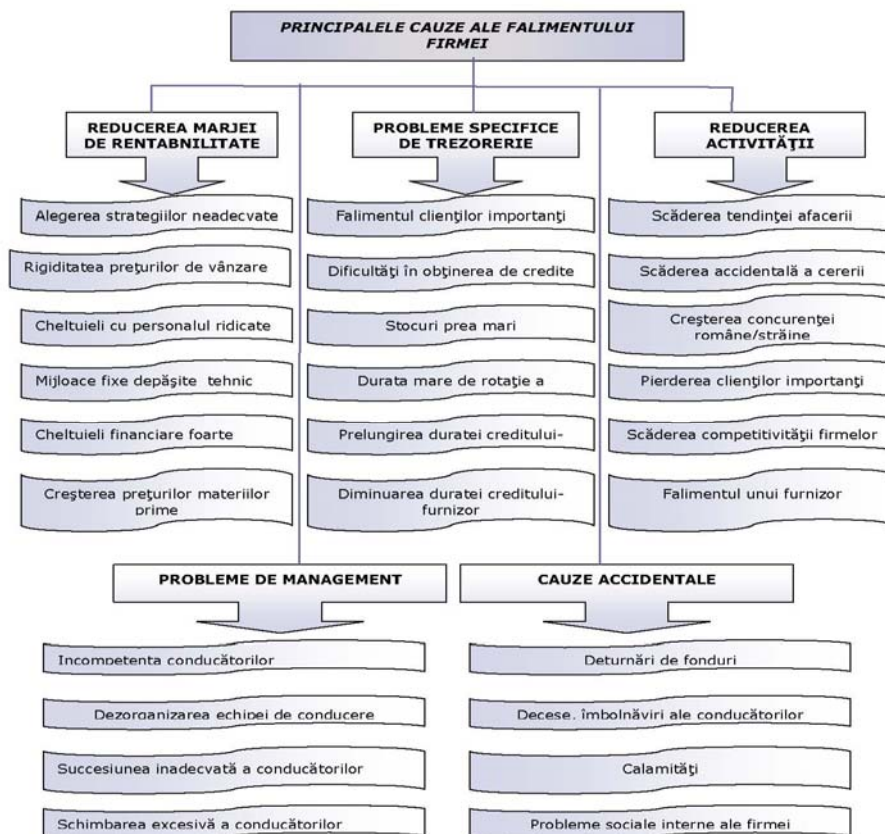


Figura 3.25. Principalele cauze ale falimentului întreprinderilor franceze

Din studii statistice s-a constatat că ponderea cauzelor din mediul economic-social în declanșarea unui faliment este de circa 51%.

Un prim recensământ realizat în Franța arată că erorile de gestiune constituie principalele cauze ale falimentului întreprinderilor franceze. Aceleași rezultate și în SUA și în Japonia (figura nr. 3.25).

Făcând abstracție de valoarea procentelor aferente, se pot menționa aceleași grupări de factori, considerând că ele se pretează și pentru România.

Pentru firmele aflate în tranziție economică, la cauzele prezentate se adaugă cauze specifice, cum ar fi:

1. instabilitatea piețelor, chiar și pentru produse de larg consum;
2. ponderea în creștere a sectorului informal manifestată prin existența unui volum considerabil de activitate economică neînregistrată și/sau a unor importuri frauduloase, fapt ce generează o concurență neloială, fraude, evaziuni fiscale, etc.
3. mediocritatea infrastructurii fizice și a sistemelor de comunicație;
4. ineficacitatea instituțiilor orizontale (administrative, juridice, etc.)
5. insuficiența sistemelor de formare profesională;
6. insuficiența resurselor financiare.

Un interes deosebit prezintă întreprinderile mici și mijlocii, deoarece joacă un rol important în oferta de produse și servicii noi, precum și în ocuparea forței de muncă.

Aceste întreprinderi au o rată a falimentului foarte ridicată: un studiu⁶⁰ realizat de Coface România privind situația falimentelor în România și o analiză comparativă cu anul 2005, relevă faptul că numărul firmelor în faliment în 2006 a crescut cu 72% față de 2005 (1.969 de firme în faliment în 2005 și 3.387 de firme în 2006).

Dintre semnalele pozitive se remarcă faptul că, numărul de firme în reorganizare judiciară s-a redus 156 firme în 2005 la doar 62 de firme în 2006, ce constituie o reducere de 60%. Fără a avea pretenția relevării tuturor modificărilor în structura sectorială, se remarcă faptul că sectorul de activitate cu cel mai mare grad de risc rămâne comerțul cu ridicata, fiind cel mai expus sector economic de activitate, înregistrându-se 1021 firme în faliment, adică aproape 30% din totalul falimentelor în țară în 2006.

Dacă adăugăm la comerțul cu ridicata și comerțul retail, remarcăm faptul că 5% din falimentele aferente lui 2006 provin din domeniul comerțului. Această tendință confirmă evoluția din 2005, comerțul consolidându-se și fiind astăzi din ce în ce mai mult caracterizat de concentrarea veniturilor către marii retaileri de tip hypermarket, supermarket, cash&carry și complexe comerciale de tip mall.

La mică distanță de comerțul cu ridicata, pe locul al doilea se situează agricultura cu un număr de 812 firme în faliment, adică 24% din total. Din păcate agricultura rămâne departe de a fi una competitivă. Divizarea excesivă a proprietății, activele fixe și capitalurile proprii restrânse de care dispun agenții economici din acest domeniu, sunt factorii ce au condus la un număr mare de falimente, în special al asociațiilor familiale.

Pentru a întregi imaginea menționăm că sectoarele cu un grad scăzut de risc, aparțin în special serviciilor. Printre acestea remarcăm sectorul IT, salubritatea, poșta și telecomunicațiile și sectorul energetic cu o pondere de sub 1%. Este firesc însă ca în sectorul energetic și al telecomunicațiilor să se înregistreze un număr

⁶⁰ Acest studiu a fost publicat în data de 04.05.2006 pe site-ul www.hotnews.ro – Numărul falimentelor a crescut cu 60% în 2005

infim de falimente și acesta deoarece în domeniul furnizării de energie piața este practic închisă, iar sectorul comunicațiilor este extrem de consolidat, un nou competitor putând intra pe piață numai cu costuri foarte mari.

O recentă cercetare a insolvabilității firmelor în România reconfirmă faptul că, sectorul IT este unul dintre motoarele creșterii economice în ultimii doi ani și care beneficiază de o cerere ascendentă atât pe plan intern, dar și pe piețele internaționale.

După cum se observă din studiu, numărul total al firmelor insolvente, aflate în diferite stadii ale procedurilor de faliment sau reorganizare judiciară este la nivel de țară în 2006 de 7.124. Din punct de vedere geografic, ponderea cea mai mare o deține Bucureștiul cu 1104 de firme, din care 603 de firme sunt în faliment, iar 42 de firme sunt în reorganizare judiciară. La nivel național doar un număr redus de firme, 217 (adică 2,7% din total) au reușit să susțină un plan de reorganizare judiciară.

Județele care depășesc pragul de 5% din totalul companiilor insolvente sunt: Municipiul București 13%, Brașov 8%, Galați 8%, Olt 4% și Iași 3%. Județele cu cele mai puține falimente la fel ca și în 2005 sunt Suceava, Călărași și Vaslui.

Creșterea numărului falimentelor în România se datorează în principal efectelor pozitive pe care noua procedură simplificată a legii solvabilității din aprilie 2006, le induce prin îmbunătățirea condițiilor de care creditorul dispune de a iniția procedura de faliment împotriva unui debitor și prin orientarea mai bună a legii spre practica curentă de recuperare a debitorilor.

În piața concurențială, spre care România se îndreaptă, falimentul rămâne un barometru al situației economice, al capacității sale de regenerare și eliminare a dezechilibrelor și a disfuncționalităților interne.

Nu este clar dacă acuratețea unei metode de evaluare a falimentului bazat pe rate financiare este superioară unei metode care ia în considerare doar variabile nonfinanciare, dar includerea altor tipuri de informații, cum ar fi cele legate de calificarea auditului, numărul directorilor, existența creditelor ipotecare, etc., asigură o creștere calitativă a modelelor.

3.4.2. Metodele scorurilor în evaluarea riscului de faliment

Măsurarea riscului de faliment este etapa cea mai importantă de care analistul trebuie să țină seama când face estimările viitoare.

Complexitatea aspectelor pe care le implică conceptul de risc de faliment explică și varietatea de diagnosticare, de analiză a acestuia, dintre care amintim: analiza lichiditate-exigibilitate, analiza prin rate, analiza dinamică.

Investigarea clasică a riscului de faliment prin metodele enunțate permite evidențierea performanțelor trecute a firmei, chiar și a riscurilor de exploatare, financiar, de îndatorare, informând în mică măsură asupra viitorului acesteia și neevaluând global riscul de faliment. Întrucât rezultatele financiare se degradează în timp, apare tot mai evidentă necesitatea unor informații mai precise cu privire la viitor, la riscul de faliment. Ca o reacție la aceste cerințe practice, cercetătorii și organismele financiare internaționale s-au preocupat de elaborarea unei metodologii de predicție a riscului de faliment, denumită metoda scorurilor, care constituie în mod cert o îmbogățire a analizei tradiționale prin rate. Acest fapt a fost luat în considerare de autor în alegerea metodelor de evaluare a riscului de faliment.⁶¹

⁶¹ N. Nicolescu – *Diagnostic global strategic*, București, 1997

Funcțiile scor folosesc combinații liniare de diverși indicatori, cu un nivel important de semnificație pentru prezicerea incapacității de plată a obligațiilor angajate. Indicatorilor li se atașează coeficienți diferiți de ponderare, în funcție de importanța fiecăruia, estimată prin prelucrări statistice pe eșantioane de firme cu probleme financiare și firme martor, fără dificultăți financiare.

Observațiile istorice se produc de regulă pe intervale lungi de timp, ce pot depăși uneori chiar ani. Obiectul analizei îl constituie identificarea combinației lineare optime de indicatori care să asigure diferențierea pe cele două segmente de firme.

Această combinație liniară a ratelor, care diferențiază cel mai bine posibil firmele sănătoase de firmele falimentare, conduce la determinarea unui indicator de clasament numit scor (notat cu Z).

Acest indicator oferă o bună aproximare a riscului de faliment pentru o firmă dată, respectiv care este probabilitatea de a fi o firmă sănătoasă sau de a fi falimentară.

A) Metoda scorurilor se bazează pe tehnicile statistice ale analizei discriminante a caracteristicilor financiare, determinate cu ajutorul ratelor.

Principiul este următorul: *o situație potențială de faliment se manifestă prin diverse particularități (dificultăți de trezorerie, reducerea activității, îndatorare crescută) care o disting de o situație normală.* Se pot observa în ambele situații „comportamente tip” specifice, care permit încadrarea firmei analizate în grupa firmelor *considerate sănătoase sau considerate în dificultate*.

Obiectivul metodelor care utilizează funcția scor este acela de a găsi un indicator care, având la bază două eșantioane de firme considerate „a priori” sănătoase sau „în dificultate”, să încadreze o anumită firmă în categoria corespunzătoare. Acest indicator permite aprecierea cu rapiditate a situației financiare a unei firme și indică numai dacă ea este statistic apropiată uneia sau alteia din cele două clase.

Indicatorul cel mai eficace este acela care determină, cu cea mai mare probabilitate, încadrarea unei firme într-una sau în alta, din cele două categorii. Acest indicator este cu atât mai fiabil cu cât procentajele de eroare de încadrare pe care le determină sunt mai mici. Procentajele de eroare de încadrare sunt determinate astfel: fie un eșantion de N firme, a căror situație „a priori” se cunoaște, compus din X firme considerate „sănătoase” și Y firme considerate „în dificultate”.

Clasamentul, realizat cu ajutorul indicatorului, este reprezentat în tabelul 3.10.

Clasamentul prin indicatori

Tabelul 3.10.

Grupe de firme	Clasa celor „sănătoase”	Clasa celor „în dificultate”
„sănătoase”	X_1	X_2
„în dificultate”	Y_1	Y_2

Pentru cele X firme sănătoase indicatorul desemnează X_1 în stare de sănătate și X_2 în stare de dificultate.

Pentru cele Y firme în dificultate, indicatorul desemnează Y_1 în stare de sănătate și Y_2 în stare de dificultate.

Procentajele de bună încadrare sunt determinate în modul următor:

- pentru clasa celor sănătoase: $(X_1 / X) \times 100$

- pentru clasa celor în dificultate: $(Y_2, Y) \times 100$
- pentru ansamblul întreprinderilor: $(X_1 + Y_2) / „n” \times 100$

Indicatorul optim este acela pentru care procentajele de încadrare corectă sunt cât mai mari, pentru eșantionul considerat.

B) Construcția unui scor

Majoritatea modelelor care utilizează scorul se bazează pe analiza liniară discriminantă, care este o tehnică statistică. Această analiză permite elaborarea indicatorului sintetic de clasament care se numește „funcția scor”. *Această tehnică permite determinarea, plecând de la un ansamblu de firme repartizate în două grupe („sănătoase” și „în dificultate”) și caracterizate printr-un număr „n” de indicatori financiari, a unei combinații liniare a acestor indicatori care separă cel mai bine cele două tipuri de firme.*

Matematic, scopul este de a găsi o axă care, într-un spațiu „n” dimensional, împarte cel mai veridic posibil cele două grupe de firme.

O funcție scor se prezintă deci, sub forma unei combinații liniare de rații cantitative a căror putere discriminantă este cu atât mai ridicată, cu cât fiecare dintre rații este tratată individual. Funcția (Z) se descrie astfel:

$$Z = a_1R_1 + a_2R_2 + \dots + a_iR_i + \dots + a_nR_n ,$$

unde – R_i – valorile luate de către rațiile alese;

– a_i – coeficienții numerici asociați acestor rații

Construcția funcției se bazează pe un procedeu informatic care selecționează progresiv, dintr-un ansamblu de rații, pe acelea care sunt cele mai discriminante, până când procentajul de încadrare corectă este cel mai mare posibil.

În mod consecutiv, se elaborează cea mai bună combinație cu o rație, apoi cea mai bună combinație cu două rații, cu trei rații, ..., cu „n” rații. Combinația optimă rezultată după parcurgerea etapelor prezintă rata de eroare de clasare cea mai mică.

Pornind de la opinia unui număr considerabil de specialiști, discriminarea este mai corectă când privește un număr restrâns de rații, decât totalitatea lor, fenomen ce se explică prin faptul că fiecare variabilă aduce un aport de informație și că de la un anumit număr de variabile aportul de informație este quasi-nul, datorită corelației lor. Introducerea de variabile suplimentare determină chiar un „bruiaj”, care diminuează calitățile discriminante.

Numărul de rații este foarte variabil de la un scor la altul, însă specialiștii apreciază că începând de la 15 rații, corelația este de așa natură încât modelul își pierde din semnificație.

După Z, adică după valoarea luată de scor, care poate fi inferioară sau superioară unui anumit prag critic, firma este încadrată în grupa firmelor considerate sănătoase sau în cea a celor considerate în dificultate.

Pragul critic este determinat în funcție de repartiția valorilor scorurilor firmelor din cele două grupe, după cum se prezintă în figura nr. 3.26.

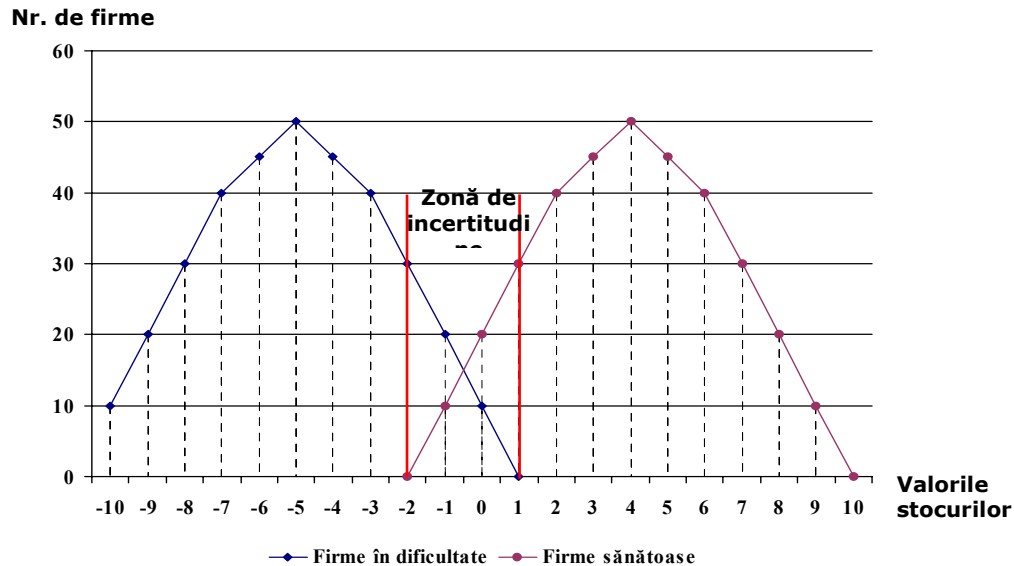


Figura 3.26. Gruparea firmelor după scor

Repartiția valorilor luate de către funcțiile scor ale fiecărei firme din cele două grupe permite calcularea probabilității de faliment a unei firme, după valoarea funcției sale.

Zona de incertitudine este definită ca fiind intervalul în interiorul căruia nu este posibil de a califica o firmă ca fiind sănătoasă sau în dificultate, probabilitatea firmei de a aparține uneia sau alteia din clase fiind foarte mare.

Aprecierea calităților unei funcții scor are ca suport două elemente importante: rata erorii de încadrare și anvergura (întinderea) zonei de incertitudine.

Ipotetic, se concepe de fapt, că rata erorii de încadrare se diminuează pe măsură ce zona de incertitudine se extinde. Dintre toate combinațiile posibile, scorul optim este acela care realizează cel mai bun arbitraj posibil, între dimensiunea zonei de incertitudine și rata erorii de încadrare.

Funcția scor a unei firme este reprezentată deci, printr-o notă careia i se atribuie o măsură a riscului, care se exprimă *sub forma unei probabilități de faliment*.

O funcție scor nu dă o imagine suficient de bine conturată unei firme ca fiind sănătoasă sau în dificultate. Ea indică numai că o firmă este, cu un anumit grad de verosimilitate, statistic apropiată de o firmă în dificultate sau de o firmă sănătoasă.

C) Condițiile utilizării eficiente a scorurilor

Pentru a obține o imagine suficient de bine conturată a situației firmei sunt necesare unele condiții, care sunt prezentate în figura 3.27.

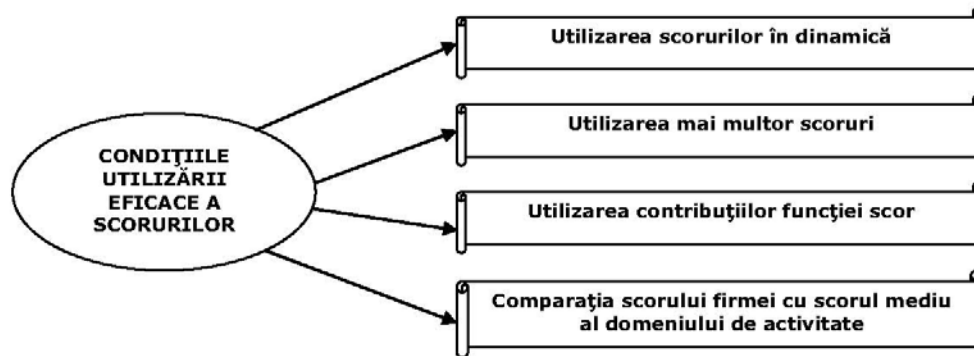


Figura 3.27. Condițiile utilizării eficiente a scorurilor

1. *Utilizarea scorurilor în dinamică*

Este necesar de a lucra cu un scor prin metoda analizei financiare. Astfel, se urmăresc rezultatele unei perioade de timp, care pot indica o evoluție ce va permite, mai mult decât nota brută a scorului, aprecierea situației financiare a firmei analizate.

Conform opiniei specialiștilor, în timp calitățile funcției scor pot să se erodeze, fapt ce va fi confirmat în continuare. Utilizarea scorurilor în tendință poate să reprezinte un mijloc eficient pentru a lupta contra acestei „derivate temporale”. O tendință în scădere relevă un risc mai ridicat, indiferent care ar fi nota în valoare absolută.

2. *Utilizarea mai multor scoruri*

Procedurile care utilizează sistemele informatice actuale fac posibil calculul automatizat al mai multor funcții scor. Convergența sau divergența rezultatelor permit validarea situației firmei sau, din contră, considerarea rezultatelor scorurilor cu mai multă prudență.

3. *Utilizarea scorurilor adaptate*

Așa cum se poate observa un scor este deseori cunoscut pentru un sector de activitate determinat, fiind imposibil de a fi utilizat de o manieră eficientă în alte sectoare. Utilizarea unor scoruri neadaptate constituie una din cauzele cele mai răspândite care generează concluzii eronate.

4. *Utilizarea contribuțiilor rațiilor funcției scor*

Se numește contribuția unei rații la funcția scor, produsul dintre rație și ponderea sa în perimetrul funcției. Analiza contribuțiilor va remarcă de unde provine rezultatul obținut al scorului firmei și va permite punerea în evidență a nivelului la care se situează problema în caz de scor necorespunzător.

5. *Comparația scorului firmei cu scorul mediu al sectorului*

Un scor care scade sensibil semnifică faptul că riscul de faliment al unei întreprinderi crește. Acest risc poate fi legat de mediul firmei însăși sau de conjunctura economică generală, sau proprie domeniului său de activitate. În scopul analizei riscului de faliment se ține seama și de evoluția domeniului firmei, indicându-se, în acest sens, compararea scorului său cu scorul mediu al sectorului. În acest scop, trebuie să se constituie un eșantion reprezentativ de firme a căror scopuri vor fi calculate pentru ca să reliefeze media. Acest tip de analiză permite a

nu se arăta foarte severă cu firmele care rămân competitive, chiar dacă riscul lor crește.

E) Limitele metodelor care utilizează scorurile

Metoda scorurilor, la fel ca și alte metode de apreciere a riscului nu este perfectă, astfel având următoarele dificultăți:

1. Problema derivei temporale

Dincolo de o anumită durată de utilizare, nu mai există siguranța că scorul își păstrează puterea sa discriminantă cu aceeași eficacitate. Situația economică la fel ca și domeniul în care a fost construit scorul poate cunoaște modificări. Criteriile utilizate pentru departajarea firmelor în firme în dificultate și sănătoase, iar ponderările din formula de scor se pot modifica de asemenea, astfel încât pragul stabilit la un moment dat să nu mai fie pertinent actualmente. Din aceste motive se cere prudență în utilizarea unui scor construit în urmă cu mai mulți ani. În plus, trebuie verificată performanța scorului, pentru a aprecia dacă utilizarea sa poate aduce informații utile, uneori fiind necesare câteva ajustări ale funcției scor. Spre exemplu, puterea discriminantă a scorului este intactă dar, pragul de separare a firmelor în sănătoase și în dificultate s-a modificat. În acest caz, discriminarea este tot atât de eficace în perioada 1 ca și în perioada 0, cu condiția de a substitui pragului 0, noul prag 1.

O simplă deplasare a curbilor către valori pozitive în timp a avut loc, ce nu diminuează calitățile de discriminare ale funcției dacă pragul este reajustat. Deplasarea curbilor poate corespunde, de exemplu, unei schimbări de conjunctură, punctele slabe ale firmelor rămânând cantitativ aceleași, se modifică numai nivelurile lor.

Eventualele modificări care apar în decursul timpului fac parte din ceea ce se numește *mentenanța scorului*. De fapt, alegerea inițială a scorului și faza de test prealabil prezintă o mare importanță, dar și instrumentul, scorul, necesită o anumită întreținere. Verificările periodice și eventualele modificări sunt condiții indispensabile pentru eficacitatea unei funcții scor.

2. Performanțele modelelor care utilizează scorurile

În materie de performanță, ratele erorii de încadrare variază în funcție de modelele de scor utilizate și de sectoare. În orice caz, dacă nu există un scor elaborat special pentru un anumit tip de firmă (a căror performanțe nu se cunosc) este indicat să se efectueze anumite teste asupra firmelor a căror situație se cunoaște, pentru a determina performanțele exacte ale modelului. În anumite cazuri de utilizare a metodelor este preferabil, și mai puțin costisitor, să se mulțumească cu o metodă de analiză care are la bază mai multe rații, mai degrabă decât a servi de un scor foarte vechi sau neadaptat.

3. Disponibilitatea informației

Un scor integrând în majoritatea cazurilor elemente extrase din conturile întreprinderii posedă, din cauza acestui fapt, aceleași lipsuri ca și o analiză financiară clasică. Majoritatea firmelor își publică bilanțurile după un anumit număr de luni de la încheierea exercițiului financiar. Funcția scor lucrează deci, cu cifre care au o anumită vechime.

4. Problema eșantionului

Construirea unui scor cere recurgerea la două fișiere de firme a căror situație este cunoscută. Pentru că procedura statistică utilizată are o anumită valoare, se convine, a se lucra cu eșantioane a căror dimensiune este consecventă.

Circa o mie de firme considerate sănătoase și o mie de firme considerate în dificultate pare a fi, pentru profesioniști, o normă corectă. Menționăm că numeroasele scoruri utilizate la ora actuală au fost construite pe eșantioane mai puțin consecvente. De unde, încă o dată, necesitatea de a proceda la faza de testare a scorurilor înainte de utilizarea lor.

Scorul oferă numeroase **avantaje** utilizatorilor săi cum ar fi:

- permite furnizorului cunoașterea nivelului de risc pe care îl reprezintă un client în momentul în care i se acordă un credit;
- permite echipei de gestiune: - controlul nivelului riscului care va fi tolerat;
- comunicarea politicii sale de credit în termeni cantitativi, fără ambiguități și ușor de înțeles;
- aplicarea politicii de creditare logică și justificabilă, independentă de sentimente particulare și condiționată de experiența minimă obligatorie a membrilor serviciului de acordare a creditelor.

În cazul în care se utilizează unul sau mai multe din metodele prezentate anterior, soluția cea mai eficace, dacă se dorește să se lucreze cu un scor ca instrument de decizie, rămâne construirea unui scor specific. De fapt, acesta va fi elaborat pe baza fișierelor proprii ale utilizatorului.

3.4.3. Metoda Altman

Modelul **Altman**⁶² are la bază studiul statistic a 33 de societăți comerciale cu probleme financiare selecționate după tipul activității și a 33 de societăți comerciale fără probleme selectate după principiul similitudinii (unei societăți comerciale cu probleme îi corespunde una fără probleme de aceeași mărime și din aceeași ramură) pe o perioadă de 20 de ani. Au fost avute în vedere 22 de rapoarte financiare, dintre care au fost selectate 5.

Funcția scor propusă este:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3R_3 + 0,6X_4 + 1,05X_5,$$

Rapoartele financiare selectate sunt în tabelul 3.11:

Rapoartele financiare utilizate în modelul Altman

Tabelul 3.11.

Raporturile financiare	Discriptorii
$X_1 = \frac{\text{activ circulant}}{\text{activ total}}$	Rata de structură a activului ce măsoară gradul de flexibilitate al agentului economic. Cu cât rezultatul acestui raport este mai mare, cu atât mai bine este folosit capitalul circulant.
	Reflectă contribuția proprie a agentului economic la finanțarea

⁶² E. Altman, R. Haldemon, Narayanan – Zeta Analysis – A new model to identify bankruptcy risk of corporations, Journal of banking and finance, june 1977

$X_2 = \frac{\text{profit reinvestit}}{\text{activ total}}$	investițiilor.
$X_3 = \frac{\text{profit brut}}{\text{activ total}}$	Măsoară performanțele activului patrimonial. Având semnificația unei rate de rentabilitate economică sau de eficiență a utilizării activelor, este de dorit să fie cât mai mare.
$X_4 = \frac{\text{valoarea de piață a capitalului}}{\text{obligați pe termen lung}}$	Măsoară o parte a gradului de îndatorare. Rezultatul acestui raport să fie mai mare.
$X_5 = \frac{\text{cifra de afaceri}}{\text{activ total}}$	Este un indicator de eficiență a utilizării activelor, care exprimă rotația activului prin cifra de afaceri. Cu cât vânzările vor fi mai mari, activele se vor înnoi mai repede prin cifra de afaceri.

Din conținutul informațional al indicatorilor rezultă că valorile lor sunt cu atât mai bune cu cât înregistrează o valoare absolută mai mare. De aceea scorul „Z” este interpretat precum se prezintă în tabelul 3.12.

Situația firmei și riscul de faliment în funcție de valoarea scorului

Tabelul 3.12.

Valoarea scorului	Situația firmei
$Z < 1,8$	Situație de faliment iminentă
$1,81 \leq Z \leq 2,675$	Situație de incertitudine cu risc mare de faliment
$2,67 \leq Z \leq 2,99$	Situație de incertitudine cu risc mic de faliment
$Z > 1,8$	Situație favorabilă

Modelul Altman cuprinde indicatori ce caracterizează echilibrul financiar pe termen scurt și pe termen lung, modul de gestiune internă și rentabilitatea economică a cărei pondere este aproape de cea a celorlalți 4 indicatori luați împreună.

3.4.4. Metoda lui Conan și Holder⁶³

Cercetarea s-a bazat pe un eșantion de 95 de firme cu profil industrial, care au dat faliment. Modelul propus pentru firmele din domeniul industrial (tabelul 3.13):

$$Z = 0,24X_1 + 0,22X_2 + 0,16X_3 - 0,87X_4 - 0,10X_5,$$

⁶³ I. Anghel – *Analiza discriminantă. Concept și utilitate*, Revista Finanțe bănci asigurări.

Rapoartele financiare utilizate în cazul societăților comerciale industriale în cadrul metodei Conan și Holder

Tabelul 3.13.

Caracteristici	Rapoartele financiare
1. arată capacitatea proprie de finanțare a datoriilor;	$X_1 = \frac{\text{Excedentul brut de exploatare}}{\text{Datorii totale}}$
2. măsoară solvabilitatea patrimonială;	$X_2 = \frac{\text{Capital permanent}}{\text{Activ totale}}$
3. măsoară performanțele activului patrimonial;	$X_3 = \frac{\text{Activ circulant}}{\text{Activ totale}}$
4. reflectă nivelul cheltuielilor financiare;	$X_4 = \frac{\text{Cheltuieli financiare}}{\text{Cifra de afaceri (fara TVA)}}$
5. exprimă gradul de remunerare a personalului	$X_5 = \frac{\text{Cheltuieli cu personalul}}{\text{Valoarea adaugata}}$

Modelul subliniază riscul patrimonial și riscul de nerambursare. Cu cât valoarea lui Z este mai mică cu atât mai mult întreprinderea este mai vulnerabilă. Zonele de încadrare ale scorului se prezintă în următorul mod (tabelul 3.14):

Zonele de încadrare ale scorului

Tabelul 3.14

Valoarea scorului	Situația firmei	Riscul de faliment, %
$Z > 0,16$	Foarte bună	mai mic de 10
$0,1 < Z < 0,16$	Bună	de la 10 la 30
$0,04 < Z < 0,1$	Alertă	de la 30 la 65
$-0,05 < Z < 0,04$	Pericol	de la 65 la 90
$Z < -0,05$	Eșec	mai mare de 90

Conan și Holder au elaborat și alte modele specifice diferitelor sectoare de activitate (domeniul construcțiilor, transporturilor, comerț en-gros). Pentru firmele cu activitate comercială de „en-gros” modelul are următoarea formă:

$$Z' = 0,0136X_1 + 0,0197X_2 + 0,0341X_3 - 0,87X_4 - 0,10X_5,$$

Pentru firmele din acest domeniu corespondența dintre valorile funcției Z și probabilitatea falimentului se prezintă în modul din tabelul nr. 3.15.

Situația firmei și riscul de faliment în funcție de valoarea scorului

Tabelul 3.15.

Valoarea scorului	Situația firmei	Riscul de faliment, %
$Z \geq 0,20$	situație bună	mai mic de 40
$- 0,03 < Z < 0,20$	situație de alertă	de la 35 la 65
$Z < - 0,30$	situație dificilă	mai mare de 65

3.4.5. Metoda Creditului Comercial Francez⁶⁴

Această metodă este aplicabilă firmelor din clasa celor mijlocii, cu credite care acționează în domeniul industrial. Aprecierea vulnerabilității sau a stării de echilibru și eficiență se face pe baza a două rapoarte și a unei constante care se adaugă funcției Z astfel:

$$Z = 6.47 - 9 \times \frac{\text{cheltuieli financiare}}{\text{rezultatul brut din exploatare}} - 1.1 \times \frac{\text{împrumuturi} + \text{dobânzi}}{\text{capitaluri proprii}}$$

Aprecierea riscului de faliment se efectuează fără a ține cont de alte valori medii ale lui Z sau de limite, ci doar nivelul $Z = 0$ separă situațiile firmelor analizate în stabile și cu dificultăți previzibile în viitor.

Metoda „credit-men” sau „security-analysis”

Metoda a fost elaborată în S.U.A de către specialiști din cadrul sectorului bancar, cu scopul de a servi la evaluarea situației financiare a firmelor care doreau să contracteze un credit bancar. Metoda are operativitate în cazul în care există date care să permită comparații sectoriale. Demersul acestei metode se bazează pe cuantificarea și atribuirea de coeficienți de importanță unor factori considerați esențiali:

1. factorul uman (FU) - care exprimă calificarea și calitatea personalului și căruia i se acordă o pondere de 40%;
2. factorul economic (FE) - care exprimă potențialul de creștere al firmei și căruia i se acordă o pondere de 20%;
3. factorul financiar (FF) - care se referă la performanțele financiare ale firmei și căruia i se acordă o pondere de 40%. Factorul financiar reține cinci rații financiare, ele însele ponderate în funcție de importanța lor. Fiecare din aceste rații este comparată cu o valoare standard a unei firme de referință (RF_i). Se obține deci, o notă sintetică (NS) conform relației:

$$NS = 25 \frac{rf_1}{RF_1} + 25 \frac{rf_2}{RF_2} + 20 \frac{rf_3}{RF_3} + 20 \frac{rf_4}{RF_4} + 10 \frac{rf_5}{RF_5}$$

Rapoartele financiare și ponderile luate în considerare sunt prezentate în tabelul nr 3.16.

⁶⁴ I. Anghel – *Analiza discriminantă. Concept și utilitate* – Revista Finanțe bănci asigurări.

Rapoartele financiare utilizate de metoda „credit men”

Tabelul 3.16

Rata	Rapoarte financiare	Pondere
Lichiditatea rapidă	$rf_1 = \frac{\text{Active circulante realizabile și disponibil}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$	25%
Autonomia financiară	$rf_2 = \frac{\text{Capitaluri proprii}}{\text{Datorii pe termen mediu și lung}}$	25%
Rotația stocurilor prin cifra de afaceri	$rf_3 = \frac{\text{Capitalul propriu}}{\text{Valoarea imobilizarilor nete}}$	10%
Viteza de rotație a creditului client	$rf_4 = \frac{\text{Vanzari anuale}}{\text{Stocuri}}$	20%
Rata de finanțare stabilă	$rf_5 = \frac{\text{Vanzari inclusiv TVA}}{\text{Clienți și conturi asimilate}}$	20%

Dacă nota sintetică pentru „firma standard” (folosindu-se ratele standard oferite de bancă) este de 100, se pot trage următoarele concluzii:

- dacă $NS > 100$, situația financiară a firmei este considerată bună, peste standardul impus de bancă;
- dacă $NS < 100$, situația financiară a firmei este nefavorabilă, sub standardul impus de bancă.

3.4.6. Metoda Centralei Bilanțurilor din Banca Franței⁶⁵

Este unul dintre cele mai elaborate modele, are la bază 8 rate din cele 26 de rate urmărite la firmele franceze.

Metoda se aplică societăților comerciale industriale mari. Banca Franței a reținut un set de rapoarte financiare care se referă la : structura financiară, dinamică, rezultat și gestiune curentă.

A fost format și studiat un eșantion reprezentativ de firme, care au funcționat în condiții normale și firme care se confruntau cu dificultăți, pe o perioadă de trei ani premergători falimentului.

În baza mediilor ratelor de ansamblu, care sunt prezentate în tabelul nr. 3.17, fundamentate pe analiza funcțională, funcția pentru determinarea scorului Z, a fost următoarea:

$$Z = -1,255X_1 + 2,003X_2 - 0,824X_3 + 5,221X_4 - 0,689X_5 - 1,164X_6 + 0,70X_7 + 1,408X_8 - 85,544$$

Scorul Z este acela care separă întreprinderile cu funcționare normală (sănătoase) de cele aflate în dificultate (tabelul nr. 3.18).

⁶⁵ Nota de informare nr. 65 a Băncii Franței, oct 1985

Ratele financiare și semnificația lor

Tabelul 3.17.

Rat a	Denumire	Mod de calcul	Apreciază
X₁	Rata de prelevare a cheltuielilor financiare	$R_1 = \frac{\text{Cheltuieli financiare}}{\text{Excedentul brut de exploatare}}$	Riscul financiar
X₂	Rata de acoperire a capitalului investit	$R_2 = \frac{\text{Capitalul permanent}}{\text{Capitalul investit}}$	Stabilitatea finanțării
X₃	Rata capacității de rambursare a datoriilor financiare	$R_3 = \frac{\text{Capacitatea de autofinantare}}{\text{Datorii financiare}}$	Solvabilitate
X₄	Rata marjei brute de exploatare	$R_4 = \frac{\text{Excedent brut de exploatare}}{\text{Cifra de afaceri} - \text{TVA}}$	Rentabilitatea
X₅	Durata medie anuală a creditului furnizor	$R_5 = \frac{\text{Datorii comerciale}}{\text{cumparari de marfa}}$	Gestiunea furnizorilor
X₆	Rata de variație a valorii adăugate	$R_6 = \frac{\text{V.A. a exercitiului } N - \text{V.A. a exercitiului } N}{\text{V.A. a exercitiului } N - 1}$	Trendul activității
X₇	Durata medie anuală a creditului client	$R_7 = \frac{\text{Sold mediu client} \times 360}{\text{Cifra de afaceri}}$	Gestiunea clienților
X₈	Rata investițiilor fizice	$R_8 = \frac{\text{Investitii corporale}}{\text{Valoarea adaugata}}$	Investiții

Interpretarea valorilor funcției Z

Tabelul 3.18.

Valoarea scorului	Situația firmei	Riscul de faliment, %
$Z < -1,875$	zonă de pericol	100
$-1,875 \leq Z < -0,875$	zonă de pericol	95,61
$-0,875 \leq Z < -0,25$	zonă de pericol	73,21
$-0,25 \leq Z < 0,125$	zonă de incertitudine	46,9
$0,125 \leq Z < 0,625$	zonă favorabilă	33,41
$0,625 \leq Z < 1,25$	zonă favorabilă	17,71
$Z \geq 1,25$	zonă favorabilă	9,51

Pe baza modelului prezentat, Banca Franței determină scorul în două etape:

1. separarea firmelor normale, care au $Z > 1.25$ de cele în dificultate, cu $Z < -0,25$;
2. separarea firmelor în dificultate în cele falimentare și cele doar vulnerabile la momentul analizei, după rația R⁶⁶

$$R = \frac{\text{Cheltuieli financiare}}{\text{Rezultatul brut din exploatare}}$$

În funcție de valorile rației R, se determină, după caz, funcția Y_1 sau Y_2 care permite să se țină cont de evoluția istorică a rațiilor.

Practic, metoda de abordare a riscului trece prin următoarea logică se calculează rația R_1 ;

- a) dacă $R > 215\%$ și $Z < -0,25$, atunci se calculează funcția Y_1 ;
- b) dacă $R < 215\%$ și $Z < -0,25$, atunci se calculează funcția Y_2 ;

Relația de calcul pentru funcția Y_1 este următoarea:

$$Y_1 = 0,11071(S_1 + 2,8) - 0,0272(S_2 - 22,1) + 0,07512(S_3 - 3,4) - 0,0167(S_4 - 5,8) + 0,01057(S_5 - 81) + 0,01415(S_6 - 71,1) - 0,01976(S_7 + 5,3)$$

Unde: S_1 = Rata marjei brute de exploatare a exercițiului N

S_2 = Importanța necesarului de fond de rulment a exercițiului N

S_3 = Rata marjei brute a exercițiului N-1

S_4 = Rata de variație a valorii adăugate a exercițiului N-1

S_5 = Durata medie anuală a creditului client a exercițiului N-1

S_6 = Gradul de acoperire a capitalurilor investite în exercițiul N

S_7 = Rentabilitatea economică brută a exercițiului N

$$Y_2 = 0,0212(V_1 - 6,4) + 0,05525(V_2 - 8,1) + 0,00736(V_3 - 80,9) - 0,00379(V_4 - 76,7) + 0,04892(V_5 - 16,3) + 0,01764(V_6 - 2,6) + 0,00312(V_7 - 102,2) + 0,00089(V_8 - 35,4) - 0,00769(V_9 - 69,8) + 0,0164(V_{10} - 68,8) - 0,004(V_{11} - 120,4) + 0,009(V_{12} - 18,1) + 0,014(V_{13} - 11,9)$$

Unde: V_1 = Partea de autofinanțare aferentă exercițiului N

⁶⁶ Sursa : Extras din nota nr. 65. din septembrie 1985 a Serviciului de Informare a Băncii Franței.

	V_2 = Rata investițiilor fizice a exercițiului N-1
	V_3 = Durata medie anuală a creditului client a exercițiului N
exercițiului N	V_4 = Partea cheltuielilor financiare în rezultatul economic brut al exercițiului N
	V_5 = Importanța creditelor bancare de trezorerie a exercițiului N
	V_6 = Rentabilitatea financiară a exercițiului N
	V_7 = Viteza de rotație a stocurilor de aprovizionare a exercițiului N
	V_8 = Capacitatea de rambursare a exercițiului N-1
exercițiului N	V_9 = Partea cheltuielilor financiare în rezultatul economic brut al exercițiului N
	V_{10} = Gradul de acoperire a capitalului investit în exercițiul N
	V_{11} = Durata medie anuală a creditului furnizor a exercițiului N-1
	V_{12} = Rata de variație a cifrei de afaceri a exercițiului N
	V_{13} = Rentabilitatea economică brută a exercițiului N-1

Observații:

1) Cu cât valoarea lui Y_1 (sau Y_2) este negativă mai mare, cu atât mai mult, firma riscă să fie falimentară, după cum este prezentat în figura nr. 3.28.

2) Scorul nu trebuie să fie calculat la firmele afectate de operațiuni de restructurare care perturbă mult fluxurile exercițiului.

3) În anumite cazuri, insuficiența informației din domeniul fiscal, poate afecta rezultatele obținute.

4) Valoarea informativă a scorului nu trebuie supraestimată deoarece analiza discriminantă reduce informația de bază prin selectarea celor mai semnificative rate, pe care le consideră constante în timp, iar firma este un sistem economico-social ce acționează într-un mediu complex, cu mult mai multe variabile de determinare a stării acesteia.

5) Din prudență, se recomandă urmărirea evoluției scorului la firmele din aceeași ramură economică, precum și completarea diagnosticului cu metodele clasice de analiză.

6) Realizarea unei funcții scor, specifică sectoarelor industriale din România, presupune un efort complex de analiză discriminantă a ratelor semnificative ale unor eşantioane reprezentative de întreprinderi, luate în studiu. Obținerea unui instrument sintetic de evaluare a performanței firmelor românești prezintă interes atât pentru managementul întreprinderii cât, mai ales, pentru partenerii de afaceri ai acesteia, pentru a evidenția credibilitatea angajamentelor pe care firma le ia față de ei.

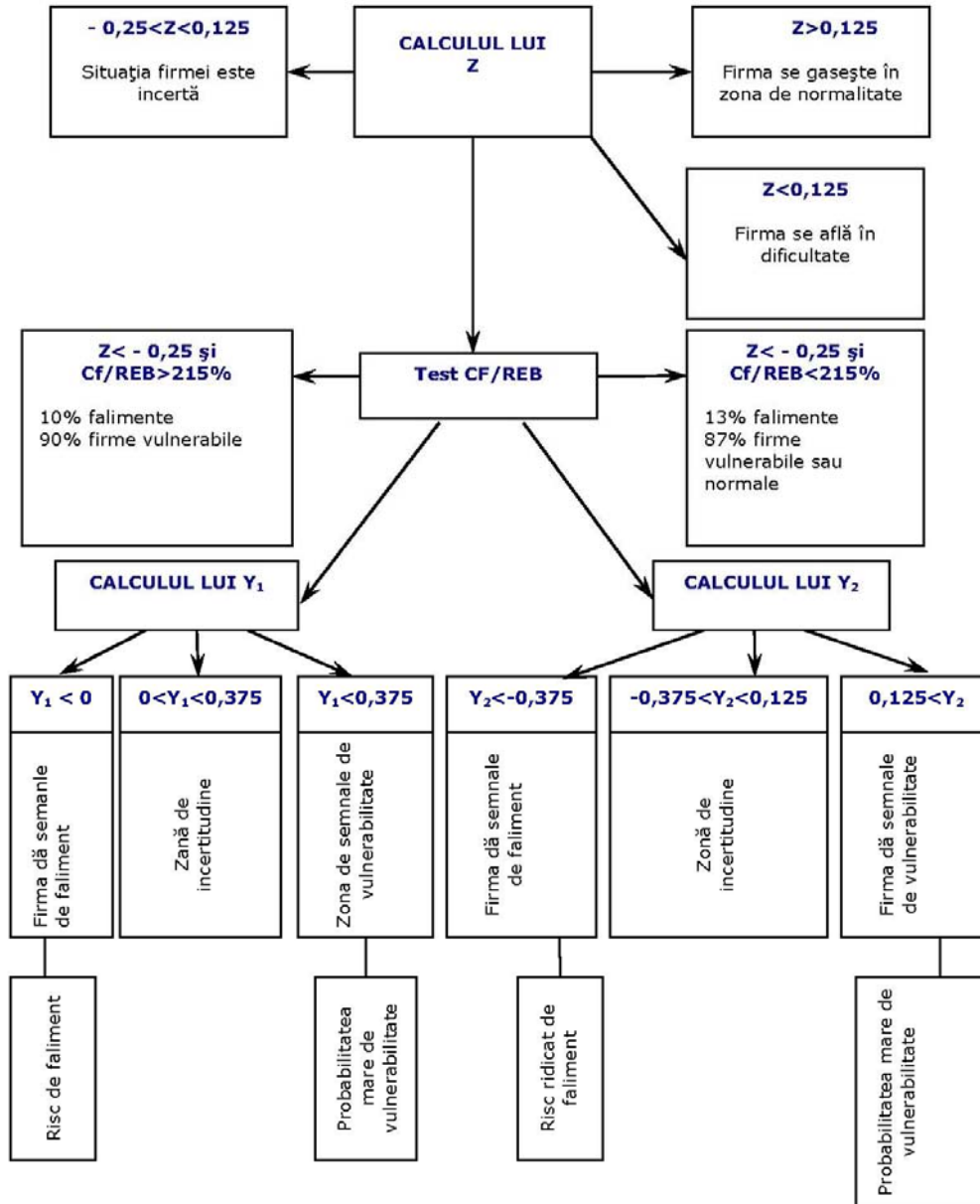


Figura 3.28. Schema de testare după raportul CF/REB

3.5. Analiza riscurilor prin metoda strategică

În abordarea evaluării riscurilor de faliment este necesară precizarea că o direcție importantă a dezvoltării diagnosticului financiar o constituie asocierea acestuia cu diagnosticul strategic. Instrumentele operaționale propuse de specialiști în acest sens sunt matricele de analiză strategică (BCG, ADL, etc.) care permit abordarea problematicii echilibrului financiar, a riscului în corelație cu portofoliul de active al firmei, cu poziția sa concurențială.

3.5.1. Studiu de caz. Dificultăți în dezvoltarea firmelor generatoare de riscuri, care conduc la faliment

Cu toate că există un număr mare de legi și acte normative care conțin prevederi esențiale pentru sprijinirea efectivă a sectorului firmelor, există mari divergențe între prevederile legislative și măsurile reale întreprinse de Guvern atât la nivel republican, cât și local.

Pentru evidențierea constrângerilor și dificultăților cu care sunt confruntate întreprinderile mici și mijlocii, în anul 2004 a fost efectuat un sondaj organizat de Agenția națională a întreprinderilor mici și mijlocii la care a participat și autorul pe un eșantion de 380 de firme, pe opt zone geografice de dezvoltare economică: Nord-Est, Sud-Est, Sud, Sud-Vest, Vest, Nord-Vest, centru, București. Analizele efectuate de tip instituțional și investigațional au permis stabilirea unor dificultăți majore cu care întreprinderile mici se confruntă în prezent. Majoritatea firmelor nou înființate menționează lipsa de fonduri, ca fiind principala problema în dezvoltarea activității și în același timp un factor cu un nivel de risc ridicat în determinarea stării de insolvență.

Corelată cu această cauză este și lipsa creditelor: această cauză înregistrează o pondere suficient de ridicată - 40,9%. De asemenea, neplata sau întârzierea plății de către clienți este găsită în 38,9% din întreprinderile chestionate (tabelul nr. 3.19) .

Distribuția întreprinderilor active nou create cu dificultăți de ofertă după tipul de dificultate pe zone de dezvoltare geografică, %⁶⁷

Tabelul 3.19

Regiunea	Acces limitat la resurse	Acces limitat la credite	Fără clienți	Acces limitat la personal calificat	Acces limitat la tehnologie	Acces limitat la materie primă
Nord-est	85.7	34.2	33.5	13.7	18.6	17.2
Sud-est	86.2	41	30.8	13.6	18.1	14.7
Sud	74	55.1	40.7	9.1	23.9	8.3
Sud-vest	81.7	40.2	52.3	4.2	18.9	13.8
Vest	81.4	30.3	35.2	10.1	20.7	18.1
Nord-vest	70.2	37.4	43.7	22.2	20.8	14.4
Centru	72.6	34.9	31.8	8.4	21.6	7.9
București	78.8	46.2	37.4	16.12	21.7	13.4

⁶⁷ Sursa: Institutul Național de Statistică – anchetă structurală în întreprinderi

O problemă menționată de multe companii este și aceea a „accesului limitat la personal calificat”, care este în concordanță cu afirmația cu privire la „forța de muncă românească bine pregătită”.

De asemenea, lipsa de tehnologie este o altă variabilă/factor generator de riscuri, care dacă nu există sau există, dar la cote apreciate sub nivelul obținerii de performanțe, poate fi o sursă care generează insolvență. Acest factor este suficient de important într-o firmă, în unele cazuri, chiar vital. Însă, trebuie remarcat faptul că încă puține firme și-au concentrat atenția spre noile tehnologii și inovările din sistemul informatic. Acestea ar fi câteva din cele mai frecvente cauze ale **dificultăților legate de ofertă** (figura nr. 3.29).

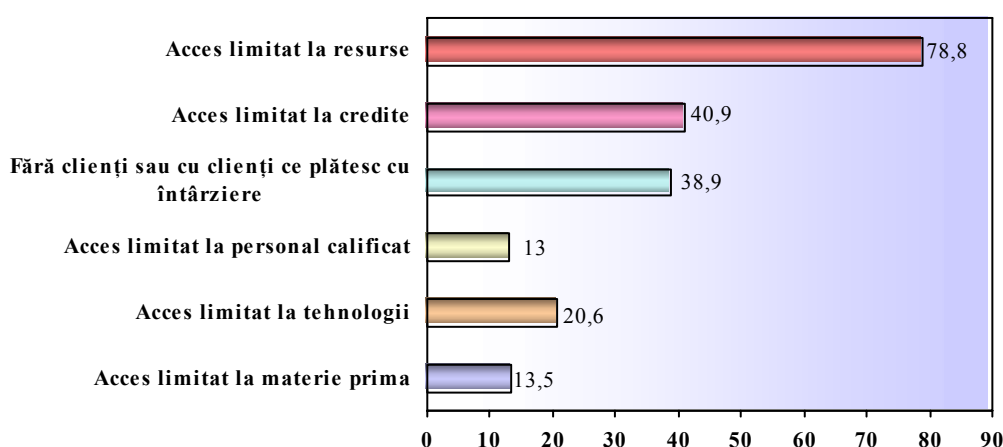


Figura 3.29. Radiografia dificultăților legate de o ofertă cu care se confruntă firmele

În ceea ce privește situația pe cele **opt regiuni de dezvoltare geografică privind firmele nou înființate cu dificultățile legate de ofertă** (tabelul nr. 3.29), regiunea sud-est înregistrează cel mai ridicat nivel (76,2%) privind lipsa de resurse (capital), fiind urmată de regiunea de nord-est cu 85,7% și regiunea de sud-vest cu 81,7%.

De asemenea, se poate observa că acești doi factori lipsa de resurse (capital) și acces limitat la credite coroborați, se reflectă în celălalt factor – fără clienți sau cu clienți care plătesc târziu; aici remarcându-se regiunea de sud-vest cu cel mai ridicat nivel de 52,3%. Această situație, fiind oarecum justificată, prin faptul că atâta timp cât nu sunt fonduri, nu sunt clienți și nici contracte. Regiunea de nord-vest și vest reclamă lipsă de tehnologie, lipsă de materii prime și un acces limitat la salariați bine pregătiți.

Din categoria *dificultăților legate de cerere* vis-a-vis de firmele nou înființate se remarcă următoarele aspecte:

- încă este la limită, dificultatea clienți cu fonduri reduse constituie 59%, în condițiile în care concurența înregistrează 74%, ce determină o creștere a ponderii variabilei/indicatorului „prețul pieței prea mic” (figura nr. 3.30). Această situație justifică realitatea cu care se confruntă firmele pe piața românească

obligate pentru a supraviețui să se orienteze către piețele externe pentru a obține un preț mai bun pe produsele lor, fie către diversificarea producției și a nivelului calitativ prin orientarea către acele produse care câștigă piața prin accentul pus pe calitate, inovare, publicitate și reclamă.

- o altă dificultate cu care se confruntă firmele nou create este aceea că nu reușesc să își facă suficientă reclamă/publicitate pentru a fi recunoscute pe piață, fapt datorat inabilității în marketing.

Se observă că aceste deficiențe contribuie în lanț la crearea de blocaje financiare care uneori nu mai pot fi controlate și degenerază în incapacitate de plăți și implicit în insolvență.

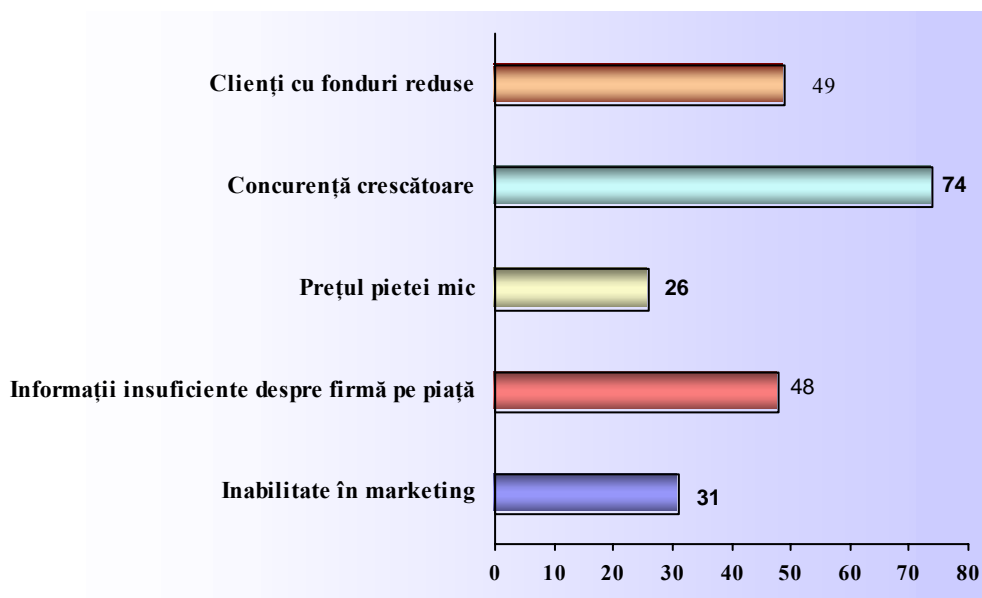


Figura 3.30. Radiografia dificultăților legate de cerere cu care se confruntă firmele

Din punct de vedere a zonelor de dezvoltare geografică, întreprinderile active nou create cu **dificultățile legate de cerere** se prezintă în următorul mod:

- corelația celor trei factori „clienți cu fonduri reduse – concurență mare – prețul pieței mic”, din punct de vedere al interpretării economice sesizăm că și la nivel regional, își păstrează influențele și proporțiile, înregistrând cel mai înalt nivel pentru toți cei trei factori (tabelul nr. 3.20);
- de asemenea, firmele din regiunea nord-vest reclamă abilități reduse în marketing, fapt care-i dezavantajează pe piață, firmele nefiind suficient de bine cunoscute.

Distribuția întreprinderilor active nou create cu dificultăți legate de cerere după tipul de dificultate pe zone de dezvoltare geografică, %⁶⁸

Tabelul 3.20

Regiune	Clienți cu fonduri reduse	Concurență crescătoare	Prețul pieței mic	Firma nu este suficient de bine cunoscută	Inabilitate în marketing
Nord-est	67	72	25	47	31
Sud-est	77	74	21	48	25
Sud	59	75	27	43	30
Sud-vest	69	85	32	38	22
Vest	62	68	24	40	21
Nord-vest	59	70	28	60	44
Centru	43	83	23	48	23
București	44	72	30	53	41

Alt factor inedit urmărit în anchetă este profilul întreprinzătorului din punct de vedere al nivelului de instruire, al categoriei socio-profesionale și al profilului pe vârstă. Astfel în structura firmelor nou create în funcție de **vârsta întreprinzătorului / managerului** se înregistrează faptul că cele mai dinamice grupe sunt cele cuprinse între 30-39 ani și sub 30 ani, iar pe ultimul loc se află grupa de peste 60 ani (figura nr. 3.31).

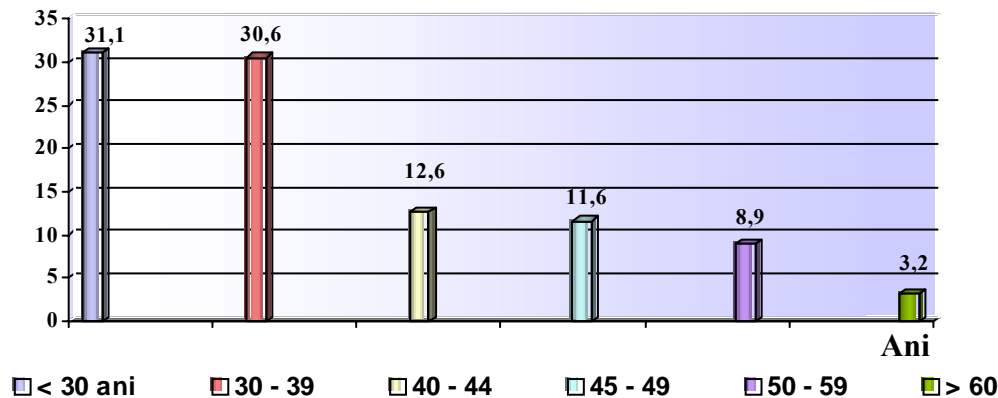


Figura 3.31. Distribuția firmelor active nou create după vârsta fondatorului / managerului⁶⁹

Ponderea mare a fondatorilor /managerilor cu studii liceale și universitare (figura 3.32.) indică o schimbare a tipului și profilului întreprinzătorilor, a creșterii complexității activității firmelor.

⁶⁸ Sursa: Institutul Național de Statistică – anchetă structurală în întreprinderi

⁶⁹ Sursa: Institutul Național de Statistică – anchetă structurală pe întreprinderi

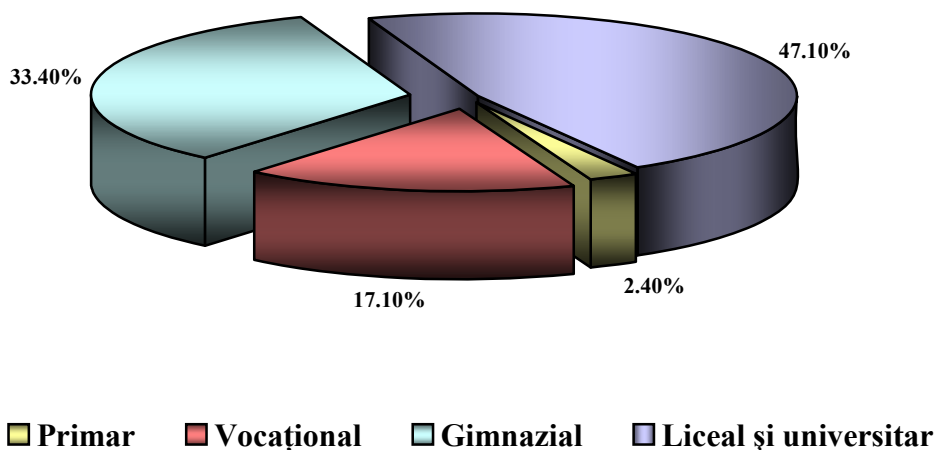


Figura 3.32. Distribuția firmelor active nou create după nivelul de instruire al fondatorului / managerului⁷⁰

Din punct de vedere al **categoriei socio-profesionale** în care se încadra întreprinzătorul, anterior inițierii afacerii, principala caracteristică este dată de faptul că circa 1/2 din ei au fost muncitori necalificați, 1/3 muncitori calificați, iar ponderea celor ce ocupau funcții de conducere este numai de 0,8% (figura 3.33.). Acest fapt indică o tendință a unor muncitori din sectorul de stat, privat, mixt sau celor care au lucrat în afară, de a-și iniția propria afacere.

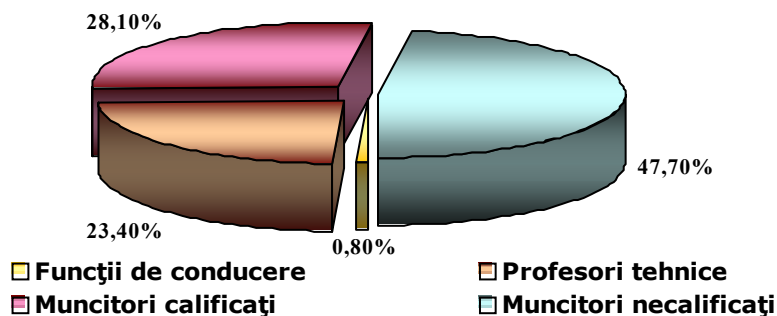


Figura 3.33. Distribuția firmelor active nou create după categoria socio-profesională anterioară fondatorului / managerului⁷¹

Ponderea întreprinderilor nou înființate care **fac investiții în primul an de activitate** înregistrează un nivel înalt în regiunea Nord-est-31,9%, urmată de regiunea de nord-vest cu 29,6% și de București cu 29,3%. Regiunea care înregistrează cele mai mici ponderi a firmelor care fac investiții în primul an de activitate este regiunea de sud-est (figura 3.34.).

⁷⁰ Sursa: Institutul Național de Statistică – anchetă structurală pe întreprinderi

⁷¹ Sursa: Institutul Național de Statistică – anchetă structurală în întreprinderi.

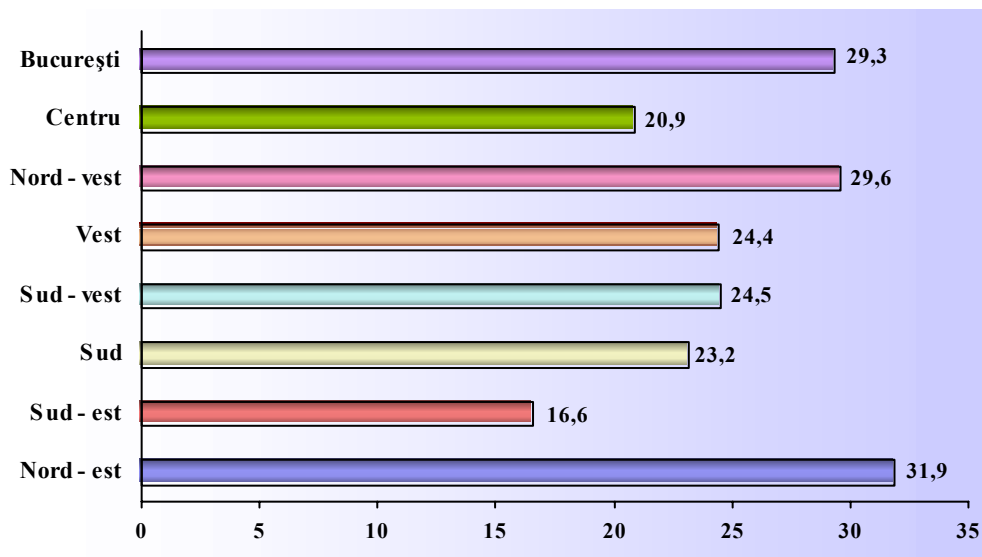


Figura 3.34. Distribuția firmelor active nou create care fac investiții în primul an de activitate pe regiuni de dezvoltare geografică (%)⁷²

Analiza situației întreprinderilor nou create **la un an de la înființare** (figura 3.35) prezintă câteva aspecte interesante:

- numărul mare de întreprinderi inactive se explică fie prin faptul că majoritatea au fost înființate pentru a se folosi de anumite înlesniri fiscale cu caracter temporar, fie prin faptul că formalitățile de desființare sunt complicate, iar costurile asociate sunt ridicate, astfel că întreprinzătorii ezită să le închidă și să le radieze din registru. Numărul firmelor desființate a depășit numărul firmelor inactive cu aproximativ 9 puncte procentuale, iar la acumularea celor două componente, circa 40% din firmele nou create dispar din peisajul economiei românești;
- restul firmelor (60%) rezistă dificultăților cu care se confruntă noii întreprinzători la începutul activității, fapt îngrijorător pentru stabilitatea economiei românești.

⁷² Sursa: Institutul Național de Statistică – anchetă structurală în întreprinderi.

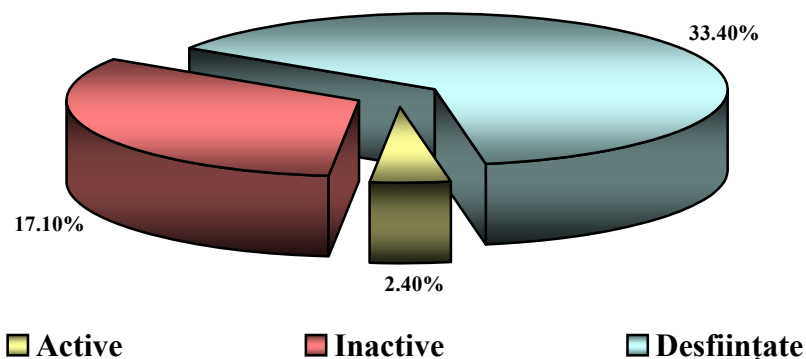


Figura 3.35. Distribuția firmelor nou create la un an de la înființare⁷³

Din punct de vedere al zonelor de dezvoltare geografică, întreprinderile active nou create **la un an de la înființare** se prezintă în modul următor:

- pe perioada supusă analizei, regiunea de sud vest reprezintă zona cu cel mai înalt nivel al spiritului de inițiativă; aici se găsesc circa 69% firme active (tabelul 3.21.).
- ponderea cea mai ridicată a firmelor inactive se regăsește în regiunea de sud vest cu 20,7%, iar a firmelor desființate în zona București cu 30,8% în anul 2004.

Situația întreprinderilor nou create la un an de la înființare⁷⁴

Tabelul 3.21.

Regiunea	Active	Inactive	Desființate
Total	61.8	14.8	23.4
Nord-est	55.4	14.5	30.1
Sud-est	60	20.5	19.5
Sud	67	12.6	20.4
Sud-vest	68.9	20.7	10.4
Vest	60.5	13.9	25.6
Nord-vest	63.7	15.6	20.7
Centru	66.8	12.4	20.8
București	57.4	11.8	30.8

Dacă întreprinderile nou înființate se confruntă cu dificultăți atât de natură financiară, cât și de natură non-financiară, întreprinderile care activează de o perioadă de timp mai îndelungată se confruntă cu aceleași dificultăți, dar puțin mai nuanțate în funcție de vârsta firmelor, de mărime, de ramura de activitate în care activează și în funcție de destinația producției.

⁷³ Sursa: Institutul Național de Statistică – anchetă structurală în întreprinderi.

⁷⁴ Sursa: Institutul Național de Statistică – anchetă structurală în întreprinderi.

3.5.2. Modele de analiza a riscurilor prin metoda strategică

Analiza acestor bariere în activitatea întreprinderilor mici și mijlocii conduce la concluzia că în abordarea fenomenului întreprinderilor mici și mijlocii, sunt necesare măsuri radicale care să ordoneze activitatea în aceste domenii și mai ales, să ofere garanții pentru șansa de a investi în România și de a desfășura afaceri profitabile.

Însă cauza principală a eșecului în țările cu economie de piață, o reprezintă lipsa pregătirii manageriale. O parte apreciabilă dintre întreprinzătorii români nu înțeleg suficient mecanismele economiei de piață și nu posedă cunoștințele de management strict necesare supraviețuirii pe termen mediu și lung. În plus, persistă absența prognozelor privind evoluțiile principalelor ramuri ale economiei naționale în contextul globalizării activităților economice.

Diferențele dintre întreprinderi în ceea ce privește eșecul sau succesul se datorează abilităților acestora de a-și adapta structurile interne la modificările intervenite în mediu.

Numărul întreprinderilor mici care eșuează în țările cu economie de piață este mult mai mare în perioada de recesiune față de perioadele mai prospere. Firmele care eșuează se confruntă cu aceleași probleme principale. Într-un studiu realizat de Small Business Administration au fost comparate zece subiecte economice care au eșuat într-o perioadă prosperă cu alte zece subiecte economice similare care au avut succes în aceeași perioadă. Analiza celor două grupuri a evidențiat existența a 18 curse manageriale, posibil de evitat, incluse în trei domenii de bază din activitatea întreprinderii:

- planificarea financiară
- coordonarea între producție și desfacere
- administrarea generală a firmei

Întreprinderile care au eșuat au înregistrat o activitate necorespunzătoare în toate cele trei domenii menționate.

Prestigioasa firmă de consultanță Dun & Bradstreet a identificat factorul care determină eșecul micilor afaceri din SUA, precum este prezentat în figura nr. 3.36.

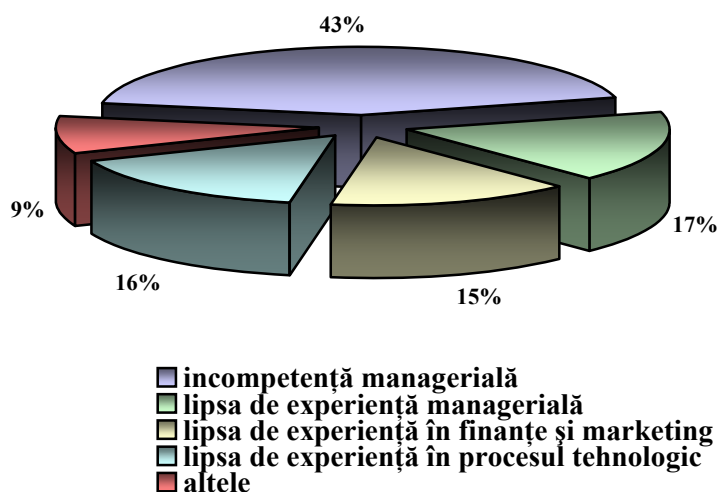


Figura 3.36. Factorii ce influențează micile afaceri în SUA

Din acest punct de vedere, literatura străină de specialitate evidențiază o uniformitate relativă de păreri, plasând pe primul loc ca factor dominant al eșecului, slaba aptitudine în luarea deciziilor, ca rezultat al lipsei de pregătire managerială.

Modelul BCG (Boston Consulting Group) – dezvoltat în anii '70, este cunoscut în literatura economică sub denumirea de modelul „curbei de experiență”, după conceptul care stă la baza fundamentării lui. Curba de experiență (curba costurilor în funcție de producția cumulată) semnifică faptul că odată cu dublarea producției cumulate a unui bun, costurile scad cu 20-40%, funcție de tipul ramurii studiate. Această scădere a costurilor nu are însă o cauză unică (dublarea producției), ci provine din acțiunea cumulată a unui complex de factori, cum ar fi: gradul de dotare tehnică, calificarea și experiența lucrătorilor, organizarea și productivitatea muncii, economia de scară. Ipoteza fundamentală pe care se bazează modelul este ca toate firmele (cu excepția celor mai mici și mai simple organizații) se compun din mai mult de o afacere. Aceste afaceri dintr-o organizație sunt denumite portofoliu de afaceri și *sunt generatoare de riscuri, cărora le corespunde un anumit tip de strategie.*

Modelul BCG implică două variabile strategice fundamentale: rata de creștere a sectorului analizat și partea de piață relativă a firmei pe acest segment, dar în spatele acestor două variabile, se află o logică financiară.

Cea mai pregnantă trăsătură a acestui model rezidă în faptul că obiectivul esențial al strategiei unei firme este de a permite alocarea optimală a resurselor de care dispune pentru a cuceri cea mai bună poziție concurențială globală. Astfel, în funcție de rata de creștere a sectorului se pot face aprecieri asupra nevoilor financiare ale firmei (investiții, creșterea nevoii de fond de rulment). În cazul sectoarelor stabile (cu o rată de creștere foarte redusă sau aproape zero), costurile au aceeași caracteristică iar rentabilitatea este slabă. Rata de creștere a sectorului are un dublu impact asupra firmei:

- pe de o parte, rata de creștere influențează în mod direct „ușurința” cu care se câștigă cota de piață (astfel, în sectoare cu creștere scăzută, cota de piață se câștigă prin preluarea unor cote părți deținute de competitori, ceea ce este destul de dificil);
- pe de altă parte rata de creștere a sectorului determină nivelul de oportunitate al investițiilor; un sector cu o rată de creștere ridicată reprezintă o oportunitate pentru investitorii care-și investesc banii în speranța obținerii unor câștiguri superioare celor prezente.

Rata de creștere a sectorului se calculează astfel:

$$\text{Rata de creștere} = \frac{\text{piași totală an curent} - \text{piași totală an precedent}}{\text{piași totală an curent}}$$

În studierea părții de piață relativă și a poziției pe curba de experiență se iau în considerare informațiile cu privire la rentabilitatea și nivelul resurselor degajate (a fluxului de lichidități generat) de fiecare segment de activitate.

Cota de piață relativă se calculează astfel:

$$\text{Cota de pia\cni colectiv\cni} = \frac{\text{cifra de afaceri}}{\text{cifra de afaceri a principalului concurent}}$$

Interpretarea matricei BCG în termeni de rentabilitate și echilibru financiar este redată în figura nr. 3.37.

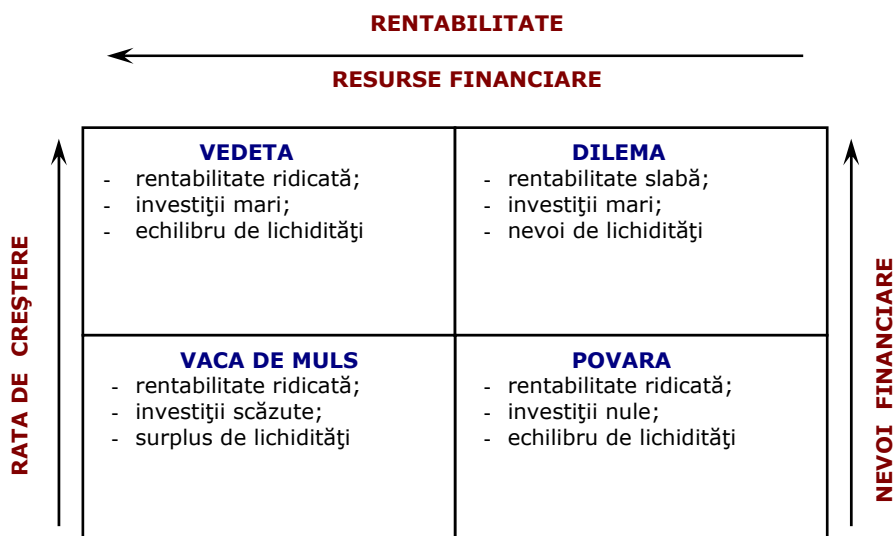


Figura 3.37. Interpretarea financiară a matricei BCG

- **Poziția „Vedetă”.** Rata de creștere ridicată antrenează investiții importante în exploatare și în imobilizări. Echilibrul financiar din cadrul acestui segment strategic nu trebuie absolutizat, mai ales în cazul produselor și al întreprinderilor noi.
- **Poziția „Vacă de muls”** generează prin specificul său – surplus de lichidități. Poziția puternică pe piață pentru produsele respective permite întreprinderii realizarea unei rentabilități ridicate. Dar, datorită dinamicii scăzute a sectorului, aceasta necesită puține investiții noi atât în capacități de producție, cât și în finanțarea exploatării.
- **Poziția „Dilema”** se caracterizează printr-un RBE redus și generează puține resurse. De aceea produsele care dețin această poziție nu-și pot autofinanța creșterea și trebuie să apeleze la surse externe.
- **Poziția „Povară”** se caracterizează de asemenea pe plan financiar printr-un echilibru de lichidități. Resursele degajate sunt reduse chiar negative, iar investițiile inexistente.

Modelul A.D. Little

Arthur D. Little propune un model de analiză de portofoliu de produse în care cele două dimensiuni ale matricei sunt:

- maturitatea activității, respectiv faza ciclului de viață în care se află sectorul de activitate;
- poziția concurențială deținută de firma în respectivul domeniu de activitate. Maturitatea activității este o extensie a conceptului

ciclu de viață al produsului. Ea se apreciază prin analiza unor factori calitativi și cuprinde patru stadii, cu caracteristici competiționale și financiare specifice:

- lansare/demaraj – ca urmare a unui proces inovativ apare un produs (sau o nouă tehnologie) care creează cerere sau substituie un produs existent;
- creștere – piața este creată și se dezvoltă rapid, fapt ce impune concentrarea asupra creșterii producției și realizării distribuției;
- maturitate – pozițiile sunt stabile și câștigul unui competitor se realizează în detrimentul altele;
- declin – pe piață rămân doar firme puternice care se înfruntă direct, accentul fiind mutat pe strategii de diversificare.

Maturitatea sectorului se stabilește în funcție de nivelul realizării unui sistem de indicatori, așa cum rezultă din tabelul 3.22.

Fazele de maturitate ale domeniului de activitate⁷⁵

Tabelul 3.22.

Indicatori	Faze de maturitate ale domeniului			
	Lansare	Creștere	Maturitate	Declin
Rata de creștere	Mult mai rapidă decât PNB	Mult mai rapidă decât PNB	Egală sau inferioară PNB	Creștere slabă, nulă sau descreștere
Număr de concurenți	Fără reguli generale, adesea în creștere	Maxim	Stabil sau în diminuare	Minim
Gama de produse	Redusă	Largă: proliferare	Largă: raționalizare	Redusă la produse de bază
Distribuția cotei de piață	Fragmentată	Concentrare progresivă	Stabilă	Foarte concentrată sau foarte fragmentată
Stabilitatea cotei de piață	Instabilă	Concentrare progresivă	Stabilă	Foarte concentrată sau foarte segmentată
Stabilitatea clientelei	Instabilă	Stabilitate în creștere	Stabilă	Foarte stabilă
Tehnologie	Evoluție rapidă	Schimbătoare	Cunoscută	Cunoscută
Bariere de intrare	Facile	Mai dificile	Foarte dificile	Puțin tentante

Poziția concurențială măsoară forța relativă a firmei și este apreciată cantitativ și calitativ prin prisma unui ansamblu de factori cheie ai succesului, precum se prezintă în tabelul 3.23.

⁷⁵ Arthur D. Little, *Third generation R&D: managing the link to corporate strategy*, Printed Livery Materials, 1991

Factorii cheie ai succesului⁷⁶

Tabelul 3.23.

Funcția	Producție	Comercială	Financiară	Organizare
Factori cheie ai succesului	Capacitatea de producție	Cota de piață	Structura financiară	Lejeritate
	Flexibilitate	Calitate	Independența financiară	
	Experiență	Preț	Rentabilitate	
	Competențe tehnice	Forța de vânzare		
	Protecția mediului	Rețeaua de distribuție		
	Nivelul de integrare	Imaginea în rândul cumpărătorilor		
	Cost de producție			

Implicarea gradului de maturitate al întreprinderii precum și definirea poziției concurențiale a acesteia prin intermediul unui sistem dinamic de factori cheie ai succesului permite o evaluare mai nuanțată atât a poziției strategice a firmei, cât și a echilibrului său financiar. Produsele aflate în fazele de lansare sau de creștere au nevoi financiare mai mari decât cele stagnante sau în declin. Totodată, o activitate aflată în faza de demaraj este mult mai supusă riscului decât o activitate în creștere sau maturitate. Mărima riscului este dependentă și de poziția concurențială a firmei. O poziție concurențială puternică se concretizează într-o rentabilitate ridicată și în principiu într-o stare de echilibru financiar. Degradarea poziției pe piață se traduce prin scăderea rentabilității, diminuarea autofinanțării, creșterea riscului.

Aceste aspecte se desprind și din interpretarea financiară a matricei ADL din figura nr. 3.38.

⁷⁶ Arthur D. Little, *Third generation R&D: managing the link to corporate strategy*, Printed Livery Materials, 1991

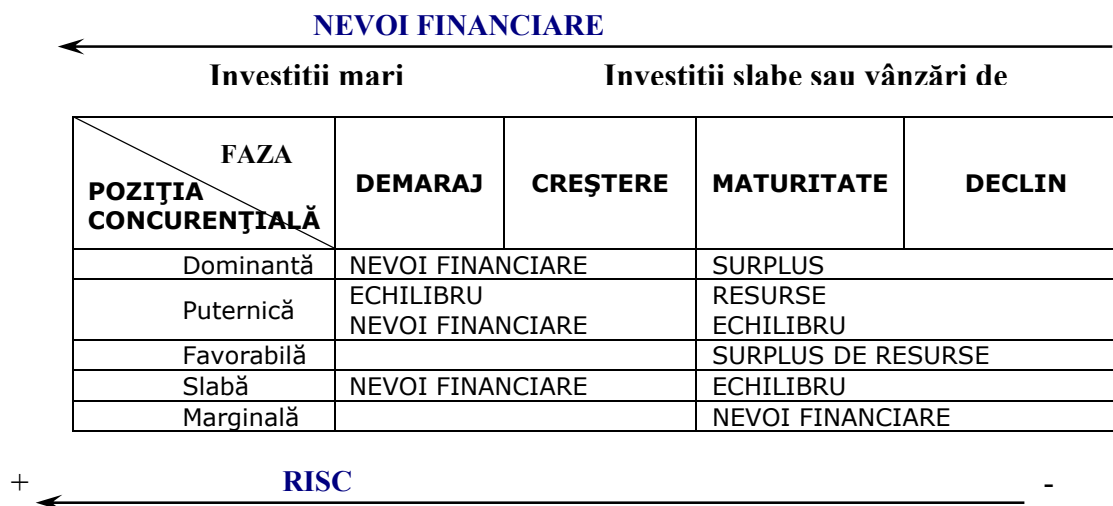


Figura 3.38. Interpretarea financiară a matricei ADL

Această abordare corelată cu celelalte aspecte ale analizei riscului constituie un instrument util și eficient al diagnosticului financiar strategic. Evident, această manieră de abordare este recomandată ca o completare a celorlalte metode de investigare a riscului.

Metode ale școlii românești de evaluare a riscului de faliment

Metoda scorurilor completează metodele clasice ale analizei riscului de faliment, fiind o metodă preponderent predicativă.

Menționăm că în țara noastră în perioada de tranziție a economiei nu a existat posibilitatea aplicării acestor funcții scor, deoarece informațiile disponibile, necesare calculării nu sunt pe perioade mari de timp (10-15 ani) sau dacă ele există nu sunt relevante, dat fiind specificul perioadei de tranziție, comparativ cu țările în care există o economie de piață stabilă.

În teoria și practica românească au existat și există preocupări permanente pe linia definirii și adaptării metodei scorurilor la necesitățile economiei românești.

Specialiștii și practicienii români au manifestat un interes aparte (îndeosebi ca urmare a cercetărilor și studiilor provenite din zona universitară), mulându-se pe structura economiei românești și în special pe cea a industriei.

Metoda Mănecuță și Nicolae⁷⁷

Acest prim model a fost elaborat pentru industria metalurgică și a fost dezvoltat de Mănecuță și Nicolae, doi specialiști la Comisia Națională de Prognoză, în anul 1996.

Modelul propus se bazează pe o matrice de rezolvare necesară construirii unei funcții scor, folosind coeficientul empiric al lui Pearson pentru alegerea ratelor financiare discriminante. Variabilele financiare considerate sunt prezentate în tabelul 3.24.

⁷⁷ C. Mănecuță, M. Nicolae – *Construirea și utilizarea funcției scor pentru diagnosticarea eficienței agenților economici*, Revista Finanțe, Credit și Contabilitate, nr. 5/1996.

Variabilele reținute în metoda Măneacă și Nicolae

Tabelul 3.24.

Nr. crt.	Variabila
R₁	Rata cheltuielilor financiare
R₂	Rata de acoperire a capitalului investit
R₃	Rata capacității de rambursare a datoriilor financiare
R₄	Rata marjei brute de exploatare
R₅	Durata medie anuală a creditului furnizor
R₆	Rata de îndatorare globală
R₇	Rata de îndatorare la termen
R₈	Rata creanțelor comerciale
R₉	Rata investițiilor fizice
R₁₀	Durata medie anuală a creditului
R₁₁	Influența nevoii de fond de rulment
R₁₂	Rata stocurilor

Determinarea coeficienților de ponderare pe baza corelației între variabila stabilită și funcția obiectiv s-a bazat pe rezolvarea unui sistem de ecuații cu 14 necunoscute.

În urma rezolvării sistemului prin metoda Gauss s-au obținut soluțiile, respectiv coeficienții ratelor economice considerate. Funcția Z rezultă pentru firmele românești care acționează în domeniul industriei metalurgice are formă:

$$\begin{aligned}
 100Z = & - 0,02395 R_1 - 0,54604 R_2 + 0,01263 R_3 + 0,33901 R_4 + 0,04745 \\
 & R_5 + 0,01752 R_6 \\
 & + 0,02194 R_7 + 0,71249 R_8 - 1,15459 R_9 - 0,09855 R_{10} + 0,02751 R_{11} - \\
 & 0,48437 R_{12} - \\
 & - 0,08536 R_{13} + 0,0609 R_{14}
 \end{aligned}$$

Pentru a delimita zona favorabilă și cea nefavorabilă s-a considerat la nivelul mediei funcției scor obținute în condițiile unui eșantion de 59 de firme, respectiv - 1.56.

Astfel s-a reușit stabilirea regulii de decizie a funcției scor:

1. $Z > - 1.56$ firme fără probleme financiare;
2. $Z > - 1.56$ firme „deficitare”.

Metoda B – Băileșteanu (1998)

Aplicând metodele tradiționale (Altman, Conan și Holder, etc.) rezultatele obținute nu întotdeauna au fost concludente fapt ce l-a făcut pe economistul, profesorul G. Băileșteanu să construiască o altă funcție.

Din aceste motive a fost elaborat un model care a fost verificat pe unele firme românești unde s-au obținut rezultate relevante.

Stările care semnalează apariția falimentului unei firme sunt după părerea autorului următoarele:

- imposibilitatea achitării de obligațiile curente;

- lipsa de resurse financiare pentru rambursarea datoriei pe termen mediu și lung;
- încasarea cu mare întârziere a contravalorii produselor livrate;
- lipsa profitului.

Între toate aceste stări există o strânsă dependență ceea ce face puțin probabil ca o stare să fie foarte bună iar altele foarte slabe. Plecând de la aceste considerate, s-a construit o funcție a falimentului „B” utilizând patru indicatori (tabelul nr. 3.25):

$$B = 0,444 G_1 + 0,909 G_2 + 0,0526 G_3 + 0,0333 G_4 + 1,414$$

Relațiile financiare și semnificația lor

Tabelul 3.25.

Nr. crt	Denumirea	Relația de calcul
1.	Lichiditatea curentă	$G_1 = \frac{\text{Active curente}}{\text{Pasive curente}}$
2.	Solvabilitatea $G_2 =$	$\frac{\text{Pr ofitul net} + \text{amortizare}}{\text{Rată rambursare pe termen mediu si lung} + \text{Dobandă la credit}}$
3.	Viteza de rotație a creditelor clienți $G_3 =$	$\frac{\text{Vanzari}}{\text{Clienți}}$
4.	Rata profitului	$G_4 = \frac{\text{Pr ofit}}{\text{Cost}} \times 100$

Funcția liniarizată pentru fiecare indicator folosind teoria unităților este:

$$F(x) = ax + b$$

Parametrii „a” și „b” se calculează cu relațiile:

- pentru indicatorii ce se optimizează prin maxim:

$$a = \frac{1}{X_{\max} + X_{\min}};$$

$$b = \frac{-X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}.$$

- pentru indicatorii care se optimizează prin minim:

$$a = \frac{1}{X_{\max} - X_{\min}};$$

$$b = \frac{-X_{\max}}{X_{\min} - X_{\max}}$$

unde:

X_{\min} – valoarea minimă a indicatorului (stare de faliment);

X_{\max} – valoarea indicatorului când riscul de faliment este minim (practic nu există).

Determinarea parametrilor „a” și „b”

Tabelul 3.26.

Nr. crt.	Denumire indicator	Simbol	Valoare		a	b
			min	max		
1.	Lichiditatea curentă	G_1	0,75	3	0,444	-0,0333
2.	Solvabilitatea	G_2	0,9	2	0,909	-0,818
3.	Viteza de rotație a creditelor clienți - durata în zile a unei rotații	G_3	5 70	24 15	0,0526	-0,263
4.	Rata profitului	G_4	0	30	0,0333	0

Dacă:

$G_1 > 3$ valoare maximă = 3

$G_2 > 2$ valoare maximă = 2

$G_3 > 24$ valoare maximă = 24

$G_4 > 30$ valoare maximă = 30

Funcția ia o valoare maximă „4” și una minimă de „-1,4” (figura nr. 3.39.).

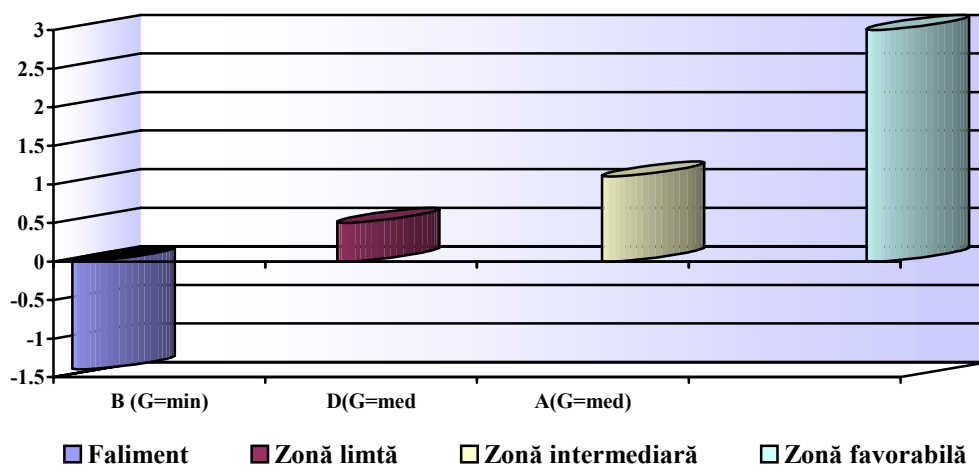


Figura 3.39. Reprezentarea grafică a funcției „B”

În funcție de valoarea lui „**B**” se disting următoarele zone:

- $B < 0,5$ - faliment iminent;
 $0,5 < B < 1,1$ - zonă limitată;
 $1,1 < B < 2,0$ - zonă intermediară;
 $B > 2,0$ - zonă favorabilă.

Metoda funcției scor⁷⁸ – construit de economistul Paul Ivoniciu (1998)

Plecând de la studiile efectuate asupra a peste 50 de firme de diferite dimensiuni și diferite sectoare de activitate din țară, propune o nouă funcție scor, funcția „I”, care să răspundă cât mai bine exigențelor și specificităților economiei naționale.

Înscrisă în prima grupă de funcții scor, cea bazată pe rate financiare, funcția „I” a lui P. Ivoniciu se bazează pe următoarele ipoteze:

1. Mediul exterior al firmei se află într-o stare relativ normală;
2. Starea de insolvabilitate la nivelul firmei se manifestă atunci când, într-o măsură mai mare sau mai mică, sunt reperate anumite tipuri de simptome:
 - fructificare redusă a mijloacelor economice angajate în activitate;
 - profitabilitate redusă a activității desfășurate;
 - încasarea cu întârziere a creanțelor;
 - reducerea posibilității de restituire în timp a datoriilor;
 - sporirea datoriilor restante prin neachitarea obligațiilor curente;
 - diminuarea stabilității financiare pe termen lung.
3. Simptomele sunt interdependente. Acestea se constituie în criterii de diagnosticare care au aceeași coeficienți de importanță și sunt cuantificabile pe bază de indicatori.
4. Valorile înregistrate de indicatori, vor diagnostica starea de faliment.
5. Utilizarea unui model de diagnosticare pe baza grupării indicatorilor aleși permite o anumită linearitate în evoluția și limitele acestora care va putea prelua în mare parte starea de insolvabilitate a întreprinderii.

Indicatorii propuși precum și limitele minime și maxime ale acestora prezentate în tabelul de mai jos în tabelul nr. 3.27:

Indicatorii, limitele minime și maxime

Tabelul 3.27

Indicatori	Simbol	Valoare	
		Minimă	Maximă
Viteza de rotație a activului total	R1	1.00	4.00
Profitabilitatea veniturilor totale	R2	0.07	0.25
Viteza de rotație a creanțelor totale	R3	6.00	36.00
Capacitatea de rambursare a datoriilor	R4	0.10	1.50

⁷⁸ P. Ivoniciu – *Analiza riscului de faliment prin metoda scorurilor*, Revista Finanțe Bănci Asigurări, aprilie 1998

totale			
Lichiditate rapidă	R5	0.50	1.25
Marja relativă a stabilității financiare pe t.1.	R6	0.00	0.25

După cum se observă, modelul funcției I are la bază 6 indicatori pentru care au fost stabilite valorile minime și maxime, iar pe baza lor s-au determinat unitățile. Astfel, funcția propusă este:

$$I = 0,033 r_1 + 5,555 r_2 + 0,0333 r_3 + 0,71729 r_4 + 1,333 r_5 + 4 r_6 + 1,66032$$

Scorul „I” se interpretează în modul expus în tabelul nr. 3.28.

Riscul de faliment în funcție de valoarea scorului

Tabelul 3.28.

Valorile scorului	Situația firmei
$I < 0.0$.	- faliment iminent
$0.0 \leq I < 1.5$	- risc mare de faliment
$1.5 \leq I < 3.0$	- zona de incertitudine
$3.0 \leq I < 4.5$	- risc mediu de faliment
$4.5 \leq I < 6.0$	- risc mic de faliment
$I \geq 6.0$	- risc foarte mic de faliment

Aprecieri asupra modelului

Principalul element în plus adus de modelul Ivoniciu constă în introducerea unor limite de minim – maxim a valorii indicatorilor utilizați în construcția funcției scor, fapt care dă posibilitatea utilizării cu un anumit succes a modelelor scoring în țara noastră, în condițiile în care perioada de referință pentru care se calculează acești indicatori este mai mică de 10-15 ani (cât ar fi normal), iar economia românească se caracterizează prin instabilitate economică.

Metoda A – construit de conf. Dr. Ion Anghel⁷⁹

Plecând de la experiența internațională în domeniu, autorul realizează o clasificare a funcțiilor scor în două mari grupe și anume:

1. funcții scor bazate pe rate financiare;
2. funcții scor bazate pe rate non-financiare.

Firmele au fost alese pe o bază aleatoare, cunoscute fiind doar coduri numerice care exprimă codul ramurii (primele două cifre) și codul firmei în ramura (următoarele trei cifre), iar perioada acoperită este 1994-1998.

Funcția scor propusă de autor este:

$$A = 5,676 + 6,3718 X_1 + 5,3932 X_2 - 5,1427 X_3 - 0,0105 X_4$$

Variabilele se calculează conform relațiilor prezentate în tabelul nr. 3.29.

⁷⁹ I. Anghel – *Falimentul, Radiografie și Predicție*, Editura Economică, București, 2002

Relațiile financiare în metoda I. Anghel

Tabelul 3.29.

Nr.	Relațiile financiare
1.	$X_1 = \frac{\text{Pr ofit net}}{\text{Venituri}}$
2.	$X_2 = \frac{\text{Cash - flow}}{\text{Active}}$
3.	$X_3 = \frac{\text{Datorii}}{\text{Active}}$
4.	$X_4 = \frac{\text{Obliga\cbl}}{\text{Cifra de afaceri}} \times 360$
5.	$C = 5,676 - \text{constantă}$

Correspondența dintre valoarea funcției A și probabilitatea falimentului este expusă în tabelul nr. 3.30.

Situația firmei și riscul de faliment în funcție de valoarea scorului

Tabelul 3.30.

Valoarea scorului	Situația firmei
$A < 0$	Faliment
$0 > A > 2,05$	Situație de incertitudine
$A > 2,05$	Non-faliment

Faliment $0,0 > Z > 2,05$ Situație favorabilă⁸⁰**Aprecieri asupra modelului**

Metoda A continuă pe linia preocupărilor școlii românești de a identifica o funcție scor care să permită prezicerea cu o cât mai mare acuratețe a riscului de faliment în economia românească.

Principalul avantaj al acestui model constă în acela că are o aplicabilitate relativ generală în economia românească (exceptând activitățile de servicii financiar-bancare sau asimilate).

Principalele limite ale modelului rezidă tocmai în caracterul general al aplicabilității acestui model, știut fiind faptul că fiecare ramură a economiei naționale are particularități, la care se adaugă acuratețea predictibilității care poate fi influențată de modul în care a fost stabilit eșantionul supus analizei înainte de faliment.

3.5.3. Limitele aplicării modelelor bazate pe funcția scor în condițiile economiei românești

Importanța predicției falimentului și înțelegerea cauzelor eșecului economic este în cele din urmă o chestiune pragmatică. Costurile directe ale insolvenței sau ale falimentului (taxe legale, onorariile contabililor, ale cenzorilor și avocaților, etc.)

⁸⁰ I. Anghel – *Falimentul, Radiografie și Predicție*, Editura Economică, București, 2002

sunt scăzute în comparație cu pierderile pe care le pot înregistra acționarii/creditorii ca urmare a scăderii valorii firmei. De asemenea, costurile indirecte cum ar fi pierderile pentru manageri, parteneri de afaceri, instituții financiare, stat, etc. sunt considerabile.

Această experiență a fost și pe piața românească în ultimii ani. Orice progres în identificarea cauzelor și în predicția falimentului poate minimiza costurile discutate.

Reieșind din contextul economic actual, este foarte dificil să încerci construirea unei funcții scor pentru previziunea falimentului firmelor românești, aceasta în primul rând datorită faptului că procesul de faliment are cu totul alte coordonate în România comparativ cu majoritatea țărilor dezvoltate.

Ca o opinie personală, menționăm că principala limită a aplicării de către firmele românești a metodelor de diagnosticare bazate pe funcția scor dezvoltate în alte țări este legată de *caracterul național al acestor module*. Taffler arăta în 1980 că „fiecare țară necesită un model propriu”.⁸¹ În practică, este acceptată în mod larg ideea de limitare a concluziilor și aplicabilității unei funcții scor doar la spațiul economic pentru care a fost construită, chiar dacă s-a confirmat ca unele metode au un grad ridicat de universalitate (funcția scor Altman a fost aplicată cu succes atât în economii cu grad ridicat de dezvoltare – SUA, Japonia, Canada – cât și în țări în curs de dezvoltare – Brazilia). Acest lucru se datorează faptului că metodele recunoscute pe plan mondial (Altman, Banca Franței) au fost construite în condițiile unei economii stabile în timp ce, ca un caz particular, economia românească se confruntă cu o prelungită perioadă de tranziție, caracterizată printr-o accentuată instabilitate economică. Această situație face ca firmele românești să nu poată folosi, în condiții acceptabile ale riscului erorii de predictibilitate, metode recunoscute pe plan mondial.

Un aspect deosebit prezintă principalele limite ale aplicării modelelor bazate pe funcția scor dezvoltate în țară, acestea sunt date de următoarele coordonate:

- a) Selectarea eșantionului care stă la baza construirii funcțiilor scor nu se bazează pe o populație relevantă statistic, respectiv eșantionul selectat pentru analiză nu reflectă neapărat situația falimentar –non-falimentar din economia românească. Acest lucru se datorează faptului că în România există un număr ridicat de falimente de facto, dar un număr relativ redus de falimente de jure și de aceea, luarea sau neluarea în calcul a acelor firme care sunt falimentare, dar care nu au fost declarate ca atare poate avea un impact direct asupra acurateții predictibilității metodei de sine;
- b) Lipsa unei perioade mai lungi de analiză înainte de faliment – poate să fie o cauză a unei eventuale reduceri a abilității predictive față de cea declarată de către autorii respectivelor metode. Acest lucru se datorează atât perioadei scurte de la data trecerii la principiile economiei de piață, cât și gradului ridicat de instabilitate economică ce caracterizează economia românească;
- c) Caracterul general al funcțiilor scor dezvoltate – ultimele preocupări pe această temă au scos la iveală încercările de constituire a unei funcții care să fie aplicabilă la nivelul întregii economii românești însă, dincolo de meritele acestor încercări, este unanim recunoscut faptul că, în general, un model de predicție a falimentului se limitează la industria sau industriile pe baza căruia a fost construit;

⁸¹ R.J. Taffer – *Forecasting company failure in the UK using discriminant analysis and financial ratio data*, *Journal of the Society*

d) Neluarea în calcul a indicatorilor „nonfinanciari” în procesul de fundamentare a funcției scor – rezultatele cercetărilor efectuate în țările dezvoltate arată că includerea indicatorilor nonfinanciari în modelele Z – scor în România trebuie avut în vedere faptul, că nu întotdeauna încetarea activității unei companii este rezultatul managementului defectuos, ci în multe cazuri se poate datora, mediului economic și social în care activează firma ceea ce implică luarea în calcul a altor variabile decât ratele financiare. Limita care trebuie să fie avută în vedere este că includerea unor asemenea variabile (care exprimă caracteristicile industriei și ale mediului economic) generează modele cu o limitare geografică, dar și temporală mult mai pronunțată comparativ cu metode bazate exclusiv pe rate financiare.

O condiție esențială în construirea cu succes în România a unor modele de predicție a falimentului o reprezintă întărirea disciplinei privind legislația falimentului, fapt care s-a și întâmplat în luna aprilie 2006, când legea falimentului a fost abrogată și înlocuită cu legea insolvenței, creându-se astfel, acele instrumente care la nivelul statului, dau posibilitatea luării mai rapide a acelor măsuri care să impună procedura declanșării insolvenței și implicit a falimentului, considerată ca o practică obligatorie pentru cei aflați într-o astfel de situație.

De asemenea, în constituirea unor astfel de metode trebuie să se plece de la ideea includerii și a unor indicatori nonfinanciari reprezentativi pentru industria sau industriile respective, astfel încât să se ia în considerare principalii factori cu caracter economic și social din mediul firmei, care pot influența rezultatele acesteia, mărinde astfel acuratețea predictibilității.

Nu în ultimul rând, se impune folosirea unor limite maxim-minim în stabilirea valorii indicatorilor folosiți în determinarea funcției scor astfel încât să se contrabalanseze efectul negativ indus de specificul perioadei de tranziție și de absența unor informații credibile și relevante pe o perioadă mai mare de timp.

4. UNELE ABORDĂRI ALE CONCEPTULUI DE STRATEGIE

În condițiile trecerii la o economie de piață, managerii trebuie să situeze pe primplan folosirea managementului strategic și a unor strategii economice adecvate. Analiza strategiilor naționale și sectoriale de promovare a dezvoltării firmelor relevă faptul, că o activitate economică performantă poate fi realizată cu ajutorul *strategiei naționale coerente. Ea presupune focalizarea pe obiective competitive, fundamentate sub aspectul resurselor și al sincronizărilor temporale, care să asigure un context favorizant implementării de strategii competitive de cvaziototalitatea firmelor.*

Strategiile economice se impun tot mai mult, fapt confirmat prin obținerea progreselor relevante în teoria și tehnologia practică a managementului, privind definirea și aplicarea unor concepte moderne. În plus, s-au produs noi mutații cantitative, calitative și geografice pe piața internă și externă.

4.1. Abordări ale conceptului de strategie, principii și caracteristici

Dicționarul de neologisme definește strategia ca fiind „arta de a folosi cu dibăcie toate mijloacele disponibile în vederea asigurării succesului într-o luptă”. Această definiție vagă nu ne oferă nici un element util pentru întreprindere, cu excepția unuia foarte important: strategia se situează înaintea luptei. Prin urmare, dacă gestiunea este arta randamentului, strategia este arta eficacității. O parte de cercetători consideră scopul firmei o parte a strategiei, în timp ce alții fac o distincție netă între scop și acțiunile prin care se realizează acesta, conceptul de strategie fiind definit cu deosebiri de nuanțe și accente. Succint, abordarea strategiei, de diferiți autori, este prezentată în tabelul 4.1.

Definirea conceptului de strategie

Tabelul 4.1.

Nr.	Autorul și definirea criteriului
1.	Alfred Chandler „Determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor”.
2.	Igor Ansoff „Axul comun al activităților organizațiilor și produselor/piețelor, ce definește natura esențială a activității economice, pe care organizația o realizează sau prevede să o facă în viitor”. Strategia se prezintă ca un ansamblu al criteriilor de decizie care ghidează comportamentul unei firme: 1. criterii ce permit măsurarea performanțelor actuale și viitoare ale firmei. Criteriile calității sunt denumite orientări, iar cele cantitative, obiective; 2. regulile care reglementează raporturile firmei cu mediul său: ce tehnici de producție trebuie puse la punct, unde și cui vinde produsele și cum își asigură avantajul asupra concurenților. Acest ansamblu de reguli formează cuplul produs-piață sau strategia comercială; 3. regulile care guvernează raporturile interne și procedurile din interiorul

	<p>firmei, cunoscute sub numele de strategie administrativă;</p> <p>4. regulile pe care le urmează firma pe piața cotidiană a activităților, numite mari orientări operaționale.</p> <p>Principala deficiență a strategiei este dată de absența diferențierii procesului de elaborare a strategiei de însuși conceptul de strategie.</p>
3.	<p>Michael Porter</p> <p>Introduce termenul de <i>strategie generică</i> pe care o definește ca fiind: „Specificitatea abordării fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firmă, ce furnizează contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional.</p>
4.	<p>G. Hofer, D. Schendel</p> <p>„Structura fundamentală a desfășurării (repartizării) resurselor prezente și previzionate și a interacțiunilor cu mediul care indică cum organizația își va atinge obiectivele”.</p>
5.	<p>Brian Quinn</p> <p>„Un plan ce integrează scopurile majore ale organizației, politicile și secvențele de acțiune într-un întreg coerent.”</p>
6.	<p>Kenneth Andrews</p> <p>„Structura obiectivelor, țelurilor sau scopurilor, politice și planurile majore pentru realizarea lor, astfel stabilite încât să definească obiectul actual sau viitor de activitate al afacerii și tipul de firmă prezent sau preconizat”.</p>
7.	<p>Henry Mintzberg</p> <p>„Strategia nu poate fi redusă la o simplă definiție și propune abordarea strategiei în cinci moduri:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. strategia ca plan, prin care se desemnează un curs prestabilit de acțiune în scopul rezolvării unei situații; 2. strategia ca tactică, ce constă într-o manevră menită să asigure depășirea unui concurent; 3. strategia ca model, ce stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental; 4. strategia ca o poziționare a firmei, constând în identificarea locului pe care organizația îl ocupă în cadrul mediului său; 5. strategia ca perspectivă, ce implică nu numai poziționarea firmei, dar și o anumită percepție a realității care se reflectă în acțiunile sale.
8.	<p>Arthur Thompson, A.J. Strickland III</p> <p>„Ansamblul acțiunilor tuturor domeniilor importante cu caracter antreprenorial, competitiv și funcțional care trebuie realizate în urmărirea obiectivelor organizaționale și poziționarea organizației pentru obținerea unui succes susținut”.</p>
9.	<p>Firma „General Electric” C. Bărbulescu</p> <p>„Declarare a modului în care resursele urmează a fi folosite, pentru a obține un avantaj din orice oportunitate și a minimiza orice amenințări pentru a produce rezultatul dorit”.</p>
10.	<p>W. Rue, Ph. Holland</p> <p>„Concept care prevede modul de armonizare în cadrul activității întreprinderii între mediul înconjurător și resursele disponibile care să asigure realizarea cea mai bună a obiectivelor, subliniind pașii fundamentali care trebuie prevăzuți prin plan și asumați de conducere pentru a fi realizați, în scopul punerii în aplicare a unui obiectiv sau a unui set de obiective și modul cum va concura pe diferite piețe”.</p>
11.	<p>Ovidiu Nicolescu</p> <p>„Ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalelor</p>

	modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației”.
12.	Grupul de autori T. Zorlențan, E. Burduș și G. Căprărescu „Știința și arta de a stabili obiectivele generale ale organizației pe termen mediu și lung și de a formula opțiunile de acțiune pentru atingerea acestora, ținând seama de toate resursele existente, în vederea adaptării eficiente a organizației la cerințele mediului ambiant în care acționează”.

În experiența mondială, în ultimii ani, se utilizează termenul de strategie corporativă, definită de Richard Lynch în modul următor: „Strategia corporativă reprezintă un sistem format din obiective, scopuri sau aspirații de bază și din politici sau planuri esențiale, formulate astfel încât să definească domeniul de activitate actual sau potențial al companiei și profilul actual sau potențial al acesteia....”.

Strategia corporativă, ca o noțiune complexă, poate fi considerată ca fiind un proces ce face legătura dintre managementul resurselor interne ale organizației și sistemul de relații externe ale acesteia cu clienții, furnizorii, concurenții și mediul social-economic în care își desfășoară activitatea.

Strategia corporativă are definițiile care, în esență, prezintă o similitudine cu cele ale noțiunii clasice „strategie”, clar și cuprinzător sintetizate de O. Nicolescu (figura 4.1).

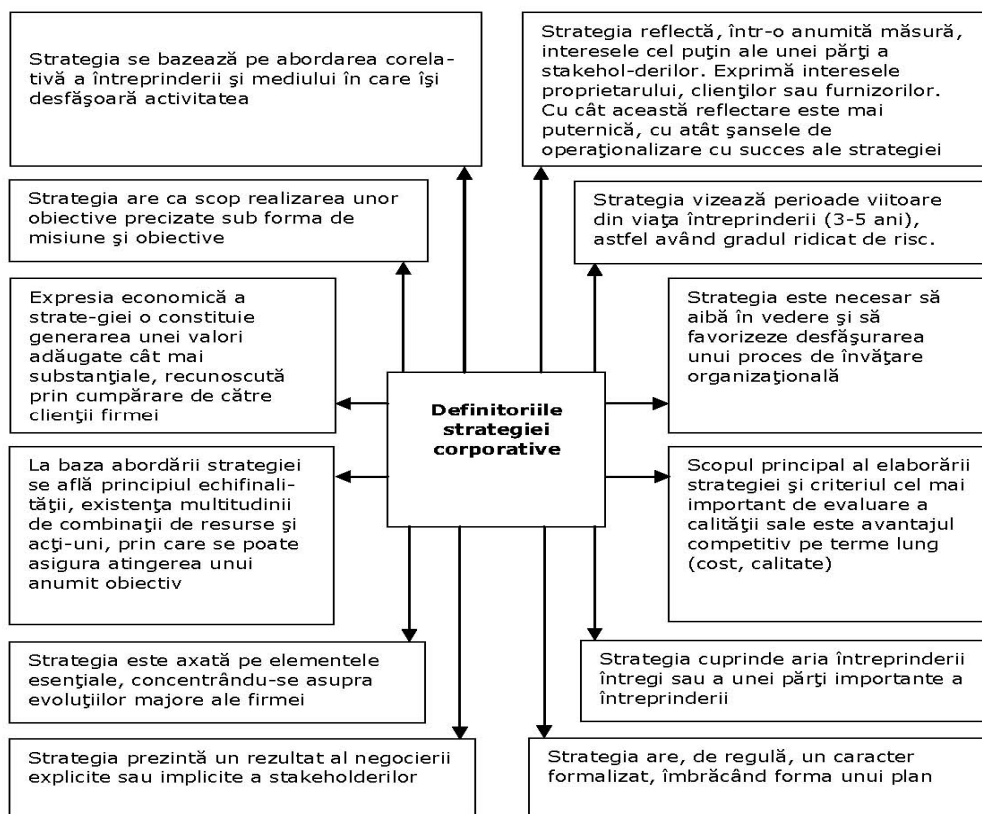


Figura 4.1. Definițiile strategiei corporative

Principiul de bază al strategiei este de a nu angaja lupta decât pe terenul în care întreprinderea deține atuuri. Acestea pot fi: costul, calitatea, service-ul, apropierea, etc. Ceea ce contează este că, pe terenul ales, să aibă mai multe atuuri decât concurentul. În caz contrar, soluția este una singură: replierea strategică.

Un alt principiu strategic este cel al concentrării forțelor, care, în esență, presupune ridicarea deasupra masei critice a mijloacelor puse în joc.

Urmează principiul riscului calculat care comportă mai multe aspecte. Calculul riscului sau eliminarea riscurilor inutile necesită date pertinente pentru stabilirea prognozelor serioase și a unui plan de acțiune optimizat în ceea ce privește riscurile. Limitarea riscului, după ce s-a calculat miza fiecărei pierderi în parte, înlătură acțiunea a cărui risc poate fi fatal. Pe de altă parte, proiectele strategice fără riscuri au toate șansele să nu fie rentabile.

Prezentarea libertății de acțiune este *principiul* care vine să echilibreze și să calmeze concentrarea forțelor. Aceasta însă este necesară numai până la un punct, în care nu va lăsa nici o cale de repliere în caz de eșec. Supravegherea unei libertăți de acțiune, în aceste condiții, presupune că au fost conservate rezerve și există planuri de schimbare ce permit redeschiderea parțială a forțelor pe un alt teren.

Planificarea strategică constă în inventarierea precisă în avans a posibilităților și calculul celor mai avantajoase ipoteze de evoluție. Astfel, un punct-cheie pentru reușita strategică este capacitatea de schimbare rapidă a planurilor și structurilor.

Așadar, strategia definește căile și mijloacele ce permit firmei să progreseze spre obiectivele esențiale: dezvoltarea armonioasă și cuplajul riguros cu mediul actual și viitor, precum se prezintă în figura 4.2.

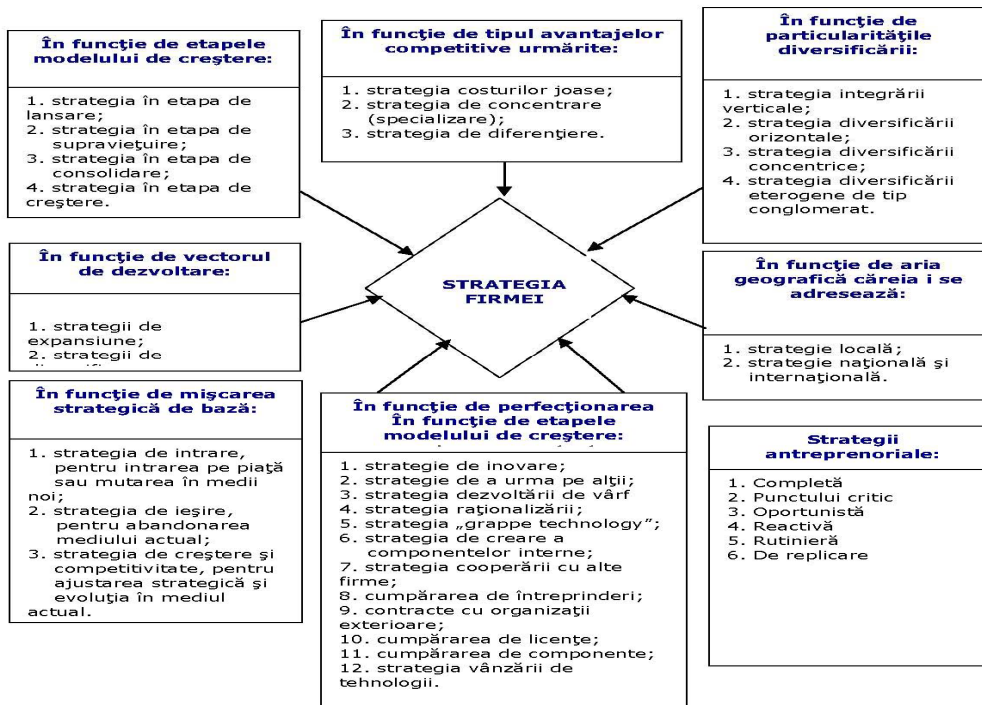


Figura 4.2. Mecanism strategic⁸² (după R. Rothwell)

⁸²R. Rothwell – *Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990'*, R&D Management, nr. 3, 1992

4.2. Obiectivele strategiei firmei și rolul strategiilor în evoluția ei

Pornind de la opinia unui număr considerabil de specialiști în domeniu, în elaborarea strategiilor se pleacă de la *obiectivele principale*, care constituie o componentă operațională de bază a unei strategii. Ea se conturează din rezultatele analizei și mediului extern și intern al firmei.

În măsura în care obiectivele sunt stabilite în concordanță cu misiunea, întreprinderea se axează pe vectorii principali ale dezvoltării sale. Privind din unghiul conținutului, obiectivele fundamentale pot fi clasificate în două categorii: *economice* și *sociale*, precum se prezintă în figura 4.3.

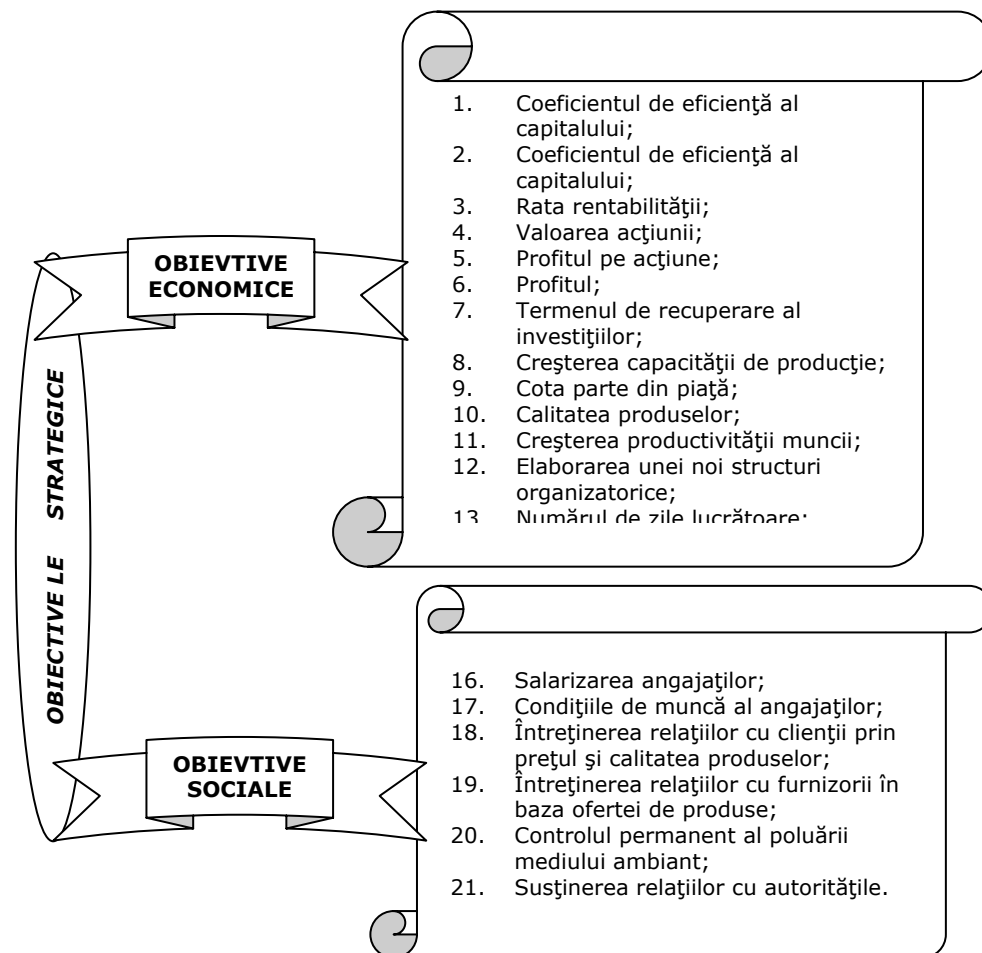


Figura 4.3. Obiectivele economice și sociale ale strategiei⁸³

⁸³ Sursa: O.Nicolescu, Strategiile manageriale de firmă, Economica, București 1996, p. 46.

Obiectivele economice cuprind și cuantifică interesele pe termen lung ale proprietarului, managementului superior, salariaților firmei. Precum se prezintă în figura 4.3. *eficiența utilizării capitalului și profitul obținut sunt obiective-cheie la cel mai înalt nivel și reprezintă interesele proprietarului întreprinderii din orice domeniu de activitate, din toate clasele de mărime ale întreprinderii și, în sfârșit, de orice tip de proprietate și formă juridică.*

O etapă deosebit de importantă în procesul de stabilire a obiectivelor îl constituie determinarea orizontului de timp care trebuie acoperit de către acestea. În viziunea profesorului universitar O. Nicolescu, termenele strategice delimitează perioada de operaționalizare a strategiei, de regulă, momentul declanșării și finalizării strategice majore. În mod special, decalajul de timp dintre momentul de invenție și cel de elaborare a produselor, tehnologiilor și echipamentelor noi conferă termenelor de operaționalizare a strategiei o importanță deosebită. În contextul cerinței față de calitatea produselor, al amplificării substanțiale a resurselor necesare pentru producere, orice mărire a decalajului de timp, orice întârziere față de previziune se repercutează pe cost. Obiectivele sociale, pe parcurs, pot avea un impact considerabil asupra activității și dezvoltării întreprinderii. Experiența existentă evidențiază ordinea stabilirii duratelor de timp pe diferite niveluri ierarhice:

1. *stabilirea duratei de timp pe termen lung* pentru obiectivul principal;
2. *distribuirea politicilor obiectivului principal pe termen mediu;*
3. *redistribuirea pe termen scurt a politicilor* prevăzute pe termen mediu în paralel cu aplicarea strategiei pe termen lung, pentru evitarea influenței intervențiilor din mediul extern.

Aici, de o mare utilitate, precum remarcă O. Nicolescu, *este apelarea la tehnici de actualizare, care cere sincronizarea termenelor stabilite pentru opțiunile strategice și ansamblul firmei, ținând cont de particularitățile și evoluțiile specifice ale componentelor strategiei.*

4.3. Tipologia strategiilor în activitatea firmei

Trecând de la o fază de dezvoltare la alta, firma înglobează un număr din ce în ce mai mare de strategii de piață, înglobate într-o strategie competitivă globală. Alegerea unei anumite strategii face parte din opțiunea strategică a firmei de a-și conserva avantajul competitiv de care dispune și de a asigura viabilitatea acesteia în condițiile de competiție internă și internațională.

Experiența mondială precum și analiza teoriei în domeniu pune în evidență p varietate tipologică apreciabilă de strategii ce conturează, în fapt, calea prin care firmele pot să își asigure îndeplinirea misiunii și adaptarea la schimbare.

Clasificarea strategiilor se poate face după mai multe criterii, iar privilegiul acordat uneia sau alteia dintre acestea conduce la tipologii diferite, fiecare având caracteristicile sale definitorii, precum se prezintă în tabelul 4.2.

Clasificarea strategiilor în activitatea firmei

Tabelul 4.2.

Nr.	Denumirea Strategiilor	Discriptori
I.	Strategii în funcție de particularitățile diversificării	
1.	Strategii de integrare verticală	Este focalizată în amonte și avalul domeniului de activitate, tinde spre includerea resurselor de aprovizionare și conlucrare cu clienții. Elementele de bază ale strategiei sunt: - acoperirea și controlul prețurilor și piețelor - eliminarea mijloacelor întreprinderilor comerciale dintre producător și consumator, creând propriul sistem de distribuție.
2.	Strategii de diversificare orizontală	Are ca scop dezvoltarea unui domeniu principal de activitate.
3.	Strategii de diversificare concentrică	Prevede dezvoltarea a două sau mai multe domenii concentrice.
4.	Strategii de diversitate eterogenă	Cuprinde mai multe domenii de activitate, dar nu concentrice, dar care se înscriu în cadranul aceleiași strategii. Strategia verticală ajută într-o mai mare măsură strategia costurilor decât diferențierea produselor. Strategiile de integrare verticală și de diversificare orizontală, deși prezintă unele riscuri, sunt cele mai frecvente în practica economică. Sinergia este prezentă ca rațiunea principală a adoptării strategiilor diversificării și poate fi legată de fluxuri de numerar, produse, piețe sau abilități manageriale.
II.	În funcție de etapele modelului de creștere	

1.	Strategii în etapa de lansare	<p>Este specifică etapei de creare a firmei, având următoarele obiective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penetrarea pieței datorită produselor și serviciilor noi; - Existența resurselor pentru susținerea lansării. Rata eșecului este mai joasă decât în perioadele ce urmează. <p>În aplicarea strategiei de acest tip pot apărea unele restricții:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lipsa experienței manageriale în alocarea resurselor limitate; - Conceptul de afacere nedefinit clar.
2.	Strategii în etapa de consolidare	<p>Această strategie are următoarele obiective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permanenta adaptare a întreprinderii la schimbările mediului extern și la presiunile concurențiale; - Alocarea resurselor pentru creștere; - Consolidarea realizărilor obținute și menținerea nivelului de rentabilitate a firmei; - Dezvoltarea produselor și serviciilor; - Abordarea de noi piețe; - Identificarea surselor de finanțare pentru creșterea în continuare.
3.	Strategii în etapa de creștere	<p>Principalele obiective ale strategiei sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menținerea unui echilibru în exploatarea resurselor existente și apelarea la resurse externe; - Axarea pe direcția creșterii a întregului set de motivații; - Necesitatea de depășire ale punctelor slabe ale întreprinderii; - Păstrarea comportamentului de căutare; - Crearea imaginii firmei, realizarea unui preț competitiv; - Fundamentarea corectă a domeniului de activitate; - Asigurarea calității produselor și serviciilor;
4.	Strategii în etapa de supraviețuire	<p>Această strategie este fundamentată pe următoarele obiective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceptarea noilor parteneri pentru acoperirea surplusului de resurse financiare; - Dezvoltarea gamei de produse și a rețelei de clienți; - Modificarea politicilor întreprinderii în funcție de preferințele noilor parteneri;

		<ul style="list-style-type: none"> - Împunerea strategiei pentru toate tipurile de firme aflate în criză; - Stabilirea relațiilor favorabile între venituri și cheltuieli, demonstrând că nefuncționalitatea conceptului de activitate al întreprinzătorului.
5.	Strategii în etapa de maturitate	<p>Strategia se focalizează pe obiectivele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Căutarea rezervelor pentru reducerea costurilor; - Creșterea productivității muncii; - Posibilitatea de a folosi toate instrumentele strategice; - Recuperarea investițiilor; - Consolidarea creșterii realizate; - Căutarea noilor oportunități de creștere.
III.	În funcție de nivelul ierarhic	
1.	Strategii generale	Sunt specifice firmelor care au mai multe afaceri în portofoliu. Au ca scop principal poziționarea fiecărei afaceri în cadrul sectoarelor de activitate. De asemenea, ele vizează gestiunea financiară la nivelul central al firmei. Se stabilesc orizonturi largi de timp și pe ansamblu organizației.
2.	Strategii de afaceri	Se focalizează asupra depistării variabilelor cheie care asigură succesul concurențial (factorilor cheie de succes). Se stabilesc pentru un orizont de timp mediu (1-3 ani)
3.	Strategii funcționale	Se stabilesc la nivelul funcțiilor întreprinderii (marketing, producție, financiar, cercetare-dezvoltare etc.) pe orizonturi scurte de timp (1 an sau mai puțin).

4.	Strategii operaționale	Au caracteristic un grad ridicat de detaliere. Se abordează la nivelul entității operaționale (produs sau serviciu)
IV.	În funcție de orizontul de timp pe care îl vizează	
1.	Strategii pe termen lung	Vizează evoluția firmelor pe perioade de 10, 15 sau 20 de ani. Au la bază ample analize previzionale.
2.	Strategii pe termen mediu	Vizează perioade de maxim 3-5 ani. Sunt foarte des utilizate.
3.	Strategii pe termen scurt	Vizează perioade de maxim un an și urmăresc obținerea de rezultate imediate.
V.	În funcție de gradul de participare al firmei la elaborarea strategiilor	
1.	Strategii integrate	Sunt caracteristice marilor întreprinderi de stat)regii autonome, dar și filialelor marilor firme internaționale sau naționale. Sunt elaborate de conducerea acestora împreună cu managerii suprasistemului din care fac parte. Pe primul plan se situează corelarea activității lor cu obiectivele suprasistemului din care fac parte.

2.	Strategii independente	Sunt definatorii pentru firmele private. Pun accentul pe îmbunătățirea profitabilității, consolidarea poziției pe piață și asigurarea supraviețuirii.
VI.	În funcție de dinamica principalelor obiective	
1.	Strategii ofensive	Au drept obiectiv alocarea resurselor pentru sporirea volumului vânzărilor, încasărilor și profitului, lărgirea activității firmei, diversificarea bunurilor și serviciilor, creșterea segmentului de piață deținut.
2.	Strategii de stabilire și de consolidare	Stabilesc drept obiectiv alocarea resurselor pentru cantități identice sau apropiate celor din perioada precedentă. Creșterea este posibilă, dar lent și neagresiv.
3.	Strategii defensive sau de restrângere	Se aplică în cazul în care firma intenționează sau este nevoită să-și diminueze volumul de activitate pentru a redirecționa o tendință negativă sau o situație de criză. Scopul principal : supraviețuirea, reducerea costurilor, eliminarea pierderilor.
VII.	În funcție de poziția deținută pe piață de cel care elaborează strategia	
1.	Strategii ale liderului	Sunt specifice firmelor ce dețin poziția dominantă pe piață. Principalele probleme cărora trebuie să le facă față: dezvoltarea cererii globale, inovarea tehnologică, consolidarea poziției pe piață.
2.	Strategii ale secundului	Sunt specifice firmelor aflate pe primele locuri în cadrul ramurii industriale. Obiectivul: mărirea segmentului de piață prin „atacarea” liderului. Accent pe inovare, preț strategii ofensive.

3.	Strategii ale următorului	Vizează lupta de concurență, îmbracă forme pașnice, nu atacă liderul, acțiuni de menținere a segmentului de piață, posibil atragere de noi clienți
4.	Strategii ale specialistului	Vizează căutarea coerenței între competențele distinctive și găsirea unei nișe ușor de dominat, care să prezinte un potențial de profit și creștere suficientă, fără a fi însă atractiv pentru concurență.
5.	Strategii de consolidare a poziției pe piață	Vizează îmbunătățirea poziției pe piață prin: inovare, progres în productivitate și calitate, agresivitate comercială.
VIII.	În funcție de poziția firmei în raport cu concurența	
1.	Strategii de dominare prin costuri	Se bazează pe fenomenul experienței și accesul privilegiat la sursele de aprovizionare, investiții, inovații, etc. și acordă atenție deosebită cercetării-dezvoltării, metodelor de producție, etc.
2.	Strategii de diferențiere	Pun accent pe imaginea de marcă, calitatea, servicii post vânzare, valoarea atribuită produsului.
3.	Strategii de focalizare (de nișă)	Se bazează pe ideea că firma este capabilă să servească o piață îngustă sau un segment de piață mai bine decât competitorii care deservește o piață mai largă.
IX.	În funcție de obiectivele și natura abordărilor	

1.	Strategii economice	Se bazează pe luarea în considerație a cerințelor pieței. Obiectivele și mijloacele de realizare sunt de natură economico-financiare.
2.	Strategii tehnologice	Vizează îmbunătățirea și /sau schimbarea tehnologiilor de produs sau procese în scopul creșterii avantajului competitiv al firmei.
3.	Strategii informaționale	Vizează reproiectarea sistemului informațional al firmei, introducerea de sisteme autorizate și informatizate de producție, tehnica modernă de calcul și constituirea unor puternice colective informatice.
4.	Strategii organizaționale	Sunt axate pe perfecționarea organizării firmei (tipul de structură organizatorică, funcții compartimente, niveluri ierarhice, comunicare, etc.)
5.	Strategii manageriale	Sunt axate pe remodelarea sistemului de management al firmei (proces decizional, metode de conducere și control, sistem informațional, variabile organizaționale)
6.	Strategii pentru societăți mixte	Au în vedere asocierea unui partener străin permanent care devine proprietar. Vizează obținerea de avantaj competitiv prin absorbție de resurse suplimentare, execuție de noi produse și servicii, acces la noi piețe.

7.	Strategii de restructurare	Vizează reorientarea și redimensionarea activității firmei în vederea asigurării supraviețuirii și rentabilității, a evitării preluării controlului acesteia de către alte firme. Implică schimbări importante în activitatea de producție, organizare structurală și sisteme de management, care pot avea implicații adeseori nefavorabile în planul ocupării forței de muncă prin disponibilizările de personal care le sunt asociate.
8.	Strategii de privatizare	Are în vedere trecerea patrimoniului din proprietatea statului în proprietatea uneia sau mai multor persoane sau societăți private. Se bazează pe prevederile legislative privind realizarea privatizării și pe viziunea managerilor și executanților din cadrul firmei, privind modul de privatizare.
X.	În funcție de riscul pe care îl previn strategiile	
1.	Strategii	a) de prevenire sau de minimizare a riscului operațional (de exploatare) –volum- profit în activitatea firmei și vizează identificarea căilor de menținere a unei elasticități a rezultatului la variația vânzărilor;
2.	Strategii	b) de prevenire sau diminuare a riscului financiar;
3.	Strategii	c) de acoperire a riscului valutar;
4.	Strategii	d) de prevenire a riscului de faliment (restructurare a întreprinderii în dificultate);
5.	Strategii	e) de prevenire a riscului investițiilor.

XI	În funcție de perfecționarea tehnologiilor. Acest tip de strategii vizează următoarele obiective:	
1.	Strategie de inovare	1. Obținerea de profituri mari. 2. Independența vastă de acțiune; acces privilegiat la resursele rare. 3. Posibilitatea unor costuri de conversiune pentru alții. Acumularea de experiență imediată în raport cu alții. Creșterea reputației firmei în mediul concurențial.
2.	Strategia de a urma pe alții	Realizare de profituri ridicate; costuri reduse în ansamblul activității cercetare-dezvoltare; păstrarea unei poziții imediate în apropierea liderului.
3.	Strategia dezvoltării de vârf	Obținerea acelorași avantaje ca liderul, cu costuri mai reduse; ocuparea poziției de lider pe viitor.
4.	Strategia raționalizării	Limitarea costurilor în ansamblul activităților de cercetare-dezvoltare, prin concentrarea pe de segment mai restrâns pe piață; realizarea unor costuri reduse la produsele pentru segmentele de piață selecționate.
5.	Strategia „grappe technology”	_____
6.	Strategia de creare a componentelor interne	Asigurarea celui mai înalt grad de independență, în raport cu celelalte strategii ale achiziției; riscul de diminuare a profiturilor prin întârzierea intrării produselor de piață.
7.	Strategia cooperării cu alte firme	Limitarea costurilor în activitatea de cercetare-dezvoltare, siguranță în ce privește implementarea tehnologiilor noi în domeniul operațional.

8.	Cumpărarea de întreprinderi sau departamente care stăpânesc noile tehnologii	Asigurarea intrării rapide a noilor tehnologii în domeniul operațional, permite extinderii segmentelor de piață cu creșterea corespunzătoare a profiturilor.
9.	Contracte cu organizații exterioare	Beneficierea de aportul unor specialiști cu înaltă calificare, concomitent cu păstrarea independenței industriale asupra inovațiilor obținute.
10.	Cumpărarea de licențe	Reducerea termenului de implementare a tehnologiilor noi; posibilitatea de a obține în viitor o mai mare independență.
11.	Cumpărarea de componente	Menținerea, chiar temporar, a poziției pe piață; creșterea prestigiului firmei printr-o colaborare cu firme ce dețin poziția de lider în domeniul unor tehnologii.
12.	Formarea cofirmelor	Reprezintă instituirea unei firme ale cărei acțiuni sunt deținute împreună de două firme tutelare. Ea reunește de obicei și unele active și aptitudini ale ambelor companii tutelare. O alianță reprezintă o formă de acord contractual mai slab sau chiar deținerea unor pachete minoritare de acțiuni între două întreprinderi tutelare. De obicei, alianța nu este departe de formarea unei filiale separate.
13.	Acordarea de concesiuni	Este o formă de acord de licență prin care contractantul oferă concesionarului un set clar prestabilit de acțiuni: nume de marcă, expertiză în ce privește serviciile tehnice și sprijin publicitar. Prețul concesiunii se stabilește înainte de cifra de afaceri. Restaurantele McDonald's sunt unele dintre cele mai cunoscute concesiuni.

XII	Strategii de ieșire	
1.	Strategia de retragere sau de schimbare domeniului de activitate	<p>Pentru firmă, într-un anumit anturaj, singura strategie poate fi doar retragerea dintr-o anumită activitate sau zonă geografică și lansarea în alte domenii. Există un număr de circumstanțe în care o astfel de opțiune poate avea anumite merite:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Ciclul de viață al produsului se află în faza de declin fără a exista vreo posibilitate de reducere a costurilor.</i> 2. <i>Extinderea exagerată a gamei de produse, care poate fi rezolvată doar prin retragerea unor produse.</i> 3. <i>Atragerea de fonduri pentru investiții în alte domenii de activitate.</i>
2.	Fragmentarea	<p>Prezintă o formă de retragere de pe piață, dar are și un sens specific, cu unele implicații tentante. Pentru unele companii, ale căror acțiuni sunt comercializate deschis la bursă, valoarea <i>activelor de bază</i> poate fi mai mare decât valoarea indicată de <i>prețul acțiunilor</i>.</p> <p>Această strategie a fost folosită mai des pentru a evidenția valoarea activelor de bază ale companiilor cotate la bursele de valori. Avantajul strategiei constă în faptul că o firmă cu activități comerciale total diferite poate permite diviziunilor sale să se concentreze asupra propriilor activități fără a mai intra în concurență pentru resurse limitate. Dezavantajul constă în riscul de a fi distruse beneficiile generate de dimensiuni, de activitățile comerciale încrucișate și de unicitatea unei companii mai mari.</p>
În funcție de mișcarea strategică de bază		
A.	Strategii de intrare pe piață	

1.	Strategii de dezvoltare a pieței	
2.	Strategii de penetrare a pieței	Au fost abordate în capitolul 2.
3.	Strategii de diversificare	
4.	Strategii de inovare	A fost abordată în acest subcapitol.
B.	Strategii de creștere	
1.	Strategii de fuziune	Are ca premisă lipsa de la ambele întreprinderi anvergura necesară pentru achiziționarea rivalei. Fuziunea are avantajul de a realiza într-un mod mai cordial, dar este necesară o gestiune specială pentru a obține beneficii.
2.	Formarea societăților mixte	Se concretizează în înființarea de societăți mixte între întreprinderi de diverse mărimi. Prin această formă, firmele pot avea un acces mai lejer pe diferite piețe internaționale, pot beneficia de experiența inovării și manageriale a partenerului. <i>În condițiile în care interesele partenerilor sunt convergente și pe termen lung, întreprinderea mixtă se poate constitui într-un veritabil catalizator pentru creșterea întreprinderilor mici și mijlocii din economiile de tranziție, mai ales în condițiile în care partenerii vin din țări cu economii de piață.</i>
3.	Strategia de lichidare a întreprinderii.	Dimensiunea principală a strategiei de lichidare este de natură financiară deoarece ea antrenează operații de capital. Ca forma extremă de retragere, strategia de lichidare a întreprinderilor mici și mijlocii poate fi aplicată în situația în care dispariția întreprinderii devine singura soluție în cazul problemelor de succesiune sau în scopul obținerii de resurse bănești necesare creșterii și dezvoltării ei. Strategia de lichidare de aplică și în condițiile de falimentare ale întreprinderilor, însă, precum confirmă experiența și din alte țări, ea se soldează în cele mai multe cazuri cu pierderi.

Prin strategie se trasează traiectoria de evoluție a firmelor pentru o perioadă relativ îndelungată. Prin fundamentarea sa pe anticiparea evoluțiilor contextuale și prin racordarea firmei la acestea, se determină și o reducere substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică. Nu în ultimul rând, prin strategie se facilitează construirea și dezvoltarea avantajului competitiv al firmei.

Studii privind modul de formare și implementare a strategiilor și chiar realizarea tranziției autohtone, au arătat că integrarea în mediul ambiant reprezintă una din problemele cele mai dificile cu care firma este confruntată. Reiterăm, de aceea, cerința potrivit căreia orice tip de strategie trebuie să se înscrie în exigențele dezvoltării durabile, astfel încât aceasta din urmă și eficiența economică globală să constituie două elemente indispensabile în procesul de elaborare a strategiilor, în orice domeniu al activității social-economice.

4.4. Strategii de prevenire a riscului operațional și de diminuare a efectelor apariției sale

1.Strategii de majorare a cifrei de afaceri

Așa cum s-a prezentat în capitolul precedent, componentele riscului de exploatare sunt:

- volumul de activitate, dimensionat cu ajutorul cifrei de afaceri;
- cheltuielile de exploatare.

Deci, pârghiile prin care managerii pot interveni asupra riscului operațional sunt chiar cele două elemente amintite și factorii ce le determina. Ca direcții majore de acțiune, ca **obiective strategice de prevenire a riscului**, decidenții pot opta între:

- creșterea cifrei de afaceri;
- reducerea cheltuielilor.

La rândul lor, strategiile care își fixează drept obiectiv creșterea cifrei de afaceri a firmei pot fi clasificate în funcție de cei doi factori care determină în mod direct mărimea acestora, respectiv:

- cantitatea vândută;
- prețul de comercializare.

Astfel, strategiile care acordă prioritate maximizării cifrei de afaceri pe seama factorului de tip cantitativ se pot concretiza în:

- penetrarea de piețe noi de desfacere;
- dezvoltarea rețelei proprii de desfacere;
- strategii specifice de marketing.

În ce privește strategiile bazate pe creșterea prețului de vânzare, acestea pot viza:

- creșterea nivelului calitativ al produselor fabricate și comercializate de către firmă.
- focalizarea de anumite segmente (nișe) ale pieței totale, în tentative de obținere a unui premiu de preț ca efect direct al satisfacerii unor necesități particulare ale unor grupuri omogene de clienți (consumatori) .etc.
- stabilirea unui preț de vânzare care să îmbine cât mai corect criteriile de evaluare internă (costul de producție) cu criteriile de evaluare externă (concurența, cererea, legislația).

Modul în care modificarea cantității vândute (cu 10%) influențează rezultatul exploatarei l-am prezentat anterior. În continuare, ne vom opri asupra influenței pe care modificarea prețului p are asupra rezultatului. Variațiile prețului depind, în mare măsură, de mediul concurențial al întreprinderii.

Așadar, studierea efectului modificării prețului de vânzare prin metoda punctului critic, nu furnizează suficiente informații decât corelată cu simularea creșterii și, respectiv, scăderii cantității vândute ca urmare a reducerii acestuia.

Cu alte cuvinte, o eventuală creștere a prețurilor poate afecta mai mult decât proporțional cantitatea vândută, generând scăderea profitului și creșterea riscului operațional. Invers, diminuarea prețurilor de vânzare și, implicit, a marjei brute asupra costurilor variabile poate fi compensată prin creșterea volumului fizic al producției vândute.

Sunt cunoscute următoarele *metode de stabilire a prețului de vânzare*:

INTERNE: bazate pe costul de producție

EXTERNE: bazate pe concurenți

bazate pe consumatori

Trebuie avut în vedere faptul că între cantitatea vândută și prețul de comercializare există o dependență directă, pusă în evidență prin intermediul **coeficientului de elasticitate**. Acest indicator exprimă elasticitatea cererii la modificările prețului de vânzare ale produsului comercializat. Coeficientul de elasticitate se obține prin raportarea variației cantității comercializate la variația prețului de vânzare:

$$K_E = \frac{\Delta q_v}{\Delta p_v}$$

Astfel, din această relație se poate aprecia elasticitatea cererii:

- cererea este perfect elastică dacă $K_E = 1$;
- cererea este perfect inelastică dacă $K_E = 0$.

Analiza pe baza cuplului **cantitate-preț** este în măsură să releve strategiile comerciale ale firmei:

I. Cantitatea vândută ridicată - prețuri cât mai apropiate de costuri

În scopul realizării unui volum ridicat al vânzărilor mai ales în sectoare de activitate caracterizate printr-un grad ridicat de concurență, multe firme aplică marje minime de profit pe produs. Sunt sectoarele în care cel mai adesea firmele dispun de capacități importante de producție și în care se manifestă și efectul economiilor de scară, caracterizate printr-o pondere ridicată a cheltuielilor fixe.

II. Cantitatea vândută relativ redusă – prețuri care includ marje ridicate de profit

Strategia aceasta este specifică unei strategii de concentrare pe anumite segmente de piață pentru care deși volumul cererii nu este ridicat firma reușește să obțină marje interesante de profit ca urmare a abordării diferențiate a segmentului respectiv de piață. Este cazul cel mai adesea al produselor de lux.

III. Cantitatea vândută ridicată – prețuri mari

Strategia bazată pe combinația celor doi factori se datorează existenței unei cereri ridicate, dar cel mai adesea evoluția de acest tip este conjuncturală, neputând fi luată în considerare pe termen lung. Este caracteristică sectoarelor de activitate aflate în primele faze ale ciclului de viață.

IV. Cantitate comercializată redusă – prețuri de vânzare minimă

Acest caz se regăsește frecvent în practică și este tipic firmelor de dimensiuni mici care încearcă să supraviețuiască concurenților din sector prin practicarea unor prețuri scăzute de vânzare, uneori acestea fiind inferioare chiar costurilor unitare ale produselor comercializate. În mod logic, promovarea pe o perioadă lungă de timp a acestei politici este de natură financiară firmelor în cauză dacă acestea nu iau măsuri de reducere a costurilor (noi tehnologii, etc.) sau nu apar cu o inovație în domeniul de activitate.

V. Efectul scăderii prețurilor

În acest context trebuie avut în vedere faptul că schimbările prețurilor sunt mult mai dependente de mediul concurențial al firmei. Ca rezultat, schimbările de preț influențează volumul vânzărilor unei afaceri. Nu este suficient să urmărești efectul creșterii sau scăderii prețurilor pe un grafic al punctului critic. Trebuie anticipate modificările volumului rezultate din schimbarea prețurilor. Cu alte cuvinte, o eventuală creștere a prețurilor poate afecta mai mult decât proporțional nivelul calitativ care poate fi comercializat de către firmă, determinând diminuarea profiturilor. Invers, scăderea prețului și, implicit, diminuarea marjei unitare poate fi compensată prin creșterea volumului total comercializat.

Figura următoare (figura nr. 4.4) demonstrează efectul scăderii prețului cu 50 u.m. pe unitate, reprezentând o reducere de 6,7%. Acest fapt majorează nivelul punctului critic cu aproximativ 11%, acesta ajungând la 444 unități, ceea ce înseamnă că firma trebuie să vândă 44 de unități adiționale pentru compensarea diminuării marjei de contribuție unitară de 50 u.m. De exemplu, dacă volumul curent este situat la 800 de unități, cu o contribuție de 400.000 u.m. și un profit de 200.000 u.m., reducerea prețului cu 50 u.m. ar solicita vânzări suplimentare de 40.000 u.m. pentru acoperirea de 800 de ori a 50 u.m. La această măsură se recurge pentru a acoperi o contribuție mai scăzută pe unitate cu 450 u.m. În consecință, 89 de unități adiționale trebuie să fie vândute la un preț mai redus – ceea ce reprezintă o creștere a volumului cu 11%. Acest rezultat este mai mult decât o schimbare proporțională: volumul crește cu 11% în timp ce prețul de vânzare scade cu 6,7%.

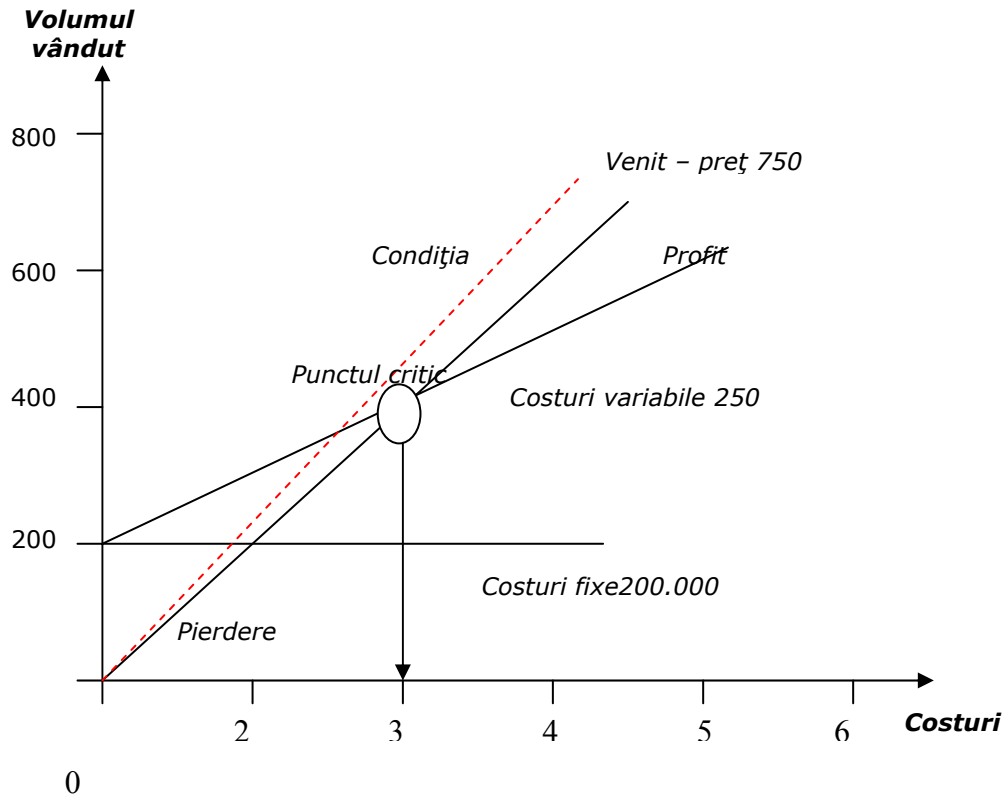


Figura 4.4. Efectul reducerii prețului de vânzare

Pentru exemplificare, 25% privind schimbările incrementale sunt aranjate în formă tabelară astfel încât să prezinte rezultatele specifice (tabelul 4.3.)

Profit și pierdere ca funcție a schimbărilor volumului cu 25%

Tabelul 4.3.

Volum	Creștere	Profit	Creștere
444	-	0	-
555	25%	49.750	Infinit +
		u.m.*	
694	25	112.300	125%
867	25	190.150	69
1084	25	287.800	51
444	-	0	-
333	25%	50.150	Infinit +
		u.m.*	
249	25	87.950	75%
187	25	115.850	32
140	25	137.000	18

Cu siguranță putem spune că schimbările de preț afectează rezultatele operaționale, dar pot avea un impact mult mai pronunțat și de durată asupra mediului concurențial. Dacă un avantaj proporțional privind volumul – acest lucru îmbunătățind profitul – poate fi obținut de-a lungul unei perioade semnificative de timp după reducerea prețului, aceasta poate reprezenta o mutare înțeleaptă. Altfel, dacă reducerile de preț sunt așteptate să fie imitate de către alți concurenți, efectul final poate fi o scădere a profitului pentru fiecare, determinând cote reduse de piață.

2. Strategii de minimizare a costului unitar

Efectul scăderii costurilor variabile prin această strategie se urmărește efectul scăderii costurilor variabile și cel al costurilor fixe la nivel de serviciu sau produs prin delimitarea nivelului fiecărui cost. Reducerea costurilor este adesea cea mai eficientă modalitate de obținere a avantajului concurențial. Pentru ca această strategie să fie aplicată cu succes, managementul firmei trebuie să identifice activitățile și zonele generatoare de costuri, zonele unde au loc consumuri de resurse, prin descoperirea și exploatarea tuturor surselor posibile de avantaje de cost (tehnologie exclusivă, acces preferențial la materii prime etc.) în vederea obținerii unei marje la un cost mediu superior celei obținute de concurenți, ceea ce îi va permite firmei reducerea prețului și câștigarea de piață. Există numeroase metode de reducere a costurilor, între care cele mai cunoscute sunt:

1. organizarea producției în masă;
2. eficientizarea procesului de producție;
3. simplificarea produsului.

Dacă managementul întreprinderii este capabil să reducă costurile variabile (directe) ale producției – prin creșterea contribuției pe unitate – acțiunea poate afecta profitul la nivelul curent și să influențeze mișcarea punctului critic. În figura 4.4 sunt prezentate schimbările rezultate pe înclinația liniei costurilor variabile care lărgeste aria profitului. Condițiile de pierdere sunt reduse. O modificare a volumului punct critic rezultat ca modificare cu 10% a costurilor variabile nu are impact mare precum scăderea costurilor fixe cu 18%: reducerea se aplică numai unei părți mici din costul total de producție, deoarece costurile variabile sunt relativ scăzute în acest exemplu. Doar un volum de 1.000 unități face ca impactul profitului de 25.000 u.m. să corespundă efectului reducerii de 25.000 u.m. în cadrul costurilor fixe în exemplul din subcapitolul anterior. La nivele mai reduse operative, scăderea volumelor unităților și impactul mai redus al costurilor variabile se combină pentru a minimiza efectul. Rezultatul reprezintă o îmbunătățire a condițiilor punctului critic, și un nivel al profitului este atins repede pe o scară a volumului. Din nou, 25% privind schimbările incrementale sunt aranjate în formă tabelară astfel încât să prezinte rezultatele specifice. (tabelul 4.4. și figura 4.4.).

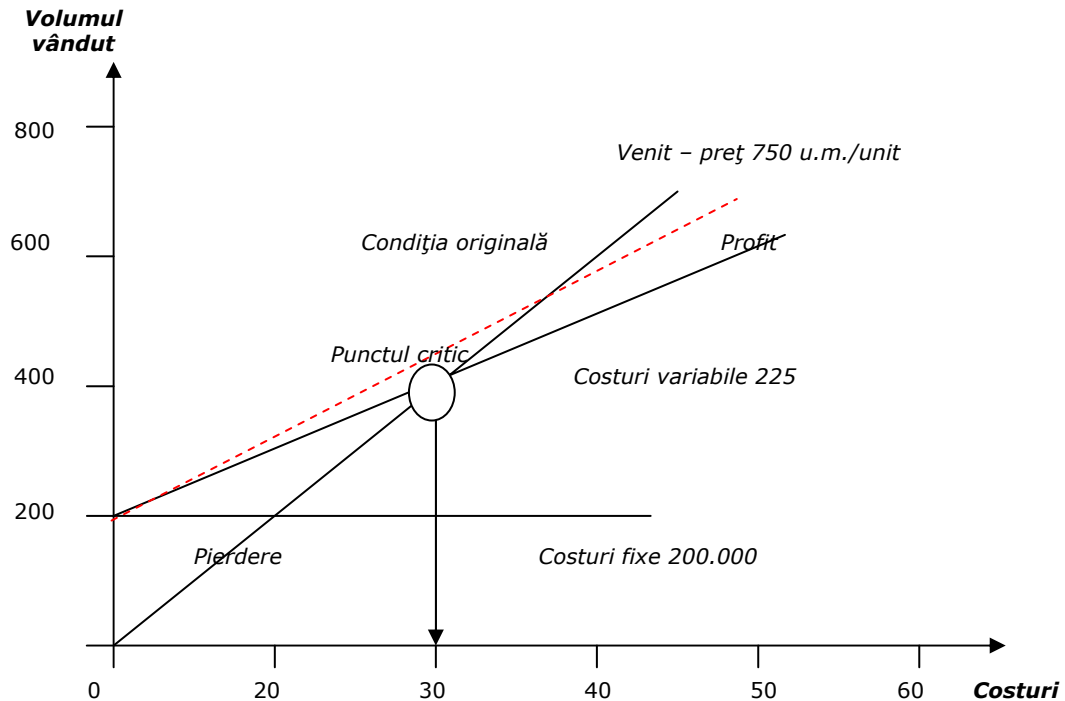


Figura 4.4. Graficul punctului critic: efectul reducerii costurilor variabile (reducere de 25 u.m. pe unitate)

Profit și pierdere în cazul modificării cantității cu 25%

Tabelul 4.4

Volum	Creștere	Profit	Creștere
381	-	0	-
476	25%	49.900 u.m.*	Infinit +
595	25	112.375	125%
744	25	190.600	69
930	25	288.250	51
381	-	0	-
286	25%	50.150 u.m.	Infinit +
215	25	87.125	75%
161	25	115.475	32
121	25	136.475	18

* Primele 25% nu schimbă uniform datorită rotunjirii ; + Infinit deoarece baza este zero

La nivelul cheltuielilor de natură materială principalul mijloc de reducere a consumurilor de materii prime și materiale fără a greșa asupra parametrilor de calitate ai produsului fabricat îl reprezintă asimilarea de **noi tehnologii de proces sau produs**.

La nivelul cheltuielilor cu personalul atingerea obiectivului strategic de minimizare se poate realiza prin **re-localizarea geografică** a unităților de

producție, care are ca efect principal utilizarea forței de muncă din zone și țări în care nivelul de trai este relativ redus, iar gradul de pregătire este ridicat.

Decizia strategică vizând transferul producției în alte zone geografice este legată direct de ponderea pe care o dețin cheltuielile cu personalul în totalul costului unitar. Sfârșitul secolului XX este caracterizat de ritmul foarte dinamic al inovării și al asimilării în producție a rezultatelor acestui proces. **Efectul direct al acestui fenomen îl reprezintă reducerea constantă a ponderii pe care o deține consumul de resurse umane în procesul de producție** ceea ce face ca „migrarea” companiilor în tentativă de obținere de economii ale costului pe seama forței de muncă ieftine și să-și piardă fundamentarea economică.

O altă modalitate de eficientizare a consumurilor reprezentând manopera directă o constituie **ridicarea nivelului de pregătire profesională a angajaților**, prin includerea acestora în programe de formare și pregătire profesională permanentă.

Efectul scăderii costurilor fixe. Dacă managementul poate scădea costurile fixe prin reducerea consumului energetic sau prin folosirea mai intensă a facilităților de producție, efectul poate fi important ducând la scăderea punctului critic. Ca o consecință, profitul va ajunge la un nivel mai ridicat. Această schimbare este prezentă în figura 4.5. Observăm că scăderea costurilor fixe cu 18 a dus la o reducere corespunzătoare a volumului break-even. Acum va fi nevoie de mai puțin de 18 unități care să contribuie cu 500 u.m. fiecare pentru recuperarea costurilor fixe scăzute. Din tabelul 4.5 putem observa că 25% din schimbările privind volumul în urma reducerii punctului critic duc la creșterea sau descreșterea profitului asemănător celor din primul exemplu. Reducerea costurilor fixe reprezintă o modalitate efectivă și directă de scădere a punctului critic în vederea îmbunătățirii performanțelor privind profitul, ale firmei.

Efectul scăderii costurilor fixe este important deoarece contribuie la scăderea punctului critic al rentabilității. Această scădere a costurilor fixe se poate obține prin apelarea la diferite „inginerii manageriale” – de exemplu, creșterea gradului de utilizare a capacității de producție conduce la minimizarea mărimii costului de fabricație.

Profitul și pierderea în cazul modificării cantității cu 25%

Tabelul 4.5

Volum	Creștere	Profit	Creștere
350	-	0	-
438	25%	44.000 u.m.	Infinit*
547	25	98.500	125%
684	25	167.000	69
855	25	252.500	51
Volum	Scădere	Pierdere	Creștere
350	-	0	-
262	25%	44.000 u.m.	Infinit*
196	25	77.000	75%
147	25	101.500	32
110	25	120.000	18

*Infinit deoarece baza este zero

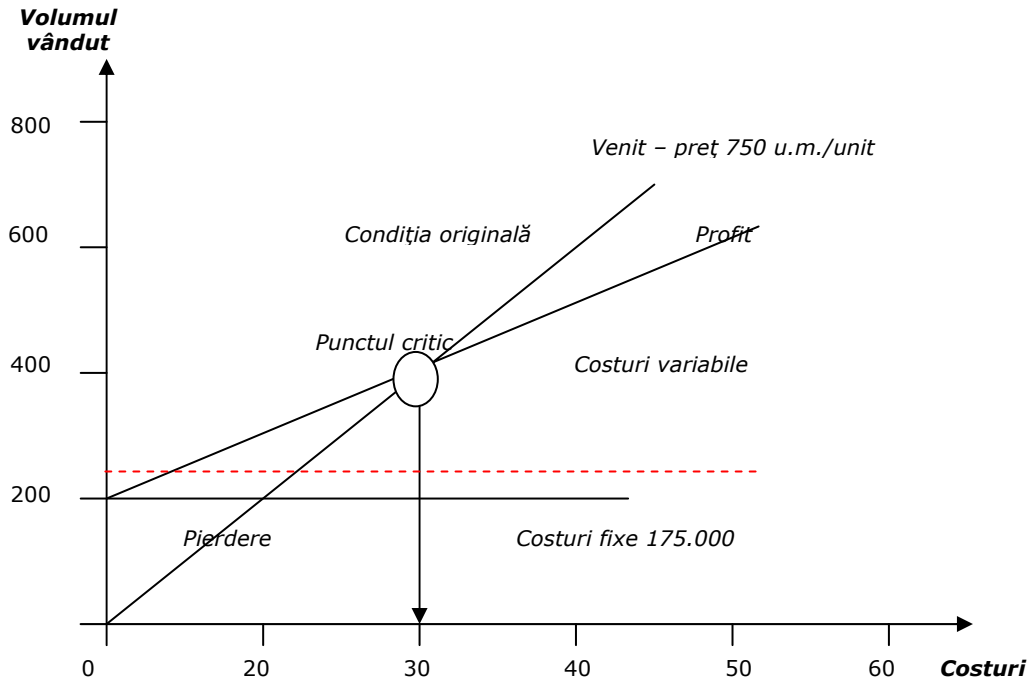


Figura 4.5. Graficul punctului critic: efectul reducerii costurilor fixe (reducere de 25.000 u.m.)

Referitor la măsurile vizând optimizarea cheltuielilor de natură fixă, se impune în mod prioritar analiza raportului dintre personalul direct și indirect productiv și cel administrativ.

Încă o modalitate frecvent întâlnită în practică prin care firmele pot minimiza mărimea costului de fabricație o reprezintă creșterea gradului de utilizare a capacității de producție, ceea ce este echivalent în fapt cu eliminarea costului sub-utilizării capacității de producție în funcțiune.

3. Efecte multiple asupra condițiilor punctului critic.

În analizele statice, implicațiile costului, volumului și ale prețului și impactul lor asupra profitului au fost analizate separat. În practică, condițiile și presiunile întâmpinate de o afacere afectează aceste variabile în mod simultan. Costul, volumul și prețul pentru un singur produs se pot schimba în același timp în moduri subtile și dificil de cuantificat. Analiza este complicată în cazul firmelor multiproductive: schimbările în mixul privind vânzările poate introduce multe elemente complexe. Presupunerea simplă referitoare la faptul că producția și vânzările sunt simultane, nu sunt neapărat adevărate în practică; decalajele normale dintre producție și vânzări au un efect important și trebuie luate în calcul. Într-o firmă al cărei obiect de activitate îl reprezintă fabricația, vânzările și producția pot fi în mare măsură ieșite din faza respectivă.

Supozițiile au fost stabilite și am considerat condiții de liniaritate, ceea ce permite simplificarea analizei pârghiei și a condițiilor punctului critic. Un cadru mult mai realist este sugerat în figura nr. 4.5. Graficul arată modificările potențiale atât

privind costurile variabile cât și cele fixe în șirul de operații. Schimbările posibile la nivelul relațiilor preț / venit sunt reflectate de asemenea, adică schimbările intervenite la nivelul celor trei factori ce afectează riscul operațional sunt reflectate în același timp. Graficul indică că o relație liniară folosită în figură este normală doar aproximând pașii funcțiilor și schimbările graduale ale costului și prețului calculate în circumstanțe realiste.

Relațiile costurilor fixe/variabile pot fi folosite în vederea examinării efectelor proporțiilor variate de datorii în structura financiară a companiei, adică, realizarea analizei riscului financiar.

Modalitatea practică de gestionare a riscului este planificarea costurilor operaționale. În acest scop se pot avea în vedere metode moderne de gestiune a costurilor cum ar fi metoda costurilor-țintă. Pârghii indisolubile de gestionare modernă a afacerii sunt și organizarea internă a activității firmei, operaționalizarea centrelor de costuri și eventual, de profit, reprezentând pârghii indisolubile de gestionare modernă a afacerii.

Strategiile de prevenire a riscului operațional se bazează pe planificarea costului de producție, acesta reprezentând mijlocul cel mai facil de accesat de către managerul firmei. Altă metodă indicată pentru strategiile de prevenire a riscului operațional este **metoda costurilor-standard**. Metoda costurilor-standard își propune stabilirea cu anticipație a cheltuielilor directe de producție (materii prime și materii directe) și a cheltuielilor indirecte de producție(cheltuieli comune ale secției și cheltuieli generale ale unității), care sunt denumite costuri standard.

Costurile standard formează etaloanele de măsură și de comparație a nivelului costurilor efective de producție. Orice diferență între costurile efective și cele standard este considerată o abatere de la situația normală - estimată, anticipată, programată – care are influențe asupra rezultatelor financiare ale organizației.

Determinarea apriorică a resurselor necesare realizării produselor, permite managementului: evaluarea rapidă a producției realizate, identificarea abaterilor și a măsurilor de corecție a diferențelor între costurile efective și cele standard.

Aplicarea metodei costurilor standard presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. determinarea costului standard unitar;
2. evidența și analiza abaterilor de la costurile standard;
3. organizarea contabilității costurilor standard.

Etapa I. Determinarea costului standard unitar

În prima etapă a aplicării metodei costurilor standard sunt stabiliți următorii indici:

1. costului standard de materii prime și materiale;
2. costului standard de manoperă corectat cu aditivele la salarii(contribuția de asigurări sociale, contribuția la fondul social pentru sănătate, contribuția la fondul de șomaj);
3. costului standard de regie(cheltuieli comune ale secției și cheltuieli generale ale unității).

Suma acestor costuri reprezintă **costul standard unitar**.

A. Calcularea costului standard de materii prime și materiale

În acest calcul se utilizează doi indici:

1. Cantitățile standard (Cs);

Stabilirea cantităților standard se face pe baza analizei tehnico-economice a diferitelor categorii de materii prime și materiale, în baza: normelor de consum, tipodimensiunilor, posibilităților de procurare, variantelor de substituție, fazelor procesului tehnologic etc. În funcție de aceste elemente se stabilesc cantitățile standard ce urmează a reprezenta etaloanele după care se pot orienta și desfășura fazele procesului de producție.

2. Prețul standard de aprovizionare (Ps);

Pentru exprimarea valorică a standardului de materii prime și materiale se determină nivelul prețurilor de aprovizionare care vor avea, de asemenea, caracter de etalon.

În vederea stabilirii prețului standard de aprovizionare se efectuează analize istorico-statistice și apoi, pe baza datelor colectate, se aplică unul din următoarele procedee:

1. procedeul prețului mediu într-o perioadă de timp cuprinsă între cinci-zece ani;
2. procedeul trendului (prin ajustări mecanice sau analitice), bazat pe tendințele de modificare a prețului;
3. procedeul utilizării datelor din perioada anterioară elaborării standardelor și corectarea acestora cu un coeficient de creștere sau de descreștere.

Costul standard de materii prime și materiale (Csm) se calculează din relația:

$$Csm = Cs \times Ps$$

B. Calcularea costului standard de manoperă.

În calcularea costului standard de manoperă se utilizează doi indici:

1. timpii necesari realizării operațiilor stabilite pe fiecare produs în parte (ts);
2. tarifele de manoperă (pe piață sau pe unitatea de timp corespunzătoare numărului de piese standard), (Ts).

Pentru determinarea timpului standard pe grupa de operații necesare realizării produsului, se pot folosi procedeele menționate la costul standard de materii prime și materiale.

3. tarifele standard de manoperă

Tarifele standard de manoperă țin seama de unul sau mai multe din elementele următoare:

1. nivelul calificării personalului (pe categorii de muncitori);
2. datele privind evoluția salariilor în perioadele anterioare;
3. nivelul salariilor variabile în momentul elaborării standardului.

Costul standard de manoperă (Css) se calculează conform următoarei formule de calcul:

$$Css = ts \times Ts$$

C. Calcularea costului standard de regie

Costurile de regie cuprind două categorii de cheltuieli și anume:

1. Cheltuielile (regia) comune ale secțiilor;
2. Cheltuielile (regia) generale ale unității.

Pentru calcularea costului standard de regie se pot aplica următoarele procedee:

- a) procedeul global;
- b) procedeul analitic.

a) Procedeul global consideră costurile de regie formate din două părți:

- o parte fixă;
- o parte variabilă.

Determinarea costurilor standard de regie prin procedeul global necesită parcurgerea fazelor, precum se prezintă în tabelul 4.6.

Determinarea costurilor standard de regie prin procedeul global

Tabelul 4.6.

Faza	Scopul	Modalități de calcul
Faza I.	Stabilirea costurilor de regie din perioada de bază (Cr_0)	- media costurilor de regie din ultimii 5-10 ani; - preluarea nivelului acestora din anul anterior corectăm eventual cu un coeficient de modificare.
Faza a II-a	Stabilirea volumului producției din perioada de bază (Q_0).	- media producției realizată într-o perioadă de 5-10 ani; - preluarea nivelului producției din anul anterior corectat, eventual cu un coeficient de modificare.
Faza a III-a	Calcularea coeficientului de modificare a volumului standard de producție față de volumul producției din perioada de bază (Kms).	$Kms = \frac{Qs}{Q_0}$ Unde: Qs = volumul standard al producției (nivelul previzionat pentru anul de plan este considerat „standard”). Q_0 = volumul producției din anul de bază.
Faza a IV-a	Ajustarea costurilor de regie din perioada de bază (Ca)	$Ca = Cr_0 \times Kms$ Unde: Ca = costul ajustat de regie; Cr_0 = costul de regie din perioada de bază; Kms = coeficientul de modificare a volumului standard al producției față de volumul producției din anul de bază.
Faza a V-a	Calcularea costurilor standard de regie (Csk)	Varianta 1- pe total costuri, dacă se cunoaște coeficientul de modificare a costurilor standard față de anul de bază (Kmp) ca urmare a schimbărilor ce pot apărea la prețuri și tarife (preluate din date statistice). $Csr = Ca(1 + Kmp)$ Unde: Csr = costul standard de regie;

	<p>Ca= costul ajustat de regie; Kmp=coeficientul de modificare a costurilor standard față de bază <i>Varianta 2-</i> pe baza ponderării părților fixe și variabile în totalul costului de regie (pf și pv). - presupune determinarea părții fixe și a părții variabile a costului standard de regie din perioada de bază(faza a III-a) și apoi stabilirea ponderii acestora; - elimină faza a IV-a din procedeul global, nefiind necesară ajustarea costurilor de regie din perioada de bază: $Csr = Cro(Kms \times pv + pf)$, Unde: <i>Cro</i> =costul de regie din perioada de bază; Kms=coeficientul de modificare a volumului standard al producției față de volumul producției din anul de bază; pv = coeficientul părții variabile a costului de regie din perioada de bază; pf = coeficientul părții fixe a costului de regie din perioada de bază)</p>
--	--

b) Procedeul analitic

Acest procedeu, mai complex decât cel anterior, împarte costurile standard de regie în trei categorii:

1. Costuri standard de regie fixe (**Csrf**): salariile personalului de conducere împreună cu adționalele la salarii, amortizarea etc. Transformarea lor în costuri standard de regie fixe se realizează prin prelucrarea celor din anul de bază, corectate sau nu cu un coeficient de modificare a prețurilor și tarifelor.
2. Costuri standard de regie variabile (**Csrv**): *întreținerea și repararea mașinilor, utilajelor și echipamentelor, energie electrică consumată în scopuri motrice, transport, protecția mediului etc. Costurile standard de regie variabile sunt influențate direct de modificarea volumului standard al producției (relația este direct proporțională).*

Formula de calcul utilizată pentru stabilirea costului standard de regie variabil(Csrv) este următoarea:

$$Csr_v = C_{v_0} \times Kms,$$

Unde:

C_{v_0} = costul de regie variabil din perioada de bază;

Kms = coeficientul de modificare a volumului standard al producției față de volumul producției din anul de bază.

3. Costuri standard de regie semivariabile sau costuri de regie mixte (**Csrm**): salariile muncitorilor indirect productivi și adționale la salariile corespunzătoare, cheltuieli cu energia electrică pentru iluminat, cheltuieli cu energia termică pentru încălzire, cheltuieli cu protecția muncii etc.

Costurile standard de regie semivariabile se modifică într-o proporție mai mică decât schimbarea volumului producției.

Aceste costuri au două părți:

- partea fixă (**Csrmf**) sau costul standard de regie semivariabil, partea fixă, sau este corectată cu un coeficient de variație:

$$Csmrf = Cm \max - (Csmv / produs \times Qmax),$$

- partea variabilă (**Csmv**) care se va ajusta în raport cu modificarea volumului standard de producție:

$$Csmv / produs = \frac{Cm \max - Cm \min}{Q \max - Q \min},$$

Unde:

Csmv / produs = costul standard de regie semivariabil, partea variabilă de unitatea de produs;

Cm max = costuri de regie semivariabile maxime;

Cm min = costuri de regie semivariabile minime;

Q max, Q min = volumul maxim și minim al producției.

După separarea părții fixe și variabile, costurile standard semivariabile pentru o perioadă viitoare de gestiune se calculează după formula:

$$Csrms = Csmrf + (Csmv - produs \times Qs),$$

Unde:

Qs = volumul standard al producției pentru o perioadă viitoare de gestiune.

În final, ținând seama de cele trei categorii de costuri menționate, costul standard de regie se determină astfel:

$$Crs = Csrfs + Csrvs + Csrms$$

Așa cum s-a menționat, costurile standard de regie, indiferent de procedeul folosit pentru determinarea lor sunt prezentate sintetic în **BUGETELE DE COSTURI**, unde pot fi analizate pe locuri generatoare de costuri (secții, ateliere), sau la nivel de organizație.

Bugetele de costuri se întocmesc în două variante după cum se întocmesc pe un singur nivel sau pe mai multe niveluri ale acțiunii standard, ținând seama de gradul diferit de folosire a capacității de producție comparativ cu nivelul producției maxime posibile:

1. bugete fixe
2. bugete flexibile.

Etapa a II-a. Evidența și analiza abaterilor de la costurile standard

Cea de-a doua etapă a metodei STANDARD – COST presupune realizarea următoarelor acțiuni:

1. înregistrarea costurilor pe parcursul desfășurării procesului de producție, pe feluri, locuri și cauze generatoare
2. compararea costurilor efective cu cele standard și stabilirea abaterilor pozitive sau negative între acestea

3. analiza abaterilor sub aspectul urmării cauzelor care le-au produs și identificarea măsurilor de eliminare sau diminuare a efectului acestora.

Cum s-a menținut analiza abaterilor de la costurile standard se face aplicând principiul excepțiilor. Potrivit acestui principiu, pentru fiecare nivel de conducere se vor selecta abaterile negative sau pozitive semnificative, atât cantitativ cât și valoric pentru care sunt necesare măsuri imediate de înlăturare a cauzelor care le-au generat (pentru aspectele negative) sau de menținerea situației existente. Abaterile considerate într-o primă fază nesemnificative se vor analiza ulterior la nivelul locurilor unde s-au produs deoarece, uneori s-a constatat că pe ansamblu există rezerve sau deficiențe însemnate care nu pot fi ignorate.

Abaterile de la costurile standard se stabilesc, în general, pentru:

1. materii prime și materiale;
2. manoperă;
3. regie.

1. Abaterile de la costurile standard de materii prime și materiale:

1. abateri de calitate sau consum; $A_{cm} = (C_e - C_s) \times P_s \times Q$;
2. abateri de preț; $A_{pm} = (P_e - P_s) \times C_e \times Q$;

unde:

unde: C_e = cantitatea efectivă (sau consum efectiv) pe unitatea de produs;

C_s = cantitatea (sau consumul standard) pe unitatea de produs;
 P_s = prețul standard (unitar) al materiei prime sau materialului.

Q = cantitatea de produse realizată într-o perioadă determinată;

A_{pm} = abaterea de preț

P_e = prețul efectiv (unitar) al materiei prime sau al materialului, numit și preț efectiv de aprovizionare.

2. Abaterile de la costurile standard de manoperă

Abateri de timp, numite și abateri ale eficienței muncii (A_w);

$$A_w = (t_e - t_s) \times T_{ss} \times Q$$

Abateri de tarif;

$$A_s = (T_{se} - T_{ss}) \times t_e \times Q$$

unde:

t_e = timp efectiv de execuție pe unitatea de produs

t_s = timp standard de execuție pe unitatea de produs

T_{ss} = tariful standard de manoperă (sau de salarizare) pe unitatea de timp;

Q = cantitate de produse realizată

A_s = abaterea de tarif

T_{se} = tariful efectiv de manoperă (sau de salarizare) pe unitatea de timp.

În cadrul abaterilor de la costurile standard de manoperă se corectează tariful efectiv și tariful standard de manoperă cu aditivele la salarii (contribuția la fondul asigurării sociale, contribuția la fondul ajutorului de șomaj, contribuția la fondul asigurării sociale de sănătate)

3. Abaterile de la costurile standard de regie

Formulele de calcul folosite pentru determinarea abaterilor de la costurile de regie sunt următoarele:

În valori absolute (Ar)

$$Ar = Cer - Csr.$$

Pe baza variației producției (Arp)

$$Arp = Cer - Csr - \frac{Qe}{Qs}$$

unde:

Ar = abaterea de la costul standard de regie (în valori absolute)
 Cer = costul efectiv de regie (pe total producție sau pe unitatea de produs)

Csr = costul standard de regie (pe total producție sau pe unitatea de produs)

Arp = abaterea de la costul standard în regie pe baza variației producției

Raportul Qe / Qs exprimă cât trebuie să fie nivelul costului standard de regie atunci

când producția variază de la Qe la Qs .

Pe baza analizei celor trei categorii de abateri de la costurile standard se vor identifica măsurile pe baza cărora se vor înlătura problemele apărute.

Riscurile în strategia bazată pe minimizarea costului.

Poziționarea firmei printre cei mai ieftini producători din ramură ca un avantaj concurențial durabil datorită strategiilor bazate pe minimizarea costului unitar nu exclude implicarea riscurilor.

Contrar unor așa zise evidențe, riscurile vor apărea și principalele din ele pot fi următoarele:

1. Intervenția pe piață de către noi veniți poziționați pe reducerea costurilor.
2. Anularea experienței acumulate în domeniu, precum și a investițiilor alocate în urma schimbării tehnologiilor.
3. Erodarea de către inflație a capacității întreprinderii de a cucerii piața prin prețuri scăzute.
4. Reducerea flexibilității și puterii de inovație a întreprinderilor mici și mijlocii în cazul rigidizării privind standardizarea produselor și a procesului de producție.
5. Dominarea prin costuri scăzute se bazează pe ideea că tehnologia este relativ previzibilă, chiar dacă se schimbă rapid. O schimbare radicală poate altera într-o asemenea măsură structura costurilor concurenților reali și potențiali încât conceptul poate avea doar o

relevanță scăzută pe astfel de piețe caracterizate de schimbări rapide și tehnologie de vârf.

6. Reducerile de costuri conduc la avantaj concurențial doar atunci când cumpărătorii acoperă mai multe feluri de comparații. În acest caz pentru păstrarea poziției concurențiale un lider al costurilor scăzute trebuie să fie primul și în reducerile de prețuri.
7. Reducerile permanente de prețuri practicate de liderul costurilor scăzute pot avea un impact negativ asupra poziției de piață a produselor sau serviciilor sale, și utilitatea lor va fi limitată.

4.5. Importanța strategiilor de prevenire a riscului de faliment

Teoria și practica au impus opinia că elaborarea strategiilor de prevenire a riscului de faliment presupune identificarea de către managementul firmei a acelor strategii care se potrivesc cel mai bine condițiilor concrete din cadrul firmei, în funcție de cauzele care au generat apariția declinului economic.

Referitor la caracteristicile cele mai importante avute în elaborarea și fundamentarea unei strategii de prevenire a riscului de faliment de succes se pot menționa următoarele:

1. utilizarea cu precădere a acelor strategii care au drept generarea de lichidități, cum ar fi strategiile de reducere a activelor prin vânzare, de restructurare a datoriilor, de găsire a unor surse de finanțare sau chiar o reducere a costurilor, toate acestea în condițiile îmbunătățirii sistemului de control financiar;
2. schimbarea conducerii firmei prin care să se permită asigurarea implementării rapide și fără obstacole de ordin emoțional a strategiilor de restructurare financiară;
3. efectuarea unei modificări semnificative în structura și organizarea personalului;
4. îmbunătățirea comunicării dintre departamente și dintre management și angajați, concomitent cu realizarea unei descentralizări eficiente;
5. folosirea unui mix de strategii care să asigure contracararea a cât mai multe, dacă nu în întregime, cauze care au generat declinul.

În termenii cei mai generali, formularea unei strategii de prevenire a riscului de faliment este un proces unic, pentru că are drept scop depășirea tuturor constrângerilor, de ordin intern și extern, cu care se confruntă firma la un moment dat.

Ca un pas preliminar în procesul de elaborare și stabilire a mixului de strategii de prevenire a riscului de faliment care se impun a fi adoptate este important să se ia în vedere o serie de aspecte dintre care cele mai importante sunt prezentate în figura nr. 4.6:

1. cauzele declinului și factorii(interni și externi) care le-au generat;
2. simptomele și severitatea crizei;
3. atitudinea partenerilor firmei (stakeholders) implicați în procesul de restructurare;
4. diagnosticul situației

- analiza performanțelor financiare;
- analiza strategiilor folosite în trecut de firmă;
- caracteristicile industriei din care face parte firma;
- structura preț-cost a firmei;
- prognoza principalilor indicatori ai firmei.

Experiența vastă acumulată pe plan internațional a plasat procesul de elaborare a strategiei de prevenire a riscului de faliment.

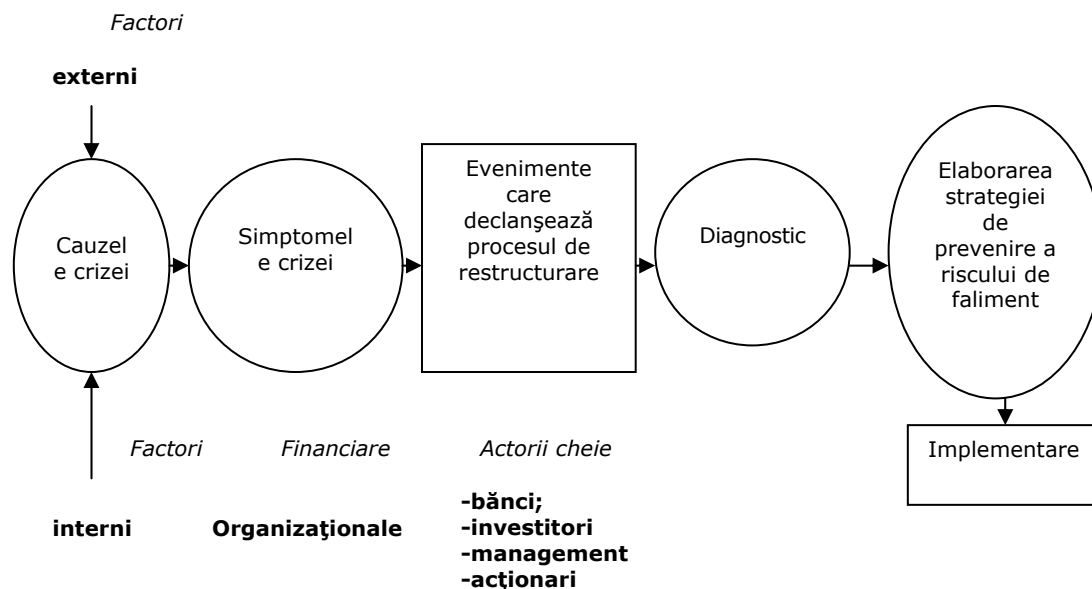


Figura 4.6. Procesul de elaborare a strategiei de prevenire a riscului de faliment

Cauzele declinului pe un loc important în determinarea mixului de strategii de prevenire a riscului de faliment. Realitatea a demonstrat că, pentru a realiza o restructurare de succes, este necesară aplicarea combinată a unui număr de strategii de restructurare mai mare decât numărul cauzelor care au stat la baza declinului înregistrat.

Spre deosebire de factorii interni deja prezentați, există factori externi asupra cărora firma nu are nici un control dar care joacă în evoluția nefavorabilă a situației economico-financiare a unei firme. Printre acești factori menționăm:

1. starea de recesiune economică;
2. caracterul ciclic al industriei respective;
3. reglementările legislative etc.

Un accent puternic în severitatea crizei îl pun cauzele declinului înregistrat de stadiul crizei, respectiv și de gradul în care firma se află în stare de insolvabilitate. Astfel, în cazul unei crize severe se impune elaborarea și fundamentarea unor strategii care să aibă drept rezultat generarea de lichidități.

Partenerii firmei (acționari, angajați / syndicate, bănci, furnizori, guvern etc.), prin puterea relativă pe care o au, pot avea o influență hotărâtoare în declanșarea procesului de restructurare financiară. Printre partenerii cu o astfel de influență amintim acțiunile creditorilor, reglementările guvernamentale, cererile

investitorilor / furnizorilor, acțiunile sindicatelor. Acești parteneri pot acționa pe două căi în realizarea unei strategii de prevenire a riscului de faliment de succes:

1. direct, prin stabilirea strategiilor pe care firma le are de urmat;
2. indirect prin solicitarea intrării firmei în stare de prefaliment, forțând astfel firma să adopte strategiile care se impun.

Trebuie precizat că diagnosticarea firmei, are menirea de a pune în evidență care este situația la momentul respectiv. Deși o etapă extrem de importantă, în cazul strategiilor de restructurare financiară timpul avut la dispoziție pentru realizarea unui diagnostic eficient este foarte limitat. În practică sunt numeroase cazurile în care sunt implementate strategii de acest tip, chiar înainte de a începe activitatea de diagnosticare. Nu este mai puțin adevărat că, realizarea restructurării financiare fără a cunoaște cauzele reale ale declinului, a avut consecințe dintre cele mai nefaste pentru firmele care au adoptat o astfel de abordare. Este deci imperios necesar ca, diagnosticul să nu lipsească din faza de fundamentare a oricărei strategii, și cu atât mai mult în cazul strategiilor de prevenire a riscului de faliment.

Analiza performanțelor financiare ale firmei – este o realitate faptul că, cel mai adesea, identificarea necesității de realizare a unei strategii de prevenire a riscului de faliment se face plecând de la această analiză. O astfel de analiză are rolul de a pune în evidență care sunt performanțele prezente și trecute ale firmei, care sunt factorii cheie de succes care influențează asupra rezultatelor obținute, dacă firma este viabilă în condițiile actuale de îndatorare și structură a costurilor etc.

Strategiile folosite în trecut de firmă, deși nu sunt neapărat cauza declinului prezent al firmei, influențează în mod direct tipul de strategie de restructurare ce trebuie ales, astfel încât să se potrivească cel mai bine cu condițiile existente în firmă. Potrivit specialiștilor, firmele trebuie să implementeze un număr cel puțin dublu de strategii de restructurare financiară de succes comparativ cu numărul de strategii folosite în trecut care nu și-au atins obiectivele propuse.

Caracteristicile industriei din care face parte firma influențează formularea strategiilor de restructurare financiară, indiferent dacă firma se află într-o stare de criză sau nu. Printre principalele caracteristici care pot avea o influență determinată în alegerea tipului de strategie de restructurare financiară, menționăm:

1. natura produselor vândute;
2. gradul de segmentare a pieței;
3. mărimea și puterea concurenților;
4. barierele de ieșire existente în industria respectivă;
5. rata schimbărilor tehnologice;
6. riscul de contramăsuri din partea concurenței;
7. puterea de negociere a clienților, furnizorilor;
8. intensitatea capitalului;
9. rata de creștere din industria respectivă;

Structura preț-cost a firmei este deosebit de importantă deoarece, în funcție de natura sa, se stabilește și planul de acțiune a firmei pentru viitorul imediat. Este știut faptul că managementul, prin abilitatea sa de a implementa strategii de reducere a costurilor și de îmbunătățire a marketingului, controlează trei componente esențiale: prețul, costul și volumul vânzărilor. În influențarea oricăror dintre aceste componente trebuie să se aibă în vedere mai multe aspecte legate de elasticitatea cererii, mărimea pieței, nivelul sub care costurile nu mai pot fi reduce.

Prognosticele principalelor indicatori ai firmei are rolul de a pune în evidență, sub formă cuantificabilă, a rezultatelor care se estimează că se vor obține ca rezultat al implementării strategiei / strategiilor respective. Există o diversitate de metode și

instrumente de previziune economico – financiară. Principalele instrumente folosite pentru previzionarea indicatorilor financiari sunt:

1. Bugetul de venituri și cheltuieli;
2. Bilanțul previzional;
3. Tabloul de finanțare;
4. Tabloul fluxurilor de numerar (cash – flow);
5. Dinamica proiectată a principalilor indicatori financiari.

1. Bugetul de venituri și cheltuieli: în elaborarea sa, instrumentul principal îl constituie bugetul vânzărilor, respectiv al cifrei de afaceri. La rândul său, bugetul se bazează pe contracte și studii de marketing. În condițiile economiei de piață, cifra de afaceri este indicatorul dominant pentru viața economică a firmei.

În cazul analizei detaliate a situației firmei se regăsește cifra de afaceri de la care se reglează capacitatea de producție, aprovizionările, structura personalului. În previzionarea cifrei de afaceri se ține permanent seama de corelarea cu cererea și cu capacitatea de producție pentru o valorificare eficientă a potențialului productiv, pentru a asigura depășirea pragului de rentabilitate.

Principalii indicatori care se pot analiza în scopul corelării cifrei de afaceri cu cererea și cu capacitatea de producție sunt:

1. capacitatea de producție
2. producția fabricată;
3. cifra de afaceri din activitatea de bază;
4. cererea estimată la începutul perioadei;
5. gradul de folosire a capacității de producție;
6. gradul de folosire a capacității de producție;
7. raportul dintre cifra de afaceri și producția fabricată.

Pentru a întregii imaginea se pot folosi și o serie de modele factoriale pentru a stabili influențele factorilor care acționează asupra cifrei de afaceri. Pe baza cifrei de afaceri și a cheltuielilor la 1 Leu producție (fixe și variabile) se determină și cheltuielile aferente cifrei de afaceri. Pe baza veniturilor și cheltuielilor se determină profitul.

2. Bilanțul previzional este un bilanț sintetic care se utilizează pentru a asigura corelarea activelor cu sursele de acoperire (pasivele) pe toată perioada ce se previzionează. Este un instrument de control al previziunilor financiare pentru a nu se crea discordanțe între cerințele dezvoltării și sursele (proprie și împrumutate) de acoperire financiară.

3. Tabloul de finanțare reflectă fluxurile de resurse financiare permanente și cele pe termen scurt (ciclice, temporare), având rolul unui instrument principal al gestionării financiare pentru analiza și previziunea variației fondului de rulment și modificării trezoreriei nete.

Principala ecuație pe care o explică tabloul de finanțare este:

$$\Delta FR = \Delta NFR + \Delta TN$$

în care:

ΔFR = variația fondului de rulment;

ΔNFR = variația necesarului de fond de rulment;

ΔTN = variația trezoreriei nete.

4. Tabloul fluxurilor de numerar (cash – flow): metoda cash – flow este aplicată atât pentru analiza situației curente, cât și pentru strategia firmei. Gestiunea trezoreriei reprezintă o condiție fundamentală a asigurării echilibrului financiar, respectiv a desfășurării normale a circuitului bani – marfă – bani. Datorită decalajului dintre înregistrarea în contabilitate a veniturilor și cheltuielilor și scadența lor ca încasări și plăți, firma poate să încheie exercițiul cu beneficii, dar să aibă o trezorerie negativă.

Mișcările de numerar se grupează pe trei activități directe:

1. activități operaționale (de exploatare);
2. operațiuni de investiții;
3. activități financiare.

În toate aceste tipuri de activități, cash – flow-ul servește pentru:

1. corelarea profitului (pierderii) cu cash – flow-ul;
2. separarea activităților care implică cash de cele care nu implică cash;
3. evaluarea capacității firmei de a-și îndeplini obligațiile de plăți cash;
4. evaluarea fluxurilor de cash pentru activitatea viitoare (cash – flow) strategic.

5. Dinamica proiectată a principalilor indicatori financiari: este folosit ca un instrument de control pentru elaborarea strategiei financiare, respectiv pentru a urmări două aspecte fundamentale:

1. dinamica indicatorilor financiari pe perioada aplicării strategiei;
2. compararea indicatorilor financiari proiectați cu uzanțele naționale și internaționale în domeniu.

Din perspectiva realizării unei restructurări financiare de succes, managementul poate apela la toate sau numai o parte dintre strategiile menționate anterior. Principala preocupare trebuie să o reprezinte determinarea celui mix de strategii care să asigure, plecând de la cauzele declinului și în condițiile restricțiilor financiare impuse de resursele limitate la care are acces firma, redresarea financiară a firmei într-un timp cât mai scurt posibil. (figura 4.7.).

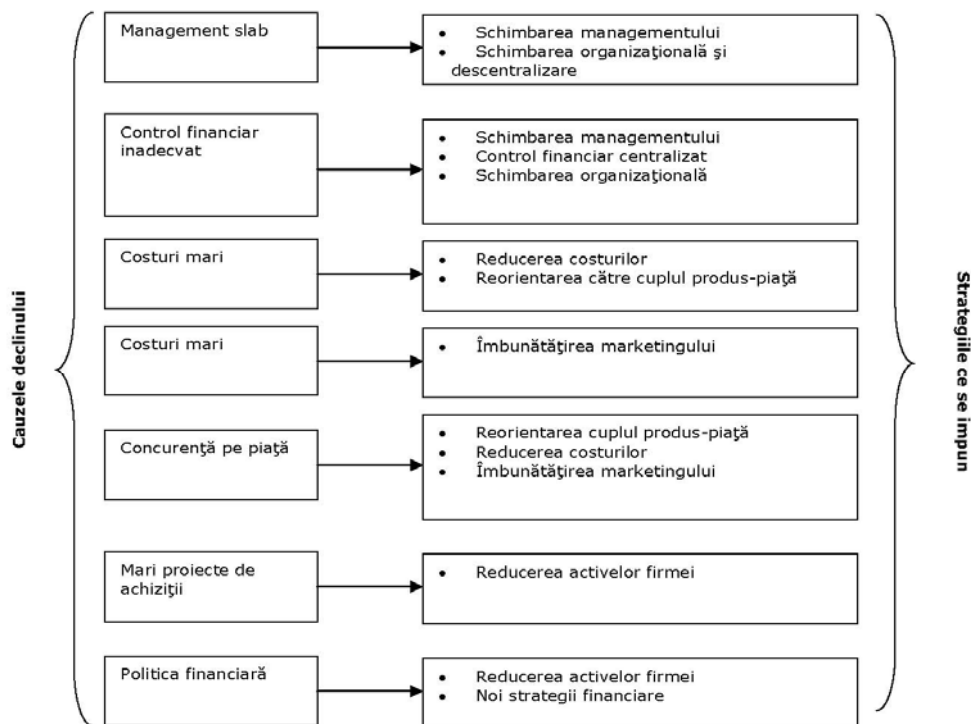


Figura 4.7. Cauzele declinului și strategiile de prevenire a riscului de faliment

Implementarea strategiilor de prevenire a riscului de faliment este un proces cu mult mai dificil de realizat decât elaborarea propriu-zisă a strategiilor. În implementarea oricărei strategii de prevenire a riscului de faliment de succes este necesară parcurgerea a o serie de faze, după cum urmează:

Faza de analiză în cadrul analizei situației firmei locul central îl ocupă identificarea problemelor și a cauzelor care au generat declinul, stabilirea mixului de strategii ce poate și trebuie folosit pentru a asigura supraviețuirea pe termen scurt, dezvoltarea unui plan detaliat de acțiune. Efectuarea acestor analize se poate întinde pe perioadă de 3-7 zile, în cazul firmelor mici, și până la 6 luni, în cazul firmelor mari. În mod cert, timpul acordat pentru efectuarea analizelor necesare depinde, în primul rând, de severitatea crizei și de mărimea și complexitatea afacerii.

Faza de urgență – fază în care managementul adoptă toate acțiunile necesare pentru a asigura supraviețuirea. Acestei faze îi este specifică adoptarea acelor strategii care să poată fi implementate într-un timp foarte scurt (strategii de generare imediată a unui flux pozitiv de numerar, de reducere a costurilor, de creștere a prețurilor și a eforturilor de vânzare etc.). De asemenea, se are în vedere schimbarea structurii organizaționale (de regulă prin înlocuirea managementului executiv, în întregime sau parțial, cuplată cu reducerea numărului de personal) în vederea asigurării unei conduceri eficiente. Totodată, se încearcă aplicarea unor strategii de restructurare a datoriilor financiare și de găsire a unor surse adiționale de capital.

Faza de stabilizare, care se caracterizează prin aceea că firma se axează pe reorientarea strategiilor sale de piață către acele produse profitabile care să-i permită reconfigurarea și revitalizarea întregii afaceri. Aceasta este faza în care se atestă că s-a asigurat supraviețuirea firmei, iar managementul acesteia se poate concentra asupra elaborării strategiilor pe termen mediu și lung.

Faza de creștere, care se caracterizează prin realizarea unor performanțe economico-financiare la nivelul celor dinaintea momentului declanșării crizei, cu perspective serioase de realizare a unei creșteri economice viabile.

În realizarea și implementarea strategiilor de restructurare ca și în cazul altor strategii este imperios necesar să se parcurgă o serie de etape care să vizeze, în special:

- a) instaurarea unui control eficient asupra întregii activități a firmei;
- b) restabilirea credibilității firmei și îmbunătățirea comunicării dintre aceasta și partenerii săi (bănci, furnizori, sindicate, clienți etc.);
- c) evaluarea performanțelor și potențialului conducerii existente și înlocuirea acesteia, dacă este cazul;
- d) analiza și evaluarea performanțelor economico-financiare;
- e) dezvoltarea unor planuri concrete de acțiune;
- f) implementarea unor schimbări în structura organizațională a firmei;
- g) motivarea corespunzătoare a managementului și a angajaților;
- h) implementarea și îmbunătățirea sistemului de control prin bugete.

4.6. Strategii de prevenire a riscului de faliment

În practică sunt folosite multe tipuri de strategii de prevenire a riscului de insolvență. În continuare voi prezenta pe cele mai importante, amintim:

1. Strategia de instituire a unui puternic control financiar centralizat pentru acoperirea pasivului firmei debitoare aflată în insolvență.

Strategia de instruire a unui control financiar centralizat și eficient din momentul depistării declinului în performanțele financiare ale unei firme, reprezintă în fapt punerea în aplicare a procedurii de insolvență. Această strategie prevede examinarea în mod amănunțit a situației economice a debitorului conform documentelor depuse de acesta și întocmirea unui raport asupra cauzelor care au condus la apariția stării de insolvență. În conformitate cu legea insolvenței din aprilie 2006 este obligatorie și analiza precum și a posibilităților reale de organizare efectivă a activității debitorului, ori a cauzelor care nu permit reorganizarea. *Această procedură este necesară în cadrul procesului de implementare a oricărei strategii de restructurare financiară.*

O astfel de strategie vizează, în principal:

1. realizarea de estimări realiste ale fluxurilor de numerar viitoare;
2. fundamentarea bugetelor de venituri și cheltuieli nu numai pe total firmă, pe departamente și, în cazurile când este posibil, chiar pe linii de produs;
3. cunoașterea în amănunt a modului de formare a cheltuielilor de producție și a celor fixe;
4. asigurarea unui control strict asupra investițiilor ce urmează a fi efectuate.

Punerea în practică a unei astfel de strategii este destul de dificil de realizat datorită rezistenței la schimbare opusă de structurile existente în cadrul organizației. Sub acest aspect, impune că acest control să fie exercitat direct de către directorul general sau directorul economic care, pe lângă cu autoritate de a lua decizii, ar putea efectua schimbările organizaționale în așa mod încât elaborarea și implementarea cu succes a strategiei.

2. Strategii de reducere a costurilor.

Alegerea căilor de reducere a costurilor este obiectivul cheie în această strategie în cazul firmelor cu performanțe financiare slabe. În procesul de implementare și al unor astfel de strategii este specifică rezistența opusă de diferite categorii de personal din firmă cu atât mai mult cu cât una din aceste strategii este referitoare la reducerile de cheltuieli cu personalul.

Principala implicație, dincolo de atingerea obiectivelor propuse, este legată de efectul demoralizator pe care aplicarea unor astfel de strategii îl are asupra angajaților. Totuși, instituirea unui control riguros asupra tuturor tipurilor de cheltuieli este o condiție necesară și esențială în procesul de restructurare financiară a unei firme.

Reducerea costurilor poate fi:

1. **strategică** – obiectivul cheie este îmbunătățirea poziției firmei din punct de vedere al costurilor față de principalii competitori;
2. **operațională** – obiectivul principal este aducerea nivelului cheltuielilor în linie cu volumul de activitate existent.
3. **mixtă**

Principalele strategii de reducere a costurilor vizează categoriile majore de cheltuieli ce pot fi întâlnite la nivelul unei firme: **cheltuielile cu materialele, cheltuielile cu salariile directe și cheltuielile fixe:**

1. Strategia de reducere a cheltuielilor cu materialele

Strategia presupune acțiuni ale managementului în direcția îmbunătățirii relațiilor cu furnizorii, condițiilor de aprovizionare, de realizare a unui consum redus de materiale pe unitatea de produs finit precum și de folosire a unor materiale substituibile, mai ieftine.

Optimizarea rețelei de aprovizionare presupune axarea firmei pe trei vectori:

1. găsirea surselor alternative de aprovizionare. Această opțiune, deși avantajoasă economic, presupune anumite riscuri legate de incertitudinile referitoare la calitatea mărfii cumpărate și la gradul de respectare a termenelor de livrare.
2. achiziționarea la un preț mai ieftin .

Fiind cea mai rapidă și eficientă opțiune este aceea de a cumpăra mai ieftin, ceea ce presupune renegocierea contractelor de aprovizionare cu furnizorii. De multe ori, renegocierea contractelor atrage după sine obținerea de economii majore; aprovizionarea cu cantități economice. Această opțiune, care poate fi folosită în conjuncție cu celelalte două, presupune cumpărarea în acele cantități care permit obținerea unor reduceri de preț semnificative. O altă este aceea de a cumpăra în cantități cât mai mici, care deși au un preț mai ridicat, asigură totuși o mai mare flexibilitate în ceea ce privește destinațiile date numeralului disponibil.

Realizarea unui consum unitar pe materiale mai redus este o altă strategie care poate fi aplicată. Aceasta presupune implementarea unor măsuri care să conducă la reducerea pierderilor tehnologice, reducerea cantității de material folosit în procesul de producție pe unitate de produs, modificarea rețelei de fabricație.

Însă există o serie întreagă de impedimente în realizarea practică a unor astfel de măsuri și de aceea nivelul de experiență și cunoștințe al directorului de producție joacă un rol esențial. În vederea eliminării eventualelor consecințe negative asupra calității, prin modificarea cantității de material folosit, se impune folosirea unor programe de analiză a valorii. Prin analiza valorii se înțelege o examinare sistematică a design-ului și a tuturor celorlalți factori care afectează costul unui produs în scopul identificării mijloacelor prin care să se atingă cele mai reduse costuri în condiții de calitate și eficiență maximă.

Folosirea de materiale substituibile, mai ieftine, este o altă strategie optimă a managementului. Dar în utilizarea ei trebuie să se aibă în vedere costurile adiționale de forță de muncă și materiale care însoțește, de regulă, înlocuirea materiilor prime tradiționale cu unele neconvenționale.

2. Strategia de reducere a cheltuielilor cu salariile directe

În principal, această strategie se realizează prin:

1. *Creșterea productivității muncii* prevede asigurarea prin schimbarea metodelor și tehnologiilor de fabricație, recrutarea, selecționarea și pregătirea de personal calificat, schimbarea stilului de management, schimbarea structurii organizaționale și prin introducerea unor stimulente de obținere a unei rate înalte de productivitate a muncii.
2. *Reducerea costurilor totale cu forța de muncă* – pentru aceasta se recurge la mai multe căi, cum ar fi cele referitoare la: sistarea angajărilor, crearea condițiilor de pensionare, acordarea de stimulente pentru plecare din

companie, reducerea sau eliminarea orelor suplimentare, înghețarea sau reducerea salariilor etc.

3. Strategia de reducere a cheltuielilor fixe

Această strategie produce efecte imediate la toate nivelele și în toate compartimentele. Multe din abordări sunt similare cu cele prezentate la celelalte strategii de reducere a costurilor, iar aria de cuprindere se referă la:

1. cheltuielile indirecte de producție;
2. cheltuielile de marketing și de distribuție;
3. cheltuielile de cercetare-dezvoltare;
4. cheltuielile generale ale firmei.

Această strategie poate avea ca rezultat economii considerabile însă în realizarea lor trebuie să se aibă în vedere și implicațiile prezente și, mai ales de perspectivă, asupra afacerii. Astfel, în cazul cheltuielilor de marketing sau cercetare dezvoltare, deși efectul este imediat, totuși, pe termen mediu și lung, firma poate fi afectată în mod fatal, posibilități ulterioare de redresare. Anume din această cauză, firmele multinaționale au introdus conceptul de program de reducere a costurilor prin care se identifică acele costuri care pot fi reduse sau chiar eliminate fără a afecta capacitatea pe întreg parcursul lor de echipe interdepartamentale care asigură implementarea lor în cele mai bune condiții.

4. Strategia de reducere a personalului

O strategie foarte frecvent folosită de către aproape toate firmele, obiectivul care este eliminarea pierderilor rezultatelor ca urmare a existenței unei structuri organizatorice supra-normate sau asigurarea eficientizării activității ca urmare a reducerii volumului vânzărilor.

O trăsătură caracteristică acestei strategii este faptul că, în esență, este dificilă, aceasta nu numai din cauza implicațiilor de ordin social, ci și din cauza costurilor asociate cu pachetele salariale oferite personalului concediat. Acest lucru a făcut ca, în țările dezvoltate, să ia amploare fenomenul de folosire în activitatea firmei a consultantilor sau personalului angajat temporar, de care firma se poate dispensa imediat și fără costuri foarte mari.

Implementarea strategiilor de reducere a costurilor implică o serie de schimbări:

1. referitoare la metodele de operare;
2. la structura organizatorică;
3. cultura organizației;
4. în atitudinea și mentalitatea managementului și a angajaților.

De asemenea, trebuie subliniat că realizarea cu succes a unor astfel de strategii nu este posibilă fără acordul și implicarea întregului personal al firmei și de aceea stilul de management adoptat, bazat pe o permanentă comunicare cu angajații, joacă un rol crucial. Principiul efect negativ al implementării unei astfel de strategii îl reprezintă plecarea, a celor mai capabili angajați ai firmei care aleg să lucreze într-un mediu mult mai puțin stresant dar la fel de bine remunerat.

Cu toate că rezultatele imediate, concretizate sub forma generării unor fluxuri de numerar pe termen scurt, sunt îndoielnice, totuși aceste strategii asigură perspectivele realizării unor economii importante pentru firmă pe termen mediu și lung.

5. Strategia de reorientare către cuplul produs – piață

Una din cauzele principale ale declinului unei firme o reprezintă lipsa sa de competitivitate pe unul sau mai multe segmente de piață pe care este prezentă ceea ce impune ca firma să-și focalizeze atenția pe reorientarea întregii sale strategii produs – piață.

6. Strategii de reducere a activelor firmei

În procesul de restructurare a întregii sale activități, caracterizată printr-o severă criză de numerar, adoptarea unor strategii de reducere a activelor poate fi unica soluție viabilă rămasă la dispoziția firmei pentru a îi asigura solvabilitatea. Multe firme în stare de prefaliment folosesc acest tip de strategii în scopul generării de lichidități suplimentare atât de necesare achitării datoriilor restante și de finanțare a activelor circulante.

Cele mai cunoscute strategii din acest domeniu vizează strategiile de reducere a mijloacelor fixe și strategiile de reducere a fondului de rulment (capitalului de lucru).

7. Strategii de reducere a activelor fixe

Reducerea activelor fixe presupune realizarea unui proces de dezinvestire. Dezinvestirea înseamnă găsirea unui cumpărător dispus să achiziționeze unități semiautonomie sau chiar secții întregi de producție, sau presupune vânzarea directă a unor active fixe: terenuri, mașini și echipamente, depozite, birouri, mijloace de transport etc.

O altă opțiune strategică o constituie posibilitatea încheierii de terenuri, fabrici sau echipamente în scopul obținerii de lichidități pe termen scurt. Prin implementarea lor se permite nu numai generarea unui flux de numerar pozitiv, realizat ca urmare a vânzării propriu zise de active, dar și stoparea scurgerii de lichidități către sectoare neprofitabile ale firmei.

Deși aplicarea unor astfel de strategii, dramatice în sine, poate apărea a fi cel mai simplu de realizat, trebuie subliniat că există o serie de obstacole de ieșire pe care firma trebuie să le depășească, cum ar fi:

1. deținerea unor active specializate, pentru care nu există un cumpărător imediat;
2. costurile fixe mai asociate părăsirii unui anumit sector industrial rezultat din anularea de contracte, reduceri de personal, costuri de dezinvestire;
3. interdependența cu alte sectoare de activitate ale firmei, specifică firmelor în care există un anumit grad de integrare pe verticală;
4. rezistența la schimbare a managementului și a angajaților actuali, care dau naștere așa numitelor bariere emoționale;
5. existența unor obstacole legate de necesitatea asigurării protecției sociale sau de respectarea unor reglementări guvernamentale.

La toate acestea se adaugă încă un factor negativ: criza de timp în care se află firma respectivă, fapt ce poate determina firma să accepte vânzarea activelor sale la un cost cu mult sub valoarea reală a activelor în cauză. Depășirea cu succes a tuturor acestor obstacole și asigurarea maximizării fluxului de numerar provenit

dintr-o astfel de strategie, este posibilă în cazul când firma va urma un plan riguros de acțiune.

Eroarea posibilă în cazul acestei strategii este că firmele tind să țină la preț mai mult decât trebuie, sfârșind prin a pierde toți potențialii investitori.

Cele mai des folosite strategii de reducere a activelor fixe sunt următoarele:

8. Strategia de vânzare a unor unități (secții de producție), autonome

Această strategie este poate cea mai complexă și vizează, în principal, transferarea dreptului de proprietate. În realizarea acestei strategii se recomandă parcurgerea mai multor pași:

a) Prepararea și întocmirea unui prospect prin care se descrie unitatea ce urmează a fi vândută într-un mod obiectiv:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| 1. produsele realizate | 5. facilitățile de producție |
| 2. segmentul de piață acoperit | 6. rezultatele financiare obținute |
| 3. concurența | 7. perspectivele de dezvoltare |
| 4. structura preț-cost realizată. | |

Modul de pregătire a unui astfel de prospect poate mări considerabil șansele de vânzare profitabilă a activului respectiv. Principalul dezavantaj îl reprezintă timpul necesar realizării unui astfel de prospect care este în strânsă legătură cu mărimea firmei, complexitatea afacerii și gradul de detaliere dorit. Absența unui personal calificat în realizarea unui astfel de prospect poate fi un alt impediment.

b) Identificarea potențialilor cumpărători. Aceasta înseamnă găsirea unor investitori care au capacitatea financiară necesară realizării unei astfel de achiziții și care nu reprezintă o amenințare concurențială pentru firma respectivă.

c) Determinarea valorii la care unitatea respectivă poate fi vândută. Este posibil să nu se găsească nici un cumpărător dispus să investească, caz în care singura soluție rămasă pentru firmă este lichidarea acelei unități. De regulă, prețul unui astfel de activ este dat de valoarea pe care o are afacerea respectivă pentru cumpărător și nu de valoarea pe care o are activul pentru firma respectivă.

d) Abordarea cumpărătorilor interesați: dacă doresc să vândă active fără a lăsa să iasă la iveală slăbiciunile financiare pe care le au, este recomandabil ca firmele să apeleze la specialiști în domeniul evaluării lichidării, pentru a evita un preț de tranzacționare dezavantajos, obținut sub presiunea timpului.

e) Comunicarea publică a faptului că unitatea a fost vândută, astfel evită, pe cât posibil, potențialele obstrucționări ce pot apărea de-a lungul procesului de negociere din partea sindicatelor.

9. Strategia de vânzare prin metoda MEBO (management buy – out).

Strategie de vânzare este o strategie destul de răspândită în practica țărilor vest europene și mai ales în SUA, întâlnită sub diverse forme și depinde în principal de creativitatea financiară și de puterea de negociere a părților implicate. Ideea de bază în realizarea unei astfel de strategii presupune ca managerul și angajații

unității respective să fie interesați în achiziționarea acestora de la firma care se află în proces de restructurare. În acest scop, ei recurg la găsirea unor sponsori financiari (de regulă instituții bancare) formând o nouă companie care urmează să cumpere unitatea de afaceri respectivă.

Trebuie menționat un aspect important, care să permită participarea unui număr cât mai mare de angajați la formarea capitalului noii firme, îl constituie nivelul relativ mic al prețului unei acțiuni. Resursele financiare necesare cumpărării acestui activ sunt procurate fie sub formă de credite fie sub formă de instrumente financiare convertibile în acțiuni.

Concomitent cu procurarea fondurilor necesare, firma care adoptă o astfel de strategie rezolvă în mod direct și o serie dintre obstacolele în calea realizării strategiei de vânzare a activelor, cum ar fi anume cele legate de asigurarea unui anumit grad de protecție socială, de vânzare a unor active cu un grad ridicat de specializare și, deci, cu un grad redus de căutare pe piață.

10. Strategia de vânzare și post-închiriere a activelor vândute.

Implementarea acestei strategii presupune ca, prin vânzarea activelor sale, firma să realizeze surplusul de numerar necesar pe termen scurt, din care o parte este folosită pentru închirierea aceluiași active în vederea asigurării continuității activității. Ulterior, după ce firma depășește perioada de declin, aceasta poate proceda la răscumpărarea acestor active.

Aceasta este o strategie destul de complexă și dificil de realizat de către o firmă aflată în declin, având în vedere că multe din activele sale sunt deja ipotecate sau gajate. Totuși, ea poate reprezenta o modalitate eficientă de continuare neîntreruptă a activității în condițiile dobândirii lichidității necesare pe termen scurt.

11. Strategii de reducere a fondului de rulment.

Acest tip de strategii sunt foarte des întâlnite în procesul de restructurare financiară a unei firme și au avantajul de a putea fi implementate mult mai rapid decât strategiile de reducere a activelor fixe. Totuși, marele dezavantaj față de strategiile de reducere a activelor fixe constă în aceea că numeralul generat este inferior celui obținut din vânzarea acelor active.

Cel mai des utilizate strategii în domeniu se referă la reducerea stocurilor, a creanțelor și, respectiv, extinderea creditului – furnizor.

12. Strategia de reducere a stocurilor.

Elaborarea și implementarea unei astfel de strategii depinde foarte mult de natura stocurilor deținute și a activității desfășurate. Abordarea este diferită atunci când se dorește reducerea materiilor prime față de situațiile în care se urmărește reducerea stocurilor de producție neterminată și, respectiv, produsele finite. De regulă, stocurile de materii prime sunt cel mai ușor și mai rapid de redus.

În practică sunt utilizate mai multe metode care pot fi folosite fie singure fie împreună pentru realizarea unei strategii care vizează reducerea stocului de materii prime, și anume:

- 1. anularea tuturor comenzilor în curs de aprovizionare** – este ușor de realizat și presupune mai puține riscuri pentru firmă decât în alte cazuri;

2. plasarea de comenzi mai mici și mai dese – permite firmei să evite blocarea unei sume prea mare de bani; există riscul ca acest cost să fie mai mare, totuși, comparat cu riscul de insolvabilitate, el comportă implicații mai reduse și totodată permite eliberarea de numerar care poate fi folosit pentru alte scopuri;

3. stoparea aprovizionărilor – încetarea tuturor achizițiilor de stocuri de orice fel; în cazul în care este vorba de un contract în derulare, atunci se recomandă managementului renegocierea contractului;

4. returnarea stocurilor la furnizori – deși aparent greu de realizat din cauza posibilului refuz al furnizorului, această metodă permite firmei să-și reducă stocurile (și totodată datoriile) iar furnizorului i se dă posibilitatea să-și vândă marfa către alt client mult mai solvabil evitând astfel situația de a nu mai vedea nici marfa, dar nici banii;

5. schimbarea furnizorilor – este o soluție care poate aduce cu sine achiziționarea de stocuri la costuri mai mici, însă este recomandabil să se aibă în vedere și impactul negativ asupra calității și / sau frecvenței și siguranței aprovizionării.

6. vânzarea stocului excedentar de materii prime la terți – este o ultimă soluție ce poate fi folosită și aceasta deoarece ea presupune, de regulă, vânzarea acestor materii prime sub costul lor de aprovizionare. Totuși ea permite dispensarea de stocurile fără mișcare care, la unele firme, atinge cote foarte mari.

Reducerea stocurilor de produse finite fără mișcare sau cu mișcare încetă se poate realiza pe două căi:

1. prin reducerea producției, în vederea alinierii acesteia cu volumul vânzărilor;
2. prin realizarea unor activități de marketing specifice care constau în acordarea de discaunturi, reduceri sau promoții la produsele finite în cauză.

13. Strategia de reducere a creanțelor.

Această strategie vizează recuperarea creanțelor și, în special, a clienților rău platnici, într-un timp cât mai scurt. Ea se dovedește o măsură foarte importantă într-o țară hiperinflaționistă unde aceste creanțe neîncasate se devalorizează într-un timp foarte scurt.

Printre principalele măsuri care pot fi luate prin aplicarea unei astfel de strategii, menționăm:

1. contactarea clienților datornici și determinarea lor să plătească facturile restante;
2. analiza respectării creditelor de vânzări acordate;
3. identificarea clienților cu solduri mari, neachitate la timp și stoparea livrărilor către ei;
4. factoring-ul;
5. schimbarea condițiilor de acordare a disconturilor de vânzări și a termenelor de creditare etc.

14. Strategia de extindere a termenelor creditului-furnizor.

Adoptarea unei astfel de strategii este, în fapt, un prim semnal că firma se află într-o perioadă de criză caracterizată printr-o situație financiară precară. Ea presupune ca firma să-și convingă furnizorii să accepte întârzieri la plată concomitent cu continuarea livrărilor de materii prime, materiale sau produse finite.

15. Strategii de reorientare a produsului către piață

Pentru ca o firmă să devină competitivă și să depășească acel prag al declinului, trebuie să-și îndrepte atenția pe reorientarea produsului către acele segmente de piață care ar asigura stabilizarea activității și crearea premiselor pentru o dezvoltare viabilă. Pentru elaborarea unei astfel de strategii, presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. retragerea completă de pe un anumit segment de piață;
2. intrarea pe un nou segment de piață;
3. adăugarea sau eliminarea unor clienți;
4. adăugarea sau eliminarea unor linii de produse;
5. schimbarea mixului de vânzări prin concentrarea eforturilor de marketing pe anumite produse sau clienți.

Într-o firmă care are ca obiectiv fundamental asigurarea creșterii economice viabile, strategia produs – piață formează cadrul strategiei globale.

În situația existenței unui declin al performanțelor economico – financiare o astfel de strategie îmbracă forma unei strategii de restructurare financiară menită să asigure îmbunătățirea profitabilității firmei pe termen scurt.

În cazul în care se are în vedere atingerea unor obiective pe termen scurt, diferența față de prima situație, este dată de faptul că deciziile luate, sunt adesea de natură chirurgicală și ele presupun ca firma să se retragă complet dintr-un anumit sector de activitate, fie prin închiderea fabricii, fie prin vânzarea acesteia, sau să procedeze la eliminarea acelor produse sau canale de distribuție care sunt neprofitabile sau unde rentabilitatea obținută este prea mică. În acest fel, firma își concentrează eforturile numai asupra activităților de bază profitabile din cadrul firmei.

O altă abordare poate avea în vedere schimbarea mixului de vânzări prin concentrarea eforturilor pe acele produse sau canale de distribuție care sunt cele mai profitabile pe termen scurt. Aceste măsuri au un caracter drastic implicând o mare doză de risc, însă motivul principal pentru care se apelează la ele este că în acest fel se asigură eliminarea pierderilor și generarea lichidităților atât necesare asigurării supraviețuirii pe termen scurt a firmei. Odată ce această supraviețuire este asigurată, trebuie să se pună accentul pe fundamentarea acelor strategii pe piață care să asigure firmei redresarea și, ulterior, o creștere economică viabilă pe termen lung. Printre astfel de strategii amintim: strategii de dezvoltare și lansare de produse noi, strategii de descoperire și pătrundere pe noi segmente de piață, strategii de diversificare a activității desfășurate etc.

16. Strategia de îmbunătățire a marketingului

Această strategie dă posibilitatea firmei să-și maximizeze profiturile sale potențiale în cadrul nișei de piață pe care a ales să concureze, prin ajustarea elementelor cheie care intră în componența mixului de marketing: linia de produs,

forța de vânzare, politica de prețuri, canalele de distribuție, reclama și publicitatea, service post garanție etc.

Cele mai comune elemente ale mixului de marketing asupra cărora se acționează prin aplicarea acestei strategii de restructurare financiară sunt:

1. forța de vânzare;
2. politica de prețuri și de discounturi.

Restructurarea forței de vânzări a firmei se realizează, în principal, prin:

1. schimbarea stilului managerial;
2. sectorizarea mai eficientă a pieței ce urmează a fi acoperite;
3. motivarea corespunzătoare a personalului angajat în vânzări;
4. asigurarea unei logistici corespunzătoare.

Implementarea acestei strategii conduce, de cele mai multe ori, la creșterea substanțială a volumului vânzărilor. La îmbunătățirea performanțelor firmei atât în ceea ce privește capacitatea acesteia de a satisface nevoile clienților cât și în ceea ce privește capacitatea acesteia de a satisface nevoile clienților cât și în ceea ce privește abilitatea sa de a-și acoperi obligațiile față de terți.

Modificarea politicii de prețuri și de discounturi a firmei este un element de maximă importanță în cadrul fundamentării oricărei strategii de restructurare financiară a unei firme și aceasta deoarece, prin modul de stabilire a prețurilor au loc:

1. aria în mod direct volumului vânzărilor realizate;
2. aria nu numai profitabilitatea pe termen lung a firmei dar și a cotei de piață deținută de aceasta.

De menționat că, în elaborarea strategiilor de restructurare financiară care au în vedere modificarea politicii de prețuri și de discounturi, trebuie să se aibă în vedere și impactul pe care această schimbare îl poate avea asupra clienților firmei. În procesul de stabilire a noii politici de preț trebuie să se țină cont de o serie de aspecte, cum ar fi: elasticitatea cererii, raportul calitate – preț – cost pe fiecare linie de produs în parte etc.

Deși firma se află în stare de criză, cea mai recomandată opțiune este cea de creștere a prețurilor pentru a crea posibilități de acoperire a pierderilor înregistrate, în detrimentul celei de scădere a prețurilor. Opțiunea pentru creșterea prețurilor poate avea drept efect erodarea unei părți din cota de piață a firmei, însă ea s-a dovedit a fi destul de eficientă atunci când firma se bazează pe desfacerea unor produse de marcă și, mai ales, pe existența unor canale de distribuție optimale respective.

În sfârșit a treia opțiune, este cea de modificare a discounturilor acordate clienților, în sensul scăderii acestora, în funcție de volumul cumpărărilor și cele referitoare la modalitatea de efectuare a plății (plata de livrare sau într-o anumită perioadă de timp). Modificarea acestor stimulente acordate clienților trebuie aplicată cu mare precauție deoarece poate conduce foarte ușor la pierderea multora dintre aceștia, în favoarea concurenței.

17. Strategia de schimbare organizațională

Această strategie presupune reconstituirea și, mai ales, descentralizarea structurii organizaționale existente. Prin implementarea unei astfel de strategii se urmărește reducerea complexității existente, câștigarea controlului asupra personalului de către noul management, asigurarea unei mai bune gestionări a resurselor alocate fiecărui departament în parte și, nu în ultimul rând, reducerea costurilor.

Această strategie are un nivel ridicat de risc pentru noul management deoarece el nu dispune la acel moment de informațiile referitoare la:

1. noile strategii produs – piață;
2. punctele forte și slabe ale managementului existent;
3. gradul de flexibilitate al structurii organizaționale existente.

În plus noul management este în deficit de timp pentru a ajuta firma să învețe ceea ce este cerut în cadrul unui proces de modificare a structurii organizaționale.

18. Strategii de achiziții

Strategia de achiziții este des folosită în procesul de „activizare” al firmelor care, deși nu se află într-o situație financiară precară, înregistrează totuși performanțe financiare slabe, de către firmele aflate într-o profundă criză, care, pentru a evita declanșarea falimentului, caută potențiale firme care să le achiziționeze. Ele pot să fie firme care au același domeniu de activitate, caz în care firma urmărește eliminarea unor costuri asociate de menținerea unei permanente concurențe sau prin obținerea de economii ca urmare a realizării unei mai bune integrări pe orizontală, sau firme care activează în alte domenii, caz în care firma urmărește penetrarea de nișe noi de piață.

Această experiență s-a remarcat și în economia românească, cel mai frecvent caz fiind cel al preluării firmelor cu probleme financiare și restructurării lor în vederea îmbunătățirii performanțelor.

În realizarea unei achiziții se are în vedere parcurgerea a o serie de etape cum ar fi:

1. stabilirea obiectivelor și criteriilor de achiziție (cuprinse în strategia de achiziție);
2. elaborarea planurilor de realizare a achiziției;
3. implementarea măsurilor de restructurare care să rentabilizeze firma achiziționată și, mai ales, să permită realizarea efectelor scontate de sinergie a costurilor.

Principalele probleme care pot apărea în procesul de realizare a restructurării prin achiziție pot fi:

1. prețul de achiziție mare și, ca rezultat, firma care face achiziția nu dispune de resursele necesare realizării restructurării;
2. managementul post achiziție neperformant, fapt care conduce firma achiziționată spre o stare de prefaliment;
3. situația financiară a firmei achiziționate poate fi mult mai slabă decât s-a anticipat, fapt ce implică un consum de resurse mult mai mare decât cel planificat.

În pofida acestor riscuri, strategiile de restructurare prin achiziții au cunoscut un boom foarte mare în anii 80 ca în ultimul deceniu să fie mult mai temperate ca urmare a eșecurilor răsunătoare înregistrate de firme de prestigiu (urmate de procesul invers – divizare).

Această strategie a fost foarte larg folosită în România de către autorități cu procesul de restructurare a firmelor cu mari pierderi din economie, însă ele sunt mult mai puțin aplicate de către firmele românești ca urmare a resurselor limitate de care acestea dispun.

19. Strategii de investiții

Principalul obiectiv al strategiei îl reprezintă modernizarea liniilor tehnologice de fabricație cu implicații directe asupra reducerii costului unitar pe produs.

Aceste strategii sunt, de regulă, folosite în conjuncție cu adoptarea unei strategii de reducere a costurilor și de reorientare a strategiilor de piață. Ea este mai puțin folosită în cazul firmelor aflate într-o situație de criză, datorită resurselor limitate de care dispun acestea.

În România a fost experimentat acest tip de strategii, cel mai adesea cu scopul modernizării în vederea privatizării. Unele dintre ele au rezultate scontate. Cele mai multe dintre ele s-au dovedit a nu fi viabile, printre principalele cauze fiind: lipsa unor piețe sigure de desfacere, absența unui plan de afaceri care să acopere nu numai sfera realizării în sine a proiectului, ci și partea de marketing și vânzări, costul ridicat al realizării proiectului etc.

20. Strategii de restructurare a datoriilor și alte strategii financiare

Ca regulă, în marea majoritate a cazurilor, firmele care sunt într-o situație financiară precară au un grad ridicat de îndatorare. Principalele strategii de reducere a gradului de îndatorare sunt cele care au drept rezultat generarea de lichidități: *strategia de reducere a activelor și cea de reducere a costurilor*. Alte două strategii foarte des folosite în procesul de restructurare financiară sunt: *strategia de restructurare a datoriilor și strategia de procurare de surse suplimentare de finanțare*.

Strategia de restructurare a datoriilor presupune încheierea unui acord între firma debitoare și creditorii săi privind fie eșalonarea fie reeșalonarea datoriilor pe o perioadă mai lungă de timp, fie transformarea principalului capital, în titluri financiare sau acțiuni la firma respectivă, sau chiar amândouă la un loc. O altă abordare o reprezintă convertirea împrumuturilor pe termen lung.

Această strategie cunoaște o răspândire largă în SUA și țările vest-europene, unde băncile sunt direct implicate și interesate de activitatea de zi cu zi a clienților lor. Și în România s-a încercat convertirea datoriilor în acțiuni și vânzarea lor, în cadrul procesului de privatizare. Rezultatele au fost sub așteptări.

Strategia de procurare de surse suplimentare de finanțare, presupune atragerea de noi fluxuri de capital. În practică, deși este greu de acceptat că o firmă cu o situație financiară precară și cu un grad ridicat de îndatorare mai poate contracta credite suplimentare sau găsi investitori, s-au întâlnit numeroase cazuri în care băncile au optat pentru această variantă în speranța că își vor recupera creditele în întregime, odată ce firma se va redresa. Această strategie este foarte des întâlnită la firmele din Marea Britanie. Implementarea uneia sau celeilalte dintre strategiile prezentate depinde însă, în foarte mare măsură, de modul de organizare și funcționare al sistemului bancar din țara respectivă.

Situația din România prezintă un caz aparte: deși băncile cunoșteau foarte bine situația iremediabilă pierdută a unor firme, în special cu capital de stat, au continuat totuși creditarea lor, de multe ori prin acordarea de credite pentru scopuri altele decât cele orientate spre restructurare. Acestea au condus la falimente răsunătoare cum ar fi BANCOREX sau Banca Agricolă care au făcut până la urmă ca, însăși sistemul bancar să intre într-o situație care a necesitat o restructurare imediată.

Există și strategii de restructurare care vizează creșterea gradului de operaționalizare al firmei, de optimizare a activității desfășurate. De cele mai multe

ori, însă, strategiile de restructurare au finalmente conotații financiare, ele vizând în mod direct îmbunătățirea performanțelor financiare sau chiar evitarea falimentului.

Ca o concluzie generală, este foarte important de menționat că aplicarea doar a uneia sau alteia dintre strategiile de restructurare financiară prezentate este foarte puțin întâlnită. În practică, este necesară folosirea combinată a unui ansamblu de strategii de restructurare financiară care să contracareze cauzele care stau la baza declinului economic înregistrat de firmă.

Alegerea strategiilor nu înseamnă că succesul este și asigurat. Un element deosebit de important îl reprezintă modul în care aceste strategii sunt comunicate celor care urmează să le ducă la îndeplinire, angajaților firmei. Aproape toate strategiile de restructurare financiară de succes presupun utilizarea unor resurse dedicate pentru afacerile, produsele și segmentele de piață considerate a fi inima firmei respective. Nu în ultimul rând, astfel de strategii implică schimbări organizaționale majore, atât sub aspectul personalului angajat cât mai ales sub aspectul modului de îndeplinire a sarcinilor profesionale.

Spre deosebire de celelalte tipuri de strategii care au în vedere orizonturi de timp mediu și lung, strategia de prevenire a riscului de faliment sau strategia de restructurare este, prin definiție, o strategie pe termen scurt care are drept scop eliminarea cauzelor și disfuncționalităților care au determinat un declin al performanțelor economice înregistrate de o firmă.

Falimentul reprezintă incapacitatea totală de plată a obligațiilor de plată de către agentul economic. Prin urmare, prevenirea riscului de faliment echivalează cu o restructurare financiară.

În general, strategia de restructurare financiară a unei firme se referă la gestionarea firmelor aflate în criză, firme care vor deveni insolabile dacă nu sunt luate măsuri adecvate care să ducă la o schimbare în bine a rezultatelor financiare. În particular, însă, este demonstrat faptul că restructurarea este specifică nu numai firmelor aflate în dificultate, ci face parte din activitatea de zi cu zi a oricărei firme, întrucât orice firmă prezintă o probabilitate mai mică sau mai mare de risc de faliment.

Definirea situațiilor în care se impune aplicarea unei strategii de restructurare financiară este destul de dificilă, neexistând în realitate o definiție clară și precisă.

În aprecierea rezultatelor financiare obținute se pot utiliza o gamă largă de indicatori economico – financiari, în care ratele financiare joacă un rol deosebit de important. Trebuie însă precizat că utilizarea criteriului performanței financiare în aprecierea necesității realizării unei strategii de restructurare financiară s-a dovedit a nu fi un instrument infailibil; astfel, au existat firme care, în ciuda rezultatelor foarte bune, au fost nevoite să-și declare insolvență sau cel puțin să-și reducă drastic activitatea ca urmare a necorelării raportului resurse – nevoi.

De asemenea este necesar ca firma cu mult timp înainte să intre în stare de criză, trebuie să realizeze o strategie de restructurare financiară. Nerealizarea unei astfel de strategii la momentul oportun dovedește adesea incapacitatea managementului de a sesiza schimbările produse în mediul concurențial în care firma operează și puterea de a lua măsurile care se impun.

D. Bideault considera că strategia de restructurare financiară se impune atunci când firma devine insolabilă, respectiv atunci când se află în imposibilitate de a face față obligațiilor sale de plată. S. Slatter consideră că realizarea unei strategii de restructurare financiară se impune în cazul firmelor ale căror performanțe financiare indică faptul că într-un viitor apropiat vor deveni insolabile sau chiar falimentare dacă nu se inițiază măsuri corective imediate.

În capitalul precedent s-a arătat că se pot utiliza o gamă largă de indicatori economico – financiari, în care ratele financiare joacă un rol deosebit de important. Trebuie însă precizat că utilizarea criteriului performanței financiare în aprecierea necesității realizării unei strategii de restructurare financiară s-a dovedit a nu fi un instrument infailibil; astfel, au existat firme care, în ciuda re rezultatelor foarte bune, au fost nevoie să-și declare insolvență sau cel puțin să-și reducă drastic activitatea ca urmare a necorelării raportului resurse – nevoi.

În acest context, putem spune că necesitatea realizării unei strategii de restructurare financiară se impune cu mult timp înainte ca firma să intre în stare de criză. Nerealizarea unei astfel de strategii la momentul oportun dovedește adesea incapacitatea managementului de a sesiza schimbările produse în mediul concurențial în care firma operează și puterea de a lua măsurile care se impun.

Realizarea unei strategii de restructurare financiară, în cazul unor firme aflate în stare de insolvabilitate, presupune parcurgerea mai multor etape:

1. protejarea activelor companiei prin: stoparea tuturor livrărilor și achizițiilor de mărfuri, conservarea mijloacelor fixe existente și protejarea lor împotriva distrugerii sau furtului, blocarea tuturor plăților către furnizori, colectarea creanțelor de la clienți etc.
2. preocuparea conducerii firmei de evaluare a performanțelor financiare ale firmei, continuând în același timp acțiunea de colectare a creanțelor firmei;
3. vânzarea tuturor acelor active care sunt excedentare și de care firma se poate dispensa fără a afecta în mod critic activitatea desfășurată, realizându-se astfel în parte (dacă nu integral) fondurile de care are nevoie firma pentru achitarea obligațiilor restante.

În final, conducerea firmei poate decide fie continuarea activității, la un anumit nivel de performanță dar cu un volum diferit al activității, fie găsirea unui cumpărător / investitor care să asigure capitalul și piața de desfacere necesară derulării unei activități pe măsura potențialului pe care îl are firma.

În practică, firmele se pot afla în diferite stadii ale declinului economic, fapt care a făcut ca specialiștii să identifice patru tipuri de firme care necesită a fi restructurate (figura nr. 4.8) :

1. firme cu posibilitate de redresare rapidă;
2. firme cu posibilitate posibilă, dar la limita supraviețuirii;
3. firme cu posibilitate de redresare ,dar pe termen scurt;
4. firme fără posibilitate de redresare.

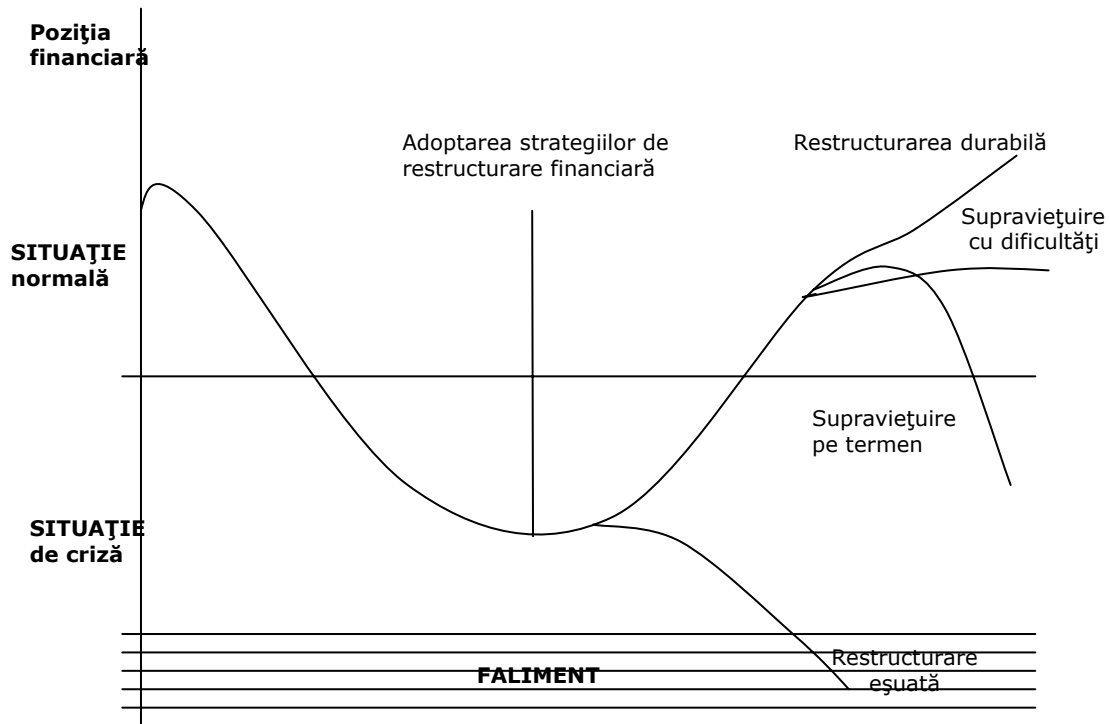


Figura 4.8 Rezultatul strategiilor de restructurare a întreprinderilor în dificultate

Obiectivul esențial în realizarea oricărei strategii de restructurare financiară trebuie să îl constituie asigurarea unor premise de redresare caracterizate prin obținerea unor performanțe economice durabile. De exemplu, reducerea radicală a costurilor poate avea efecte imediate asupra restabilirii profitabilității dar, dacă ea are ca rezultat deteriorarea relațiilor de muncă sau a celor cu clienții, atunci beneficiile astfel realizate vor fi de scurtă durată, ele fiind, în cele din urmă, depășite de pierderile înregistrate.

4.7. Strategia de prevenire a riscului financiar

Minimizarea riscului financiar implică în opinia autorului asigurarea îndeplinirii obiectivului de natură strategică al firmei, respectiv maximizarea valorii patrimoniale cuvenite acționarilor sau proprietarilor firmei în condiții de risc minime. Strategia de minimizare a riscului financiar va aborda stabilirea costului marginal al surselor proprii de finanțare, cât și celor împrumutate.

În modul general, costul capitalului total utilizat de către firmă se determină ca medie de tip ponderat a fiecărei componente utilizate în parte. Astfel, costul capitalului utilizat având denumirea uzuală de cost mediu ponderat al capitalului (CMPC) are relația de calcul:

$$CMPC = Pd \times Sd + Paf \times Ap + Pac \times Ac$$

$$CMPC = gd \times D + gap \times AP + gac \times AC$$

Legendă:

Pd-> reprezintă ponderea deținută de către datorii în cadrul capitalurilor totale utilizate;

Sd-> este soldul datoriilor;

Pap-> este ponderea deținută de către finanțarea pe seama acțiunilor preferențiale;

Pac-> este greutatea specifică a finanțării prin acțiuni comune (non-preferențiale);

AC-> nivelul finanțării pe seama emiterii de acțiuni comune.

Atragerea de către o firmă a fondurilor mai importante poate conduce la creșterea costului fiecărei unități valorice adiționale de capital. Acest fapt poate fi consecința acțiunii a doi factori:

1. a costului de flotare;
2. a necesității de protecție împotriva riscului a capitalului suplimentar atras.

De exemplu, în cazul unei societăți care își finanțează integral pe seama surselor interne, reprezentate de către profitul reinvestit în valoare de 1.000.000 €, activitatea influență costului de flotare nu există. Dar dacă firma are nevoie de 1.000.001 € fonduri financiare, atunci atragerea unității adiționale va implica luarea în considerare a costului de flotare.

Analiza marginală are ca obiectiv determinarea punctului de inflexiune, ce reprezintă nivelul peste care costul implicat de atragerea unor surse financiare suplimentare pentru finanțarea activității este superior nivelului maxim al rentabilității degajat de aceasta. Acest fapt derivă direct din necesitatea remunerării pe seama unor randamente superioare a posibililor investitori pentru a asigura atractivitatea ofertei respective. *Astfel, este absolut necesar ca managementul financiar să fundamenteze decizia de finanțare pe baza unor calcule detaliate cu privire atât la evoluția costului marginal al surselor împrumutate, cât și la evoluția costului marginal al surselor proprii.*

Obiectivul maximizării valorii acționarilor ca obiect strategic influențează fezabilitatea investițiilor (concretizate în participarea la capitalul social al unei entități microeconomice) cât și decizia de finanțare. Decizia de maximizare a valorii acționarilor implică alegerea proiectelor de investiții caracterizate prin inegalitatea: venit marginal > cost marginal. Eficiența investiției este reprezentat de către rata internă de rentabilitate, întâlnită și sub denumirea de eficiență marginală a capitalului. Este evident că, odată investiți banii în proiecte din ce în ce mai multe, profitul marginal se va diminua.

Păstrarea la dispoziția firmei a unei surse financiare se poate realiza atât timp cât nivelul rentabilității degajate excede pe cel al costului marginal al capitalului atras. *Nivelul optim al capitalului atras este cel pentru care costul marginal al capitalului este egal cu cel al rentabilității degajate de investiția efectuată.*

Structura optimală a capitalului este fundamentată pe obiectivul strategic al firmei, obiectiv care vizează maximizarea valorii acționarilor. De aici rezultă că structura de finanțare este considerată optimală atunci când determină maximizarea prețului de piață al acțiunilor firmei respective.

Modificarea structurii capitalului total al firmei, respectiv raportul dintre capitalul propriu și cel împrumutat influențează:

1. valoarea estimată a dividendelor;
2. rata de rentabilitate a capitalului propriu (rentabilitatea financiară).

Din punct de vedere teoretic determinarea costului capitalului pare, în primă instanță o acțiune relativ facilă: dimensionarea costului fiecărei surse de capital în parte și ponderea acestuia pe baza greutății specifice deținute în cadrul totalului surselor financiare. În realitate însă, informațiile cu privire la costul unor resurse comparabile în ceea ce privește dimensiunea riscului nu pot avea decât un caracter orientativ.

Din punct de vedere practic, fiecare din cele două modele prezentate implică o simplificare din punctul de vedere al realității financiare a firmei:

1. **în cazul modelului bazat pe evaluarea dividendelor** ipoteza fundamentală presupune o evoluție linear-constantă a acestora în timp, ceea ce în realitate reprezintă o speță rar întâlnită; dificultăți în aplicarea modelului apar și în cazul inexistenței în momentul inițial al dividendelor;
2. **în cazul modelului CMPC** este dificil de estimat valoarea ratei dobânzii corespunzătoare nivelului de risc zero. Datele istorice deși constituie un reper important nu reprezintă garanția reală a fundamentării evoluției viitoare a indicatorilor luați în considerare.

Complexitatea estimării costului capitalului face necesară dimensionarea corectă a riscului și câștigurilor actuale asociate acțiunilor firmei precum și evoluția ulterioară a acestor doi parametri.

Previziunea strategică a evoluției surselor financiare ale unei firme implică estimarea evoluției în plan structural a surselor mobilizate:

1. dacă profilul structural actual se va păstra și în perspectivă, atunci determinarea costului mediu al capitalului nu necesită decât luarea în considerare a costului marginal al fiecărei componente în parte;
2. dacă factorul de structură se va modifica, atunci este necesară cuantificarea influenței generată de această modificare asupra costului mediu al capitalului total utilizat.

Creșterea, spre exemplu, a ponderii deținute de finanțarea pe seama împrumuturilor poate genera un efect în sensul creșterii costului mediu al capitalului total de care dispune firma, evoluție ce poate fi explicată prin amplificarea riscului financiar specific firmei, risc indus de diminuarea autonomiei financiare a firmei. Dar în același timp se poate manifesta și o influență favorabilă: reducerea costului mediu al capitalului total utilizat datorită creșterii ponderii componentei de finanțare care are un cost mai redus decât cel mediu din perioada inițială.

Aspectul cel mai sensibil constă în estimarea rezonabilă a evoluției comparative dintre efectul nefavorabil indus de creșterea gradului de îndatorare (în sensul creșterii costului mediu al capitalului) ca efect al amplificării riscului financiar la care este expusă firma și cel favorabil obținut prin diminuarea profitului imposibil (prin luarea în considerare a cheltuielilor reprezentând dobânzile plătite).

În concluzie, un proces formalizat de management al riscului va avea rezultate pozitive numai dacă ia în considerare toate aspectele acestuia. Performanța în procesul de management al riscului este dată de calitatea managerilor și a personalului implicat. Managerii firmei trebuie să se asigure că

echipa care realizează managementul riscului este competentă și a găsit o cale de mijloc între tehnicizarea excesivă a procesului pe bază de intuiție.

4.8. Studiu de caz. Analiza și Previzionarea activității firmelor din România

Prima și cea mai pregnantă condiție ca o firmă să atingă performanțe și pentru a-și desfășura activitatea la standardele impuse de competitori aflați pe piață, fie că sunt interni sau externi, planificarea și previzionarea activității atât pe termen scurt cât și pe termen mediu.

Din această perspectivă autorul consideră utilă acestui demers prezența unor date sintetice ale unei anchete structurale efectuată de INS pe un număr de 1642 firme – micro, mici mijlocii – din toate domeniile de activitate și regiunile de dezvoltare geografică, fiind considerat reprezentativ pentru obiectivele cercetării și situația firmelor din România.

Strategii și politici ale firmelor, care reprezintă instrumente de bază în prevenirea riscurilor.

Statistica țărilor – membre a Uniunii Europene relevă faptul că o pondere din ce în ce mai mare de firme, resimt necesitatea elaborării unor strategii întreprinderiale formalizate. Procesele de globalizare a activităților în general, și a celor economice în special, amplifică substanțial și necesitatea elaborării și implementării de strategii într-o perspectivă internațională, pentru toate categoriile de firme.

Clasificând și analizând firmele **în funcție de durata de activitate** se desprind următoarele aspecte:

1. Firmele cu o vechime de peste 15 ani înregistrează ponderea cea mai mare a firmelor care elaborează planuri și politici anuale (70,6%) și cea mai redusă a întreprinderilor care nu fac previziuni (17,6%), datorită faptului că, în marea majoritate, acestea au activat în perioada caracterizată prin planificarea excesivă impusă de economia socialistă și sunt desprinse cu activitățile de planificare.
2. Firmele cu durata de activitate cuprinsă între 5 și 10 ani ies în evidență prin cele mai mari proporții pe care le dețin în ce privește firmele care elaborează strategii (12,6%) și cele care elaborează planuri și politici anuale (51,3%).

Diferențierea activităților de previzionare în funcție de durata de activitate a firmelor, %

Tabelul 4.7

Nr. Crt.	Activități de previzionare	Durata de activitate, ani			
		<5 ani	5-10 ani	10-15 ani	>15 ani
1.	Planuri și politici anuale	55,2	51,2	56,1	70,6
2.	Strategii pe 3-5 ani	11,2	12,6	10,2	11,7
3.	Nu se elaborează planuri	36,6	37,0	35,2	17,6

Sursa: Institutul Național de Statistică – anchetă structurală în întreprinderi

Examinarea datelor cu privire la clasificarea firmelor în funcție de **apartenența regională** (tabelul nr. 4.8), rezultă mai multe elemente care merită să fie relevate:

1. firmele din regiunea de Sud dețin ponderea cea mai ridicată printre firmele care nu desfășoară activități de planificare (44,9%), iar regiunea de Sud – Est deține cea mai scăzută proporție a întreprinderilor care elaborează strategii (8,0%);
2. întreprinderile mici și mijlocii din București înregistrează cea mai mare pondere a firmelor care realizează strategii (16,4%), situație care se explică prin faptul că, în această zonă sunt concentrate cele mai multe și mai competitive firme de consultanță managerială, iar concurența acerbă din capitală, impune într-o mai mare măsură organizațiilor să aibă o abordare strategică;
3. regiunea de Sud, regiunea cu cea mai scăzută pondere a firmelor care utilizează planuri și politici anuale (43,2%) în activitatea pe care o desfășoară;
4. întreprinderile din regiunea Sud – Vest ies în evidență prin ponderea cea mai ridicată a firmelor care realizează planuri și politici (65,9%) și prin proporția mică a firmelor care nu elaborează planuri (23,0%).

Diferențierea activităților de previzionare a firmelor în funcție de regiunile de dezvoltare, %⁸⁴

Tabelul 4.8

Nr	Activități de previzionare	Regiunile de dezvoltare							
		Nord Est	Sud Est	Sud	Sud Vest	Vest	Nord Vest	Centru	București
1.	Planuri și politici anuale	69,5	49,3	43,2	65,9	55,8	51,6	60,0	49,2
2.	Strategii pe 3-5 ani	11,2	8,0	13,1	9,9	10,8	8,8	14,6	16,4
3.	Nu se elaborează planuri și politici	30,7	40,5	44,9	23,0	31,5	40,3	29,3	37,3

Analizând firmele în funcție de clasa de mărime, se constată că ponderea în care firmele elaborează planuri, politici și strategii crește direct proporțional cu clasa firmelor (figura 4.9), deoarece odată cu amplificarea mărimii și implicit a diversificării activităților, devine tot mai stringentă necesitatea desfășurării unor activități de planificare și a fundamentării, elaborării și implementării de strategii, care ar reduce o parte din riscurile cu care se confruntă.

⁸⁴ Sursa: Institutul Național de Statistică – *Anchetă structurală în întreprinderi*

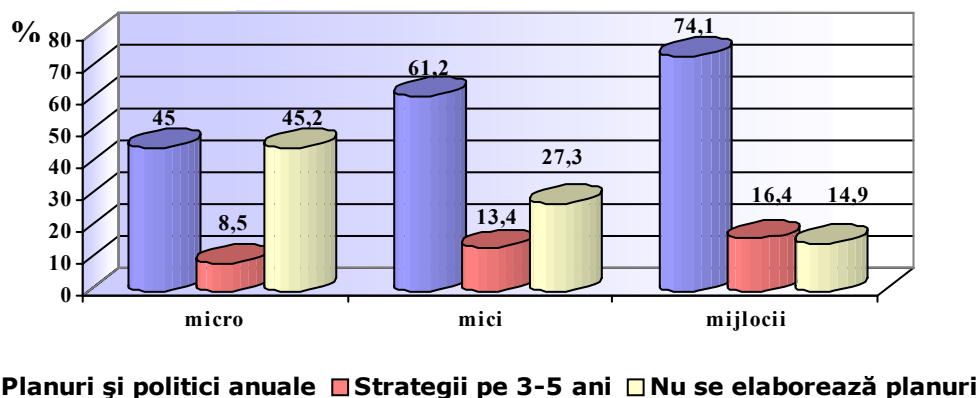


Figura 4.9. Diferențierea activităților de previziune în funcție de clasa de mărime a firmelor, %⁸⁵

Din examinarea datelor privind clasificarea firmelor în funcție de **forma de organizare juridică** (tabelul nr. 4.9), se constată că Societățile pe Acțiuni elaborează planuri/politici anuale și strategii în proporții mult mai ridicate, Societățile cu răspundere limitată se apropie de media eșantionului, iar întreprinderile altfel organizate juridic înregistrează ponderi înalte ale firmelor care nu previzionează (33,9%) și foarte mari a celor care nu planifică activitățile (57,1%), fapt pentru care se impune o atenție sporită pentru acest tip de organizații, deoarece riscul ca aceste firme să fie predispuse spre insolvență este destul de ridicat.

Diferențierea activităților de previzionare a firmelor în funcție de forma de organizare juridică, %⁸⁶

Tabelul 4.9

Nr.	În cadrul firmei se elaborează	Firmele după forma de organizare juridică		
		SA	SRL	Alte forme de organizare juridical
1.	Planuri și politici anuale	79,6	51,9	33,9
2.	Strategii pe 3-5 ani	17,9	10,7	3,5
3.	Nu se elaborează planuri	10,1	37,2	57,1

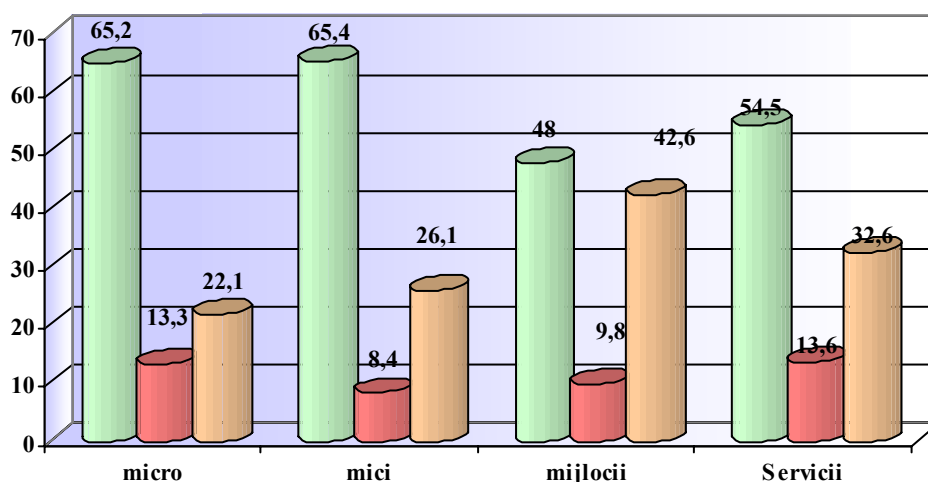
Abordând firmele **după domeniile de activitate** (figura nr. 4.9 și tabelul nr. 4.9.), rezultatele investigației relevă că:

1. firmele din domeniul industriei înregistrează ponderea cea mai mare privind realizarea de strategii pe 3-5 ani (13,4%), precum și cea mai mică pondere a firmelor care nu desfășoară activități de planificare (22,2%) în final această pondere fiind de 26,2.

⁸⁵ Sursa: Institutul Național de Statistică – *Anchetă structurală în întreprinderi*

⁸⁶ Sursa: Institutul Național de Statistică – *Anchetă structurală în întreprinderi*

- Această situație se datorează faptului că, profitul activității impune o viziune strategică cu privire la derularea afacerilor;
2. firmele din sectorul construcțiilor dețin numărul cel mai ridicat al întreprinderilor care desfășoară activitate de planificare (65,4%) și cea mai redusă proporție de întreprinderi care elaborează strategii pe 3-5 ani (8,4%);
 3. firmele din comerț se evidențiază atât prin ponderea cea mai scăzută a firmelor care întocmesc planuri și elaborează politici anuale (48,0%), cât și prin procentajul mai ridicat al firmelor care nu realizează planificări (42,6%).



□ Planuri și politici anuale ■ Strategii pe 3-5 ani ■ Nu se elaborează planuri

Figura 4.9. Diferențierea activităților de previzionare a firmelor în funcție de domeniul de activitate, %⁸⁷

Examinând firmele în **funcție de nișa de piață** (tabelul 4.10) se constată că firmele care comercializează și pe piețe interne și cele externe înregistrează cele mai mari ponderi ale întreprinderilor care realizează planuri/politici anuale (68,7%) și strategii (18,7%) precum și cea mai mică proporție a firmelor care nu desfășoară activități de planificare (16,0%), iar firmele care produc pentru piața internă dețin un procentaj mai ridicat al întreprinderilor care nu elaborează planuri (37,2%).

Diferențierea activităților de elaborare a planurilor/politicilor și strategiilor firmelor în funcție de destinația producției, %.⁸⁸

Tabelul 4.10

Nr.	În cadrul firmei se elaborează	Firmele care comercializează pe piețe		
		Internă	Externă	Internă și externă
1.	Planuri și politici anuale	52,5	61,2	68,7

⁸⁷ Sursa: Institutul Național de Statistică – *Anchetă structurală în întreprinderi*

⁸⁸ Sursa: Institutul Național de Statistică – *Anchetă structurală în întreprinderi*

2.	Strategii pe 3-5 ani	10,5	10,2	18,7
3.	Nu se elaborează planuri	37,2	26,5	15,9

Riscurile sunt o problemă majoră în domeniul afacerilor și ele nu se limtează la o anumită ramură de activitate, la o anumită firmă, la o anumită dimensiune sau o anumită vârstă. Riscurile sunt generatoare de insolvență și sunt considerate în general mijlocul prin care piața elimină firmele necompetitive.

Totuși trebuie avut în vedere faptul că nu întotdeauna încetarea activității unei firme este rezultatul unui management defectuos, ci în destule cazuri se poate datora mediului economic în care activează acea firmă.

Contradicții ale modelelor de management

A existat o perioadă când managerii erau preocupați de rezolvarea unor probleme imediate. Dacă se are în vedere clasificarea deciziilor propusă de *Ansoff*, se poate spune că managerii erau preocupați, în primul rând, de luarea unor decizii mecanice sau operaționale (care să asigure funcționarea de zi cu zi a întreprinderii) și administrative (asigurând gestiunea mijloacelor pe termen lung), decât de luarea unor decizii tactice (decizii pe termen lung și mediu) sau strategice (caracterizând modul de acțiune al întreprinderii pe termen lung în raport cu evoluția mediului).⁸⁹

Orice firmă trebuie să fie competitivă și în același timp invulnerabilă. Prins între aceste două constrângeri, managementul adoptat ia uneori o turnură paradoxală. Paradoxul constă în prezența și acțiunea simultană a elementelor contradictorii. Competitivitatea rezultă din combinarea a două elemente: eficacitatea și eficiența.

Securitatea se compune și ea din două elemente. În scopul evitării unei prea puternice vulnerabilități, orice firmă trebuie să se ferească de simple întâmplări, la fel ca și de unele surprize care pot să apară. Pierderea unui client este o problemă care poate fi rezolvată. În schimb, șocul petrolier din 1973 a constituit o veritabilă surpriză, care a prins pe picior greșit numeroși actori.

Exigențele de securitate și competitivitate pot fi satisfăcute prin acumularea experienței. În cazul unor situații repetitive, managementul riscului este mai ușor și, în acest caz, este importantă căutarea eficienței. Într-un univers schimbător incertitudinea crește și eficacitatea devine primordială.

Managementul strategic și cel al riscului încearcă să găsească soluții la o serie de contradicții cu care se poate confrunta o firmă în desfășurarea activității.

1. Contradicția securității: „întâmplare -incertitudine”.

În multe cazuri, managerii trebuie să decidă fără a fi siguri de calitatea informației de care dispun. În situații incerte managerii au uneori și surprize neplăcute. În acest sens, de exemplu, opțiunea diversificării dă întreprinderii o stare de securitate iluzorie, deoarece a-ți extinde activitatea într-un domeniu pe care nu îl cunoști, înseamnă o creștere a gradului de incertitudine.

Una din contradicțiile antreprenoriatului este că antreprenorul se confruntă cu o incertitudine pe care cel mai adesea el o creează. Incertitudinea poate fi asimilată cu ansamblul evenimentelor potențiale susceptibile de apariție. Distingem mai multe tipuri de incertitudine:

- primul nivel corespunde unei „discontinuități strategice”;

⁸⁹ Ansoff L., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1984, pag. 35.

Vom găsi antreprenori inovatori în prima linie a căror ștafetă va fi preluată de „urmăritori”, iar apoi creatorii de întreprinderi care se mulțumesc să imite.

- nivelul intermediar aparține unei turbulențe forte;

Sectorul de activitate cunoaște variații brutale, imprevizibil, de mai mare sau mai redusă amploare. Rata de creare și de desființare a firmelor este de asemenea ridicată, ceea ce indică o activitate antreprenorială forte.

- al treilea nivel este cel al unei turbulențe controlate, administrate;

Firmele prezente pe piață doresc o reducere a vitezei schimbărilor, în scopul diminuării costurilor („costuri de schimbare sau de ajustare”). Inovațiile realizate în domeniul tehnologiilor sunt controlate la punerea lor în aplicare. Uneori, există înțelegeri între întreprinderi pentru a nu reduce prețul și pentru a împiedica intrarea concurenților. În ansamblu, putem spune că spiritul întreprinderii se hrănește cu această incertitudine, care creează oportunități pentru obținerea profitului. În același timp însă, antreprenorul dorește să stăpânească această incertitudine și să o utilizeze în interes propriu. Trebuie, pentru aceasta, ca antreprenorul să aibă inițiativă și să creeze el însuși această incertitudine sau să vegheze asupra mediului pentru a repera schimbările.

2. Contradicția lui Icar

Icar, personaj mitologic, a zburat atât de aproape de soare, încât ceara cu care erau prinse aripile s-a topit, iar el a căzut în Marea Egee și a murit. Paradoxul constă în aceea că atuurile sale cele mai puternice l-au dus la moarte.

Același lucru este valabil și pentru unele întreprinderi. Adesea forța de care dispun acestea antrenează excese care determină prăbușirea. De multe ori succesul duce la specializare, la exagerare, la încredere prea mare în propriile forțe. Toate elementele care determină succesul întreprinderii, strategiile specifice, cultura întreprinderii, leadershipul, dacă sunt duse la extrem antrenează declinul. Atenția excesivă acordată detaliilor se transformă în obsesia pentru lucruri mărunte, creșterea neatent urmărită se transformă în expansiune necontrolată, o concepție a produselor tolerabilă degradează designul acestora și implicit calitatea produselor.

Contradicția lui Icar aplicat la nivel de firmă ar putea fi formulat astfel: un manager foarte încrezător în propriile-i forțe, amplifică factorii care au contribuit la succesul întreprinderii până în punctul în care provoacă declinul. Acest paradox comportă două aspecte:

1. cauzele succesului devin cauze ale eșecului. O strategie focalizată care a mobilizat resurse în mod eficace a adus avantaje concurențiale. Dusă la extrem, ea se poate transforma în obsesie. Valorizarea anumitor obișnuințe poate antrena competențe distinctive și poate antrena competențe distinctive și poate contribui la mobilizarea oamenilor din întreprindere, dar poate determina o monocultură intolerabilă. Programe care au fost utilizate în mod eficace pot face din firmă o prizonieră a trecutului.
2. Succesul poate duce la eșec, datorită excesului de încredere sau neglijență.

3. Contradicția lui Bowman „risc strategic-rentabilitate”

Incertitudinea rezultatelor sperate este fără îndoială unul din elementele care diferențiază și mai mult decizia strategică, de alte decizii manageriale. Chiar dacă nu toți profitului, proiectele care au nivelul de risc cel mai redus. Din acest motiv, ei sunt interesați de concesiile pe care trebuie să le facă la nivelul riscului

pentru a obține un profit ridicat, sau invers, cele care trebuie făcute a nivelul profitului pentru a minimiza riscul. Bowman afirma că un bun manager este cel care plasează întreprinderea într-o situație de maximizare a profitului și de minimizare a riscului. Totodată poate fi admisă și ipoteza că unele întreprinderi aflate în dificultate sunt dispuse să își asume riscul pentru ameliorarea poziției pe piață.

Cu toate acestea, cercetările trecute și rezultatele obținute nu au dus la un consens al cercetătorilor, deoarece modelarea conceptului de risc strategic este insuficientă, iar măsurarea lui discutabilă. Rezultatele contradictorii ale cercetătorilor au determinat luarea în considerare și a altor variabile: nivelul de performanță, talia întreprinderii, tipul diversificării și perioada de observație.

Un prim factor care permite diminuarea riscului este poziția concurențială a întreprinderii. Integrarea și subcontractarea nu au totdeauna aceeași incidență asupra nivelului de risc.

În tabelul 4.11 este prezentat impactul asupra profitului a principalelor variabile care influențează nivelul riscului în cadrul unui sector.

Variabile care influențează relația profit-risc⁹⁰

Tabelul 4.11

Acțiuni	Incidența asupra riscului	Incidența asupra rentabilității capitalurilor
Ameliorarea poziției concurențiale	Negativă	Pozitivă
Creșterea flexibilității mijloacelor de producție	Negativă	Pozitivă
Diversificare	Negativă	Pozitivă
Externalizarea (diminuarea gradului de integrare și creșterea gradului de subcontractare)	Negativă asupra riscului legat desarcinile interne și pozitivă asupra celui legat de sarcinile externe	Depinde de tipul sectorului și de partea de piață deținută
Diminuarea nivelului de îndatorare	Negativă	Depinde de rentabilitate și de rata dobânzii

Pentru a explica această contradicție, și limitele sale este necesar să cunoaștem cauzele riscului și impactul lor asupra nivelului de performanță. Modelul dezvoltat de *Bowman* pune în evidență două dimensiuni ale riscului, arătând că, pe de o parte asumarea riscului este legată de alegerea activităților, iar pe de altă parte managerul riscului este legată de alegerea activităților, iar pe de altă parte managementul riscului este legat de alegerea politicilor funcționale. Astfel, o firmă se poate expune la același risc ca și concurenții săi, dar un management operațional bun poate neutraliza efectele acestui risc pentru acționari. În fine, acest model arată că pentru o firmă, alegerea nu constă în a selecționa nivelul de risc, cât în a arbitra între mai multe tipuri de risc.

⁹⁰ Sursa: Lacoste D., *Risque stratégique et rentabilité*, Revue française de gestion, nr 42, 1997, pag, 5.

4. Contradicția „competitivitate - securitate”

Dincolo de importanța inovației n scopul asigurării competitivității, ea poate genera riscuri care pot amenința însăși supraviețuirea întreprinderii. Acesta este motivul pentru care întreprinderi mici și mijlocii sunt sfătuite să nu se angajeze în inovații majore. Inovarea se bazează pe capacitatea de elaborare a ideilor noi, dar ea cere totodată competențe și înclinații manageriale pentru a transforma o idee într-o realizare efectivă. Stăpânirea proceselor de inovare a devenit o necesitate, deoarece întreprinderea trebuie să aibă în vedere două aspecte: realizarea produselor de calitate, corespunzătoare așteptărilor consumatorilor, concomitent cu reducerea duratei proceselor de inovare.

Perenitatea unei întreprinderi se bazează pe capacitatea de a genera un flux constant de inovații. Securitatea, în acest caz, este mai importantă decât competitivitatea. Chiar și pentru marile întreprinderi, tendința de a obține un avantaj concurențial bazat numai pe capacitatea de a inova determină o stare de incertitudine.

Dacă economisirea mijloacelor poate să determine creșterea vulnerabilității firmei, este adevărat că securitatea strategică poate fi adesea întărită de creșterea eficienței. Economisind însă mijloace (echipamente și personal), există riscul reducerii capacității de reacție în fața unor situații neprevăzute (întreruperi în funcționarea mașinilor, creșteri neprevăzute ale cererii).

4.9. Evaluarea și analiza de sensivitate. Premisa teoretică

O parte a procesului operațional, în fundamentarea strategiei firmei, îl constituie efectuarea de analize-diagnostic, proces extrem de laborios dacă avem în vedere conținutul metodologic al diagnosticării și multitudinea factorilor interni și externi.

Diagnosticarea reprezintă, indiscutabil, punctul de pornire în conceperea, fundamentarea și implementarea unor soluții strategice de îmbunătățire a viabilității economico-financiare și manageriale a firmei. De aici și „necesitatea unei cunoașteri amănunțite atât din punct de vedere teoretic, cât și metodologic, a acestui instrument managerial, indispensabil managerilor individuali și de grup”⁹¹.

Procesul de evaluare trebuie să descopere riscurile măsurabile și riscurile nemăsurabile, cum ar fi cele operaționale, și să le selecționeze pe cele controlabile.

Evaluarea riscurilor este o problemă permanentă, deoarece condițiile sunt în permanență schimbare, apar noi reglementări, apar noi angajați, apar obiective de actualitate și toate aceste schimbări remodelează în permanență structura riscurilor care niciodată nu poate fi definitivată. Astfel, controlul intern trebuie să identifice și să se ocupe de riscurile speciale, asociate schimbării.

Diagnosticarea – ca și componentă a procesului de evaluare – constă în „investigarea firmei și a componentelor sale, în vederea reliefării cauzale a principalelor puncte forte și slabe, a evaluării potențialului și a formulării de recomandări, axate pe cauzele generatoare de disfuncționalități și aspecte pozitive”⁹².

În funcție de aria de acoperire, se deosebesc:

- *analize diagnostic generale*, care vizează firma în ansamblul său, având în vedere principalele sale domenii de activitate și performanțele obținute;

⁹¹ Nicolescu O. și alții – *Ghidul managerului eficient*, vol. 1, Editura Tehnică, București, 1993

⁹² Ansoff I. – *Strategie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989

- *analize diagnostic parțiale*, care au în vedere doar unele componente și rezultate ale performanțelor firmei.

Analiza diagnostic generală se efectuează de echipe multidisciplinare de specialiști, care apelează la un instrumentar specific de acumulare, înregistrare, prelucrare și interpretare a datelor și informațiilor referitoare la trecutul, prezentul și viitorul societății comerciale. Analiza diagnostic generală a firmei prezintă mai multe caracteristici, prin intermediul cărora se delimitează de alte metode și tehnici de analiză; cunoașterea acestei caracteristici este esențială pentru utilizarea sa adecvată; cele mai importante caracteristici sunt prezentate în figura nr. 4.10.

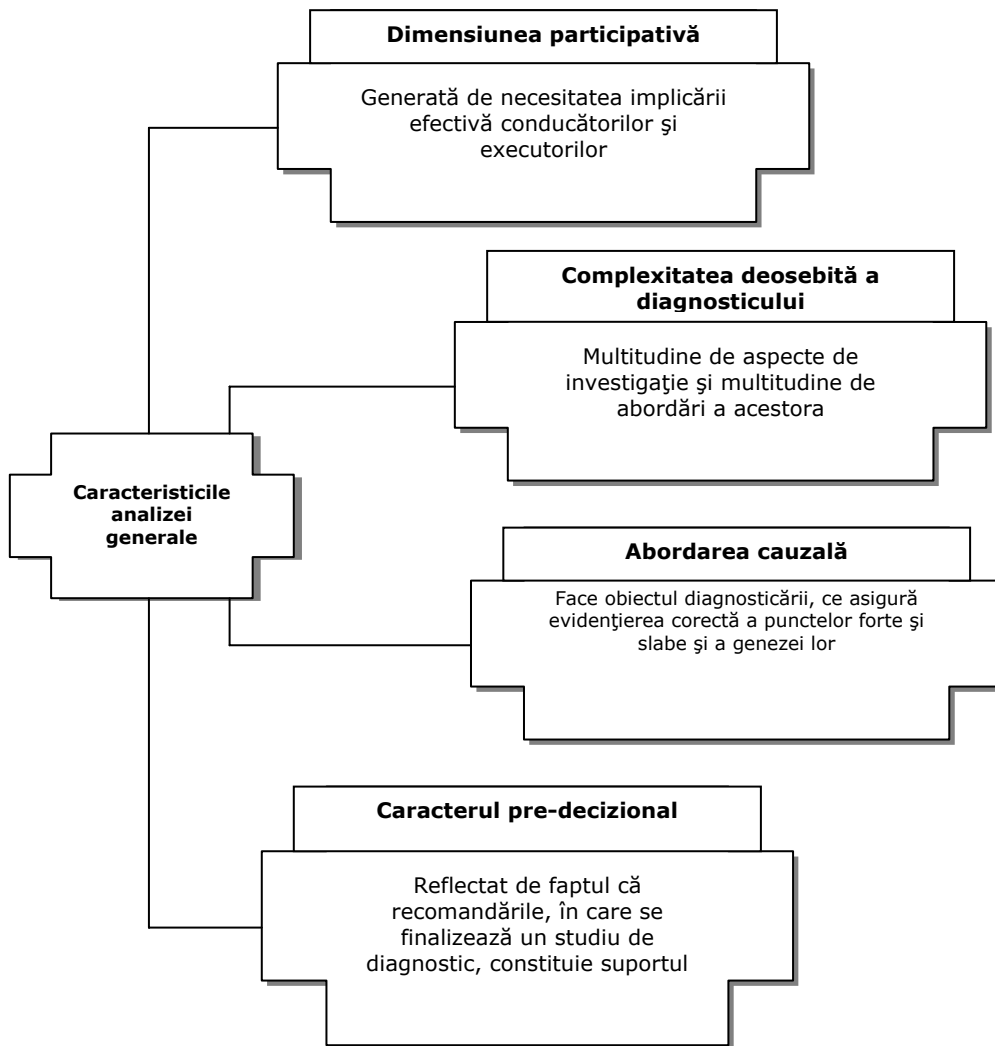


Figura 4.10. Caracteristicile analizei generale a firmei

Realizarea unei analize diagnostic generale a firmei necesită parcurgerea unui scenariu metodologic structurat în etape și faze, precis și riguros delimitate, condiționând astfel calitatea diagnosticului final și a recomandărilor strategice.

4.10. Criteriile generale de diagnosticare

Documentarea preliminară. În viziunea noastră, elementele metodologice ale unei analize diagnostic generale pot fi structurate într-un ansamblu de etape ce acoperă în mod coerent principalele elemente implicate de realizarea unei diagnosticări riguroase a activităților întreprinderii.

Această etapă poate fi desfășurată numai pe baza unui număr de criterii reprezentative, sistematizate, în funcție de natura lor; acestea sunt: economico-financiare, criteriile manageriale, criteriile de calitate și competitivitate a produselor și serviciilor, criteriile tehnice și tehnologice, criteriile socio-umane, criteriile ecologice. În continuare, prezentăm criteriile-vectori pe care se recomandă să fie axat diagnosticul în cadrul fiecărui criteriu, figurile nr. 4.11 - 4.17.

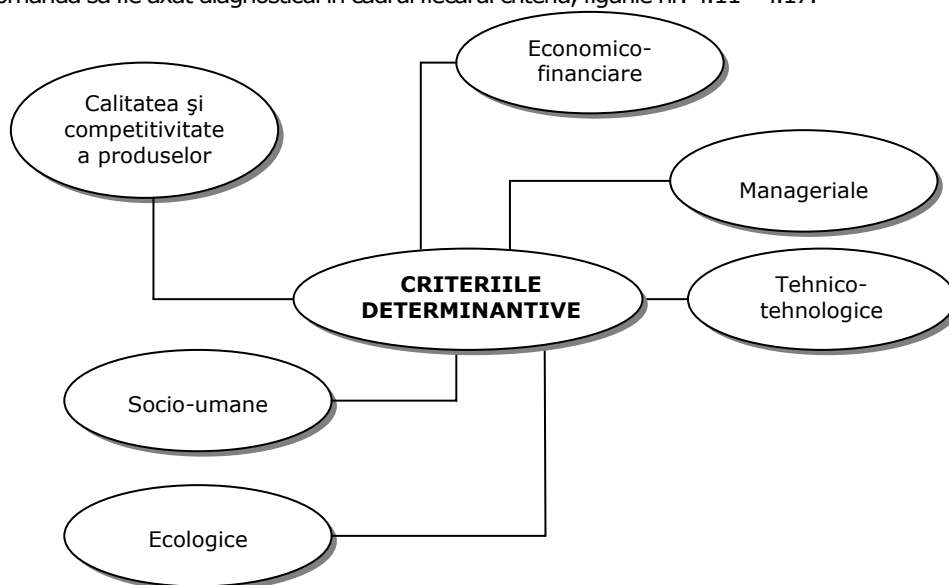


Figura 4.11. Criteriile determinante ale diagnosticului

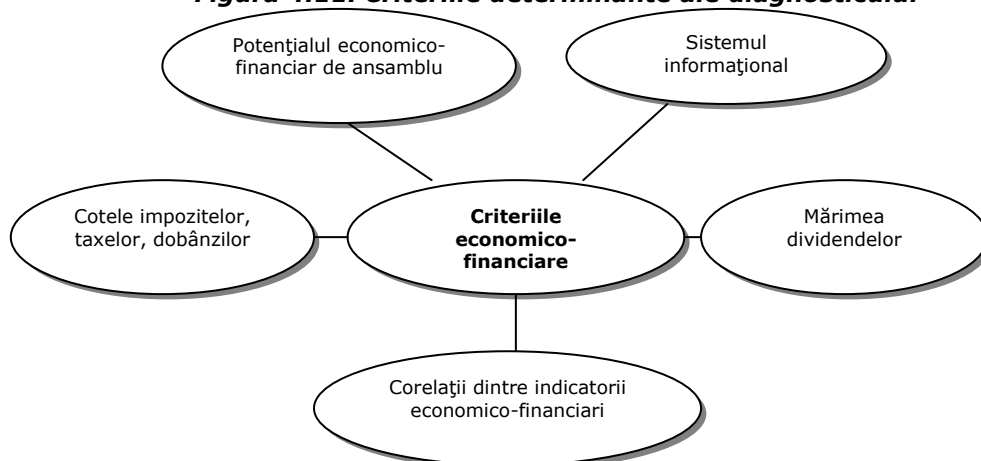


Figura 4.12. Diagnosticul pe criterii economico-financiare în determinarea diagnosticului

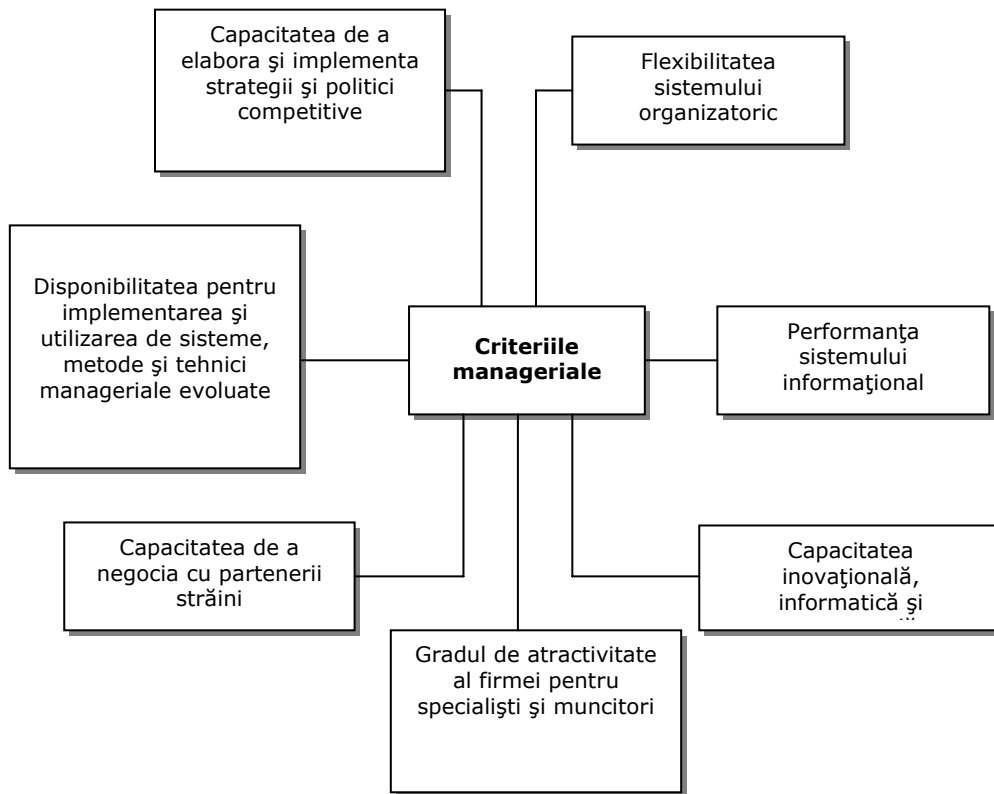


Figura 4.13. Diagnosticul pe criterii manageriale

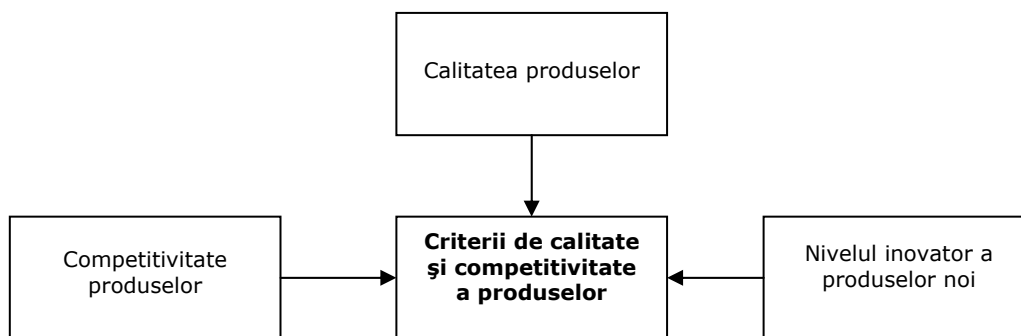


Figura 4.14. Diagnosticul pe criterii de calitate și competitivitate a produselor

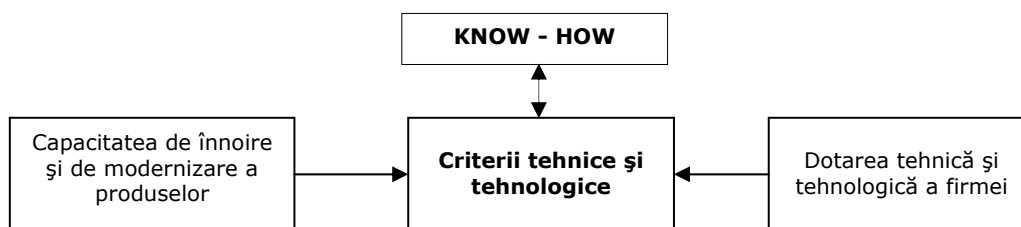


Figura 4.15. Diagnosticul pe criterii tehnice și tehnologice

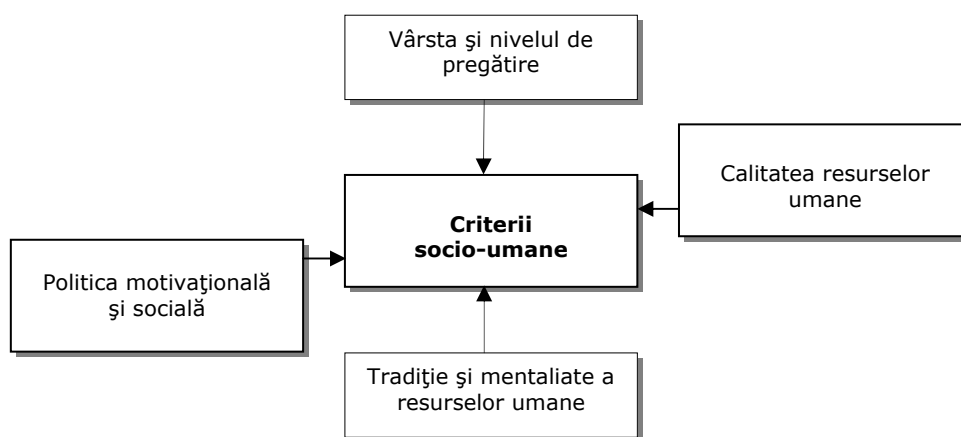


Figura 4.16. Diagnosticul pe criterii socio-umane

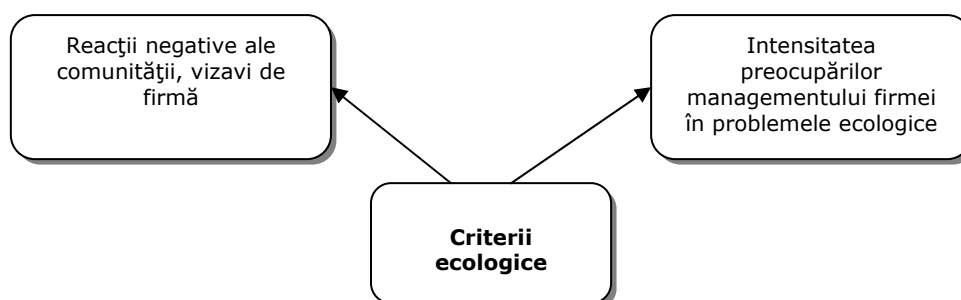


Figura 4.17. Diagnosticul pe criterii ecologice

Reliefarea cauzală a principalelor disfuncționalități și a punctelor forte

În viziunea economistului Ovidiu Nicolescu, succesul acestei etape este condiționat de modul în care sunt soluționate două aspecte majore: precizarea termenilor de referință și stabilirea relațiilor cauză-efect⁸⁷.

Analizând termenii de referință, echipa de diagnosticare trebuie să fie axată pe obiectivele:

1. starea economică generală a firmei, gradul său de competitivitate;
2. scopul urmărit prin diagnosticare – determinarea gradului de viabilitate economică și conturarea de recomandări strategice;
3. strategia actuală a firmei;
4. baza informațional –documentară privind realizările din domeniul analizat și în plus experiența din țară și cea mondială.

Referitor la al doilea aspect major al acestei etape – *depistarea cauzelor generatoare de disfuncționalități* – se recomandă elaborarea relațiilor cauză-efect: în baza cauzelor, care generează deficiențe, se stabilesc efectele rezultate în domeniile de activitate. Este necesar ca acestea să fie preponderent exprimate cantitativ.

În baza acestor disfuncționalități identificate se vor depista zone critice din punct de vedere economico-financiar, managerial, tehnic-tehnologic, concretizate la nivel de activități sau subactivități. Localizarea recomandărilor de creștere a eficienței societății comerciale și soluțiile de restructurare viitoare a firmei regăsite în strategii și politici corespunzătoare vor fi în funcție de definirea și caracterizarea zonelor critice.

În funcție de mărimea intensității implicațiilor negative, zonele critice se pot grupa pe două categorii:

1. **zone critice de intensitate maximă** – persistența lor afectează supraviețuirea firmei;
2. **zone critice de intensitate medie** – persistența lor afectează considerabil potențialul și performanțele economice ale firmei care le generează.

Atenția cuvenită e necesar să i se acorde și stabilirii punctelor forte și cauzelor care le generează, deoarece s-a constatat că atât aspectele pozitive, cât și cauzele care le provoacă au un impact deosebit de important asupra climatului de muncă, dinamismului și creativității personalului și pot fi valorificate mult mai operativ în creșterea eficienței firmei.

În viziunea noastră, adesea, este mult mai ușor, mai puțin costisitor și mai eficient de dezvoltat un punct forte al firmei, decât eliminarea unei disfuncționalități.

Punctele forte identificate constituie suportul depistării nișelor potente din punct de vedere economico-financiar, managerial concretizate la nivel de activități și subactivități.

Nișele potente indică concret care procese și compartimente din cadrul firmei oferă potențial semnificativ pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei. Nișele potente se grupează, în funcție de amploarea influențelor pozitive asupra evoluției firmei, în două grupe:

1. **nișele de potențial ridicat**, a căror persistență și dezvoltare determină creșteri substanțiale, de mare impact pe planul rezultatelor economico-financiare ale firmei;
2. **nișele de potențial mediu**, a căror persistență și dezvoltare determină amplificări sensibile în planul performanțelor unității.

4.11. Logica economică în stabilirea diagnosticului firmei

Diagnosticul are ca obiectiv principal aprecierea stării de sănătate a firmei prin măsurarea performanțelor și aprecierea vulnerabilității, identificarea cauzelor și contextul care a generat această stare fără să-și propună aplicarea programului de redresare. Diagnosticul dă substanță direcțiilor strategice de viitor prin faptul că oferă informații despre punctele slabe și forte, despre riscurile posibile și șansele de viabilitate ale întreprinderii.

Aprecierea tendinței afacerii se poate efectua cu ajutorul cifrei de afaceri, profitului, creanțelor, solvabilității, precum și rentabilității financiare.

Logica diagnosticului prin cifra de afaceri

Cifra de afaceri este un indicator de volum și permite diagnosticianului să aprecieze dacă firma este în: dezvoltare, recesiune sau menținere ca și activitate. *Este important ca analiza tendinței afacerii să se facă în cadrul ciclului de viață al firmei prin raportare la stadiile de criză în evoluția firmei.* Stadiile de criză în evoluția firmei prezentate în figura nr. 4.18.

Firma la momentul t_3 / t_{n-2}

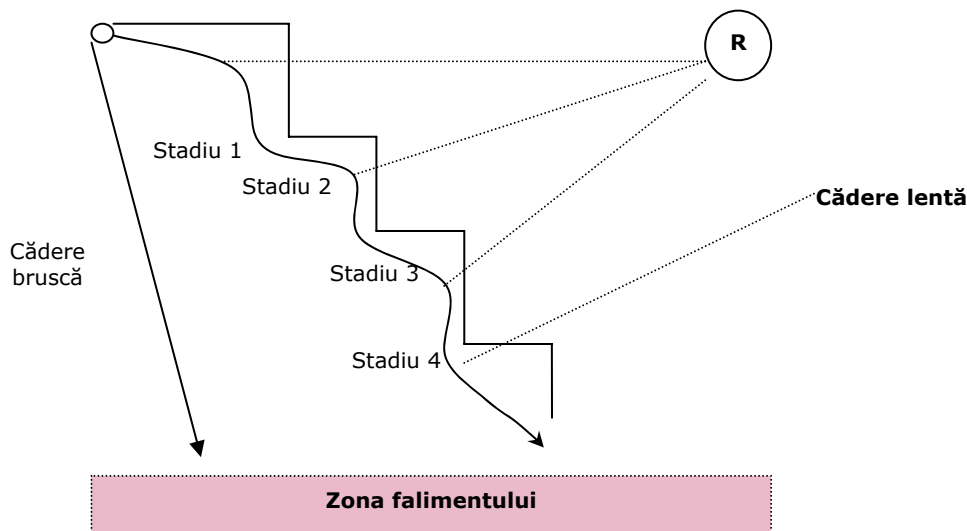


Figura 4.18. Stadiile de criză în evoluția firmei⁹³

R: redresarea afacerilor;

Stadiu 1: apariția dificultăților – apar primele semne interne ale unor greutăți particulare în evoluția afacerilor;

Stadiu 2: manifestarea externă a dificultăților – problemele survenite în administrarea firmei sunt recepționate de diferite grupuri de interese;

Stadiul 3: degradarea pronunțată a situației – dificultățile devin evidente și lipsesc soluțiile de redresare;

⁹³ G. Băleșteanu. "Logica economică", pag. 164, Timișoara, Mirton, 2002.

Stadiul 4: punerea în „redresare juridică” – se declanșează procedura de reglementare juridică.

Din punct de vedere economic firmele de succes sunt acelea a căror cifră de afaceri are tendința constantă de creștere, ceea ce reprezintă câmpul referențial în raport cu care se face decodificarea cronogramei, reprezentată în figura nr. 4.19.

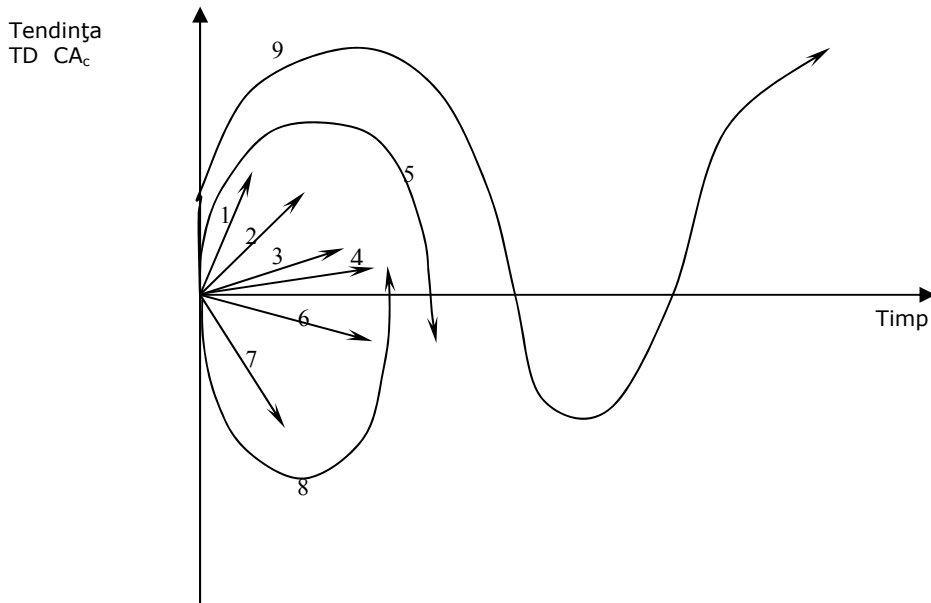


Figura 4.19. Cronograma cifrei de afaceri⁹⁴

- TD₁ – tendință bruscă de creștere a cifrei de afaceri;
- TD₂ – creștere proporțională;
- TD₃ – tendință lentă de creștere;
- TD₄ – evoluție constantă;
- TD₅ – evoluție după o probabilită concavă;
- TD₆ – tendință lentă de scădere;
- TD₇ – tendință bruscă de scădere;
- TD₈ – evoluție după o probabilită concavă;
- TD₉ – evoluție de tip spirală.

Tendințele 1 și 2 – creștere bruscă și creștere proporțională (>110%);

Tendințele 7 și 5 – scădere bruscă și evoluție după parabolă concavă (, 80%);

Tendințele 3,4,6,8,9 – oscilare în jurul mediei a cifrei de afaceri (80% - 100%).

O apreciere pertinentă a tendinței afacerii cu ajutorul cifrei de afaceri trebuie să țină seama de trei elemente esențiale: *rata inflației, politica de prețuri, poziția firmei pe piață*. De aceea indicatorii de dinamică se vor calcula în prețuri constante sau comparabile.

⁹⁴ G. Băleșteanu. "Logica economică", pag. 167, Timișoara, Mirton, 2002.

$$CA_C = CA \frac{1}{1 + i_p(i_F)}$$

$$I_{CA_C} = \frac{CA_{C_1}}{CA_{C_0}} \times 100$$

Legendă:

CA – cifra de afaceri în prețuri curente;
 CA_C – cifra de afaceri în prețuri comparabile;
 i_p, i_F – indicii prețurilor, respectiv inflația;
 I_{CA_C} – indicii de creștere a cifrei de afaceri în prețuri comparabile;

Atunci:

1. Dacă i_p > i_F: firma promovează prețuri care depășesc ritmul inflației, ce prezintă o politică total greșită când pe piața de desfacere concurența este puternică.
2. Dacă i_p = i_F: firma își promovează prețurile la ritmul inflației.
3. Dacă i_p < i_F:
 - când această corelație este acceptată deliberat, aprecierile sunt favorabile;
 - când este efectul unei proaste gestionări a prețului, consecințele sunt negative asupra profitabilității firmei.

În stabilirea diagnosticului afacerii, desigur, este necesară preventiv prezentarea cauzelor scăderii cifrei de afaceri. Deoarece scopul acestui capitol este diagnosticul firmei, prezentăm în tabelele nr. 4.12, 4.13, 4.13 și 4.14 respectiv consecințele logice pentru starea de vitalitate și vulnerabilitate a firmei, consecințele logice pentru starea cifrei de afaceri, diagnosticul firmei prin cifra de afaceri, precum și concluziile logice prin diagnosticul cifrei de afaceri.

Consecințele logice pentru starea de vitalitate și vulnerabilitate a firmei

Tabelul 4.12

Nr. Ord.	Consecințe neutre firmei	Condiții pentru consecințele logice
1.	Stare de vitalitate	Condiție necesară dar insuficientă: <i>tendința semnificativă de creștere a cifrei de afaceri în prețuri comparabile</i> : - productivitatea; - lichiditatea; - profitabilitatea.
2.	Stare de vitalitate constantă	Condiție necesară dar insuficientă: <i>rămânerea relativă a cifrei de afaceri în prețuri comparabile</i> ; Condiții necesare suplimentare: - productivitatea; - lichiditatea; - profitabilitatea.
3.	Stare de vulnerabilitate	Condiție necesară și suficientă: cifra de afaceri în prețuri comparabile are o tendință semnificativă de scădere.

Consecințe logice pentru starea cifrei de afaceri

Tabelul 4.13

Consecința logică pentru cifra de afaceri	Condițiile necesare pentru consecință		
	Producția fabricată	S produse finite	Exprimarea simbolică
Creștere	constantă	scad	$(Q_f^c \& \Delta S^-) \rightarrow CA^+$
Creștere	crește	constante	$(\Delta S^c \& Q_f^+) \rightarrow CA^+$
Scădere	constantă	cresc	$(Q_f^c \& \Delta S^+) \rightarrow CA^-$
Scădere	scade	constante	$(\Delta S^c \& Q_f^-) \rightarrow CA^-$
Creștere	crește	scad	$(Q_f^+ \& \Delta S^-) \rightarrow CA^+$
Scădere	scade	cresc	$(Q_f^- \& \Delta S^+) \rightarrow CA^-$
Creștere	crește	crește	$(Q_f^+ \& \Delta S^+) \leftrightarrow CA^+$ $< (\Delta S^+, Q_f^+)$
	(dacă creșterea producției fabricate este mai mare decât creșterea stocurilor de produse finite)		
Scădere	crește	crește	$(Q_f^+ \& \Delta S^+) \leftrightarrow CA^-$ $< (Q_f^+, \Delta S^+)$
	(dacă creșterea producției fabricate este mai mică decât creșterea stocurilor de produse)		
Rămâne constantă	crește	Crește	$(Q_f^+ \& \Delta S^+) \leftrightarrow CA^c$ $= (Q_f^+, \Delta S^+)$
	(dacă efectul creșterii producției fabricate este egal cu efectul creșterii stocului de produse finite)		
Creștere	scade	scade	$(Q_f^- \& \Delta S^-) \rightarrow CA^+$

Situația firmei prin cifra de afaceri

Tabelul 4.14

Situația firmei	Condițiile privind indicatorii			Exprimare simbolică
	Producția fabricată	Stocuri de produse finite	Cifra de afaceri	
Starea de vitalitate	Crește	Constante	Creșterea producției este mai mare decât sporul de cifră de	$(Q_f^+ \& \Delta S^c) \& (Q_f^+ > CA_0 \cdot 0,1)$

			afaceri aferente creșterii semnificative	
Starea de vitalitate	Crește	Scad	Efectul asociat al creșterii producției și scăderii stocurilor este mai mare decât sporul de cifră de afaceri aferente creșterii semnificative	$((Q_f^+ \& \Delta S^-) \& ({}_E Q_f^+ > {}_E \Delta S^-) CA_0 \cdot 0,1)$
Starea de vitalitate	Crește	Cresc	Creșterea de producție este mai mare decât sporul cifrei de afaceri aferente creșterii semnificative și creșterii de stoc.	$((Q_f^+ \& \Delta S^+) \& ({}_E Q_f^+ > ({}_E \Delta S^+ + C$ $\rightarrow VIT < (\Delta S^+ Q_f^+))$
Starea de viabilitate	Crește	Cresc	Creșterea producției fabricate este mai mică decât sporul cifrei de afaceri aferente creșterii semnificative	$((Q_f^+ \& \Delta S^c) \& (Q_f^+ < CA_0 \cdot 0,1))$
Starea de viabilitate	Constantă	Crește	Creșterea stocului de produse finite nu este mai mare decât reducerea	$((Q_f^c \& \Delta S^+) \& (\Delta S^+) < CA_0 \cdot 0,2)$

			cifrei de afaceri aferente scăderii semnificative.	
Starea de viabilitate	Scade	Constantă	Producția fabricată nu scade mai mult decât reducerea cifrei de afaceri aferente scăderii semnificative.	$((Q_f^- \& \Delta S^c) \& (Q_f^- < CA_0 \cdot 0,2))$
Starea de viabilitate	Crește	Scad	Efectul asociat al creșterii producției și scăderii stocurilor este mai mic decât sporul de cifră de afaceri aferente creșterii semnificative.	$((Q_f^+ \& \Delta S^-) \& ({}_E Q_f^+ < {}_E \Delta S^-) < CA_0 \cdot 0,1)$
Starea de viabilitate	Scade	Cresc	Efectul asociat al creșterii producției și stocurilor nu este mai mare decât reducerea cifrei de afaceri aferente scăderii semnificative.	$((Q_f^- \& \Delta S^+) \& ({}_E Q_f^- \& {}_E \Delta S^- < CA_0 \cdot 0,2)) \rightarrow VIA$
Starea de viabilitate	Crește	Cresc	Creșterea producției este mai mică decât sporul cifrei	$((Q_f^+ \& \Delta S^+) \& (+(CA_0 \cdot 0,2, {}_E \Delta S^+) < {}_E Q_f^+ < +(CA_0 \cdot 0,1, {}_E \Delta S^+))) \rightarrow$

			de afaceri aferente creșterii semnificative și creșterii de stoc, însă mai mare decât reducerea cifrei de afaceri aferente scăderii semnificative și creșterii de stoc.	
Starea de viabilitate	Crește	Cresc	Efectul creșterii producției este egal cu efectul creșterii stocurilor.	$((Q_f^+ \& \Delta S^+) \& ((Q_f^+ =_E \Delta S^+)) -$
Starea de vulnerabilitate	Constantă	Cresc	Creșterea stocului este mai mare decât reducerea cifrei de afaceri aferente scăderii semnificative.	$((Q_f^c \& \Delta S^+) \& (\Delta S^+ > CA_0 \cdot 0,2))$
Starea de vulnerabilitate	Scade	Constante	Scăderea producției este mai mare decât reducerea cifrei de afaceri aferente scăderii semnificative.	$((Q_f^- \& \Delta S^c) \& (Q_f^- > CA_+ \cdot 0,2)) -$
Starea de vulnerabilitate	Scade	Cresc	Efectul asociat este mai mare	$((Q_f^- \& \Delta S^+) \& (Q_f^- \& \Delta S^+) > CA_+ \cdot 0,2)$

litate			decât reducerea cifrei de afaceri afere scăderii semnificativ e.	
Starea de vulnerabi liate	Crește	Cresc mai mult decât crește producția	Efectul asociat este mai mic decât reducerea cifrei de afaceri afere scăderii semnificativ e.	$((Q_f^+ \& \Delta S^+) \& (Q_f^+ < \Delta S^+) \& ((Q_f^+ \& S^+ < CA_0 \cdot 0,2)) \rightarrow VUL$

Legendă:

- Q_f - producția fizică
 S - stocuri
 VUL - stare de vulnerabilitate
 VIT - stare de vitalitate
 $+$ - crește
 $-$ - scade

Tabloul sinoptic al firmei prin cifra de afaceri

Tabelul 4.15

Nr.	Prognostic	Condițiile privind indicatorii
1.	Prognostic rezervat – gradul de vulnerabilitate a firmei este suficient de ridicat	1. Cresc stocurile de produse finite; 2. Creșterea producției fabricate nu este suficientă pentru acoperirea creșterii de stocuri, generând o scădere a cifrei de afaceri mai mare de 20%; 3. Cifra de afaceri scade semnificativ.
2.	Prognostic rezervat – firma este în stare de viabilitate, însă cu vizibile puncte de vulnerabilitate	1. Stocul de produse finite crește; 2. Producția fabricată rămâne constantă; 3. Viteza de rotație a stocurilor scade; 4. Creșterea stocurilor nu conduce la o scădere semnificativă a cifrei de afaceri (< 80%); 5. Sunt evidente dificultățile în comercializarea produselor; 6. Sunt semnale că produsele nu pot face față concurenței.
3.	Prognostic rezervat: firma se află în stare de vulnerabilitate ridicată	1. Producția fabricată rămâne constantă; 2. Stocurile de produse finite cresc semnificativ (>20%) din cifra de afaceri); 3. Viteza de rotație a stocurilor scade foarte

		<p>mult cu implicații imediate asupra lichidității firmei;</p> <p>4. Resursele alocate fabricației nu sunt recuperate;</p> <p>5. Reluarea ciclului de producție este îngreunată.</p>
4.	Prognostic rezervat: firma se află în stare de vulnerabilitate și tinde spre faliment	<p>1. Producția fabricată scade;</p> <p>2. Stocurile de produse finite cresc;</p> <p>3. Cifra de afaceri înregistrează constant reduceri de peste 20%.</p>
5.	Prognostic rezervat: firma are o stare de viabilitate cu serioase semnale de vulnerabilitate	<p>1. Producția fabricată scade semnificativ (>20%);</p> <p>2. Stocurile de produse finite rămân constante.</p>
6.	Prognostic rezervat: firma este în stare de vulnerabilitate	<p>1. Producția fabricată scade semnificativ (>20%);</p> <p>2. Stocurile de produse finite scade;</p> <p>3. Se ridică serioase semne de întrebare asupra perspectivei firme.</p>

Logica diagnosticului firmei prin profit

În analiză diagnostic, profitul în valoare absolută are relevanță numai dacă se raportează la resursele care îl generează, principalele fiind activul total, capitalul total, capitalul propriu.

Indicatorul de analiză în această situație este rata de rentabilitate și nu profitul.

Pentru o înțelegere mai clară a consecințelor logice, precum și a concluziilor logice, pentru diagnosticul firmei prin profit, au fost grupate în tabloul sinoptic al stării firmei, prezentat în tabelul 4.16:

Tabloul sinoptic al stării firmei

Tabelul 4.16

Nr.	Prognostic	Condiții pentru stabilirea prognosticului firmei	Exprimarea simbolică
1.	Prognostic favorabil	<p>1. Creșterea profitului din exploatare;</p> <p>2. Creșterea vitezei de rotație a creditului clienți;</p> <p>3. Depășirea creșterii profitului din exploatare de către creșterea profitului exercițiului;</p> <p>4. Creșterea lichidității pe seama vitezei de rotație a creanțelor</p>	$CA^+ & m^+ & PFM & FN^-$
2.	Prognostic favorabil	<p>1. Creșterea profitului din exploatare;</p> <p>2. Creșterea profitului exercițiului ;</p> <p>3. Posibilitatea creșterii lichidității;</p> <p>4. Creșterea vitezei de rotație a creditului clienți dacă: $I_{FN}^+ < I_{CA}^+$</p>	$CA^+ & m^+ & PFM & FN^+$
3.	Prognostic favorabil	<p>1. Creșterea profitului din exploatare;</p> <p>2. Creșterea profitului exercițiului ;</p> <p>3. Cresc lichiditățile;</p>	$CA^+ & m^+ & PFM & FN^-$

		4. Creșterea vitezei de rotație a creditului clienți dacă: $I_{FN}^+ < I_{CA}^+$	
4.	Pronostic rezervat	1. Creșterea profitului din exploatare; 2. Scade lichiditățile; 3. Se diminuează profitul exercițiului datorită pierderii financiare mari.	$CA^+ & m^+ & PFM & FN^-$
5.	Pronostic rezervat	1. Creșterea vitezei de rotație a creditului clienți; 2. Foarte probabil scade și profitul exercițiului; 3. Scade profitul din exploatare dacă efectul creșterii cifrei de afaceri nu compensează efectul scăderii marjei de profit.	$CA^+ & m^- & PFM & FN^-$
6.	Pronostic nefavorabil	1. Scade profitul din exploatare dacă efectul creșterii marjei de profit nu compensează efectul scăderii cifrei de afaceri; 2. Scade viteza de rotație a creditului client; 3. Scade lichiditățile;	$CA^- & m^+ & PFM & FN^+$
7.	Pronostic nefavorabil	1. Scade profitul din exploatare dacă efectul creșterii marjei de profit nu compensează efectul scăderii cifrei de afaceri; 2. Scade viteza de rotație a creditului client; 3. Scade lichiditățile 4. Este posibil să scadă și profitul exercițiului;	$CA^- & m^- & PFM & FN^+$
8.	Pronostic nefavorabil	1. Scade profitul din exploatare dacă efectul creșterii cifrei de afaceri nu compensează efectul scăderii marjei de profit; 2. Scade viteza de rotație a creditului client; 3. Scade lichiditățile; 4. Foarte probabil scade profitul exercițiului;	$CA^+ & m^- & PFM & FN^+$
9.	Pronostic nefavorabil	1. Scade profitul di exploatare; 2. Scade profitul exercițiului; 3. Scad lichiditățile; 4. Scade viteza de rotație a creditului client.	$CA^- & m^- & PFM & FN^-$
10.	Pronostic nefavorabil	1. Scade profitul di exploatare; 2. Scade profitul exercițiului; 3. Scad lichiditățile; 4. Scade viteza de rotație a creditului client, dacă: $I_{FN}^- < I_{CA}^-$.	$CA^- & m^- & PFM & FN^-$

Legendă:

- PFM - pierdere financiară mare
- FN - valoare facturilor neincasate
- m - marjă de profit
- CA - cifra de afaceri

În concluzie putem configura expresia simbolică pentru o dezvoltare profitabilă a firmei.

$$CA^+ \& m^+ \& PFM \& FN^-) V(CA^+ \& m^+ \& PFM \& FN^-) < (PFM, (CA^+ \& m^+ \& FN^-))$$

și a evoluției spre faliment:

$$(CA^- \& m^- \& PFM \& FN^+) V(CA^- \& m^- \& m^- \& PFM \& FN^+)$$

Concluzii logice:

1. Dacă profitul din exploatare crește - vulnerabilitățile se regăsesc mai mult în activitatea de exploatare;
2. Dacă pierderea financiară este mare - comercializare și gestionare a resurselor financiare și mai puțin în cea de producție (figura nr. 4.20).

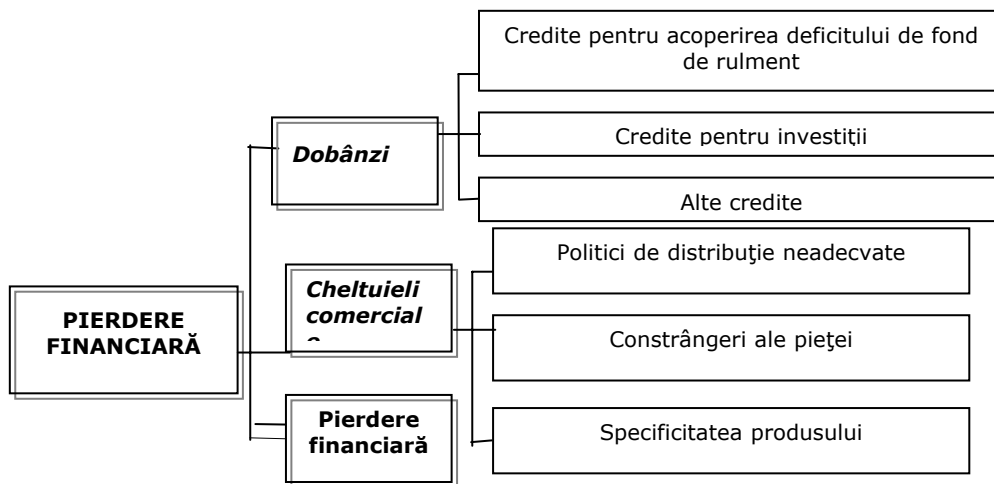


Figura 4.20. Cauze generatoare de pierderi financiare⁹⁵

3. Creșterea profitului exercițiului nu întotdeauna prezintă un rezultat al dezvoltării profitabile a firmei. Echilibrul financiar este grav perturbat de neîncasarea la termen scadent a facturilor.

⁹⁵ G.Băileșteanu "Logica economică", pag. 186, Timișoara, Mirton, pag. 186.

Logica diagnosticului firmei prin creanțe

Una din pârghii în stimularea vânzărilor o constituie creditul clienți pentru produsele livrate. *De aceea se impune în economia românească cu mai multă acuitate organizarea clienților care să permită managementului stabilirea de strategii privind:*

1. politici privind dimensiunea creditului clienți;
2. eficiența creditului client.

Aici se atașează și un anumit nivel al riscului de insolvență. În concluzie: putem menționa consecințele logice:

1. *Dacă prin relaxarea termenelor de plată, sporul de profit este mai mare decât costul creditului client acesta se dovedește oportun;*
2. *Când firma este dependentă considerabil de piața de desfacere, promovarea creditului client apare ca o necesitate;*
3. urmărirea clienților;
4. viteza de rotație a creditului client

O politică eficientă de gestionare a clienților presupune informații la zi privind clientela semnificativă și încadrarea lor din punct de vedere al onorării obligațiilor de plată. Tabloul sinoptic al întreprinderii din punct de vedere al creanțelor se prezintă în tabelul nr. 4.17.

Tabloul sinoptic al firmei din punct de vedere al creanțelor

Tabelul 4.17

Nr.	Prognostic	Condițiile privind indicatorii	Exprimarea simbolică
1.	Prognostic favorabil	1. Creșterea cotei de piață a firmei dacă $I_{CA}^+ > I_{PP}^+$ 2. Creșterea vitezei de rotație a creanțelor dacă: $I_{CR}^+ > I_{CA}^+$	$PP^+ & CA^+ & CC^+ & CR^+$
2.	Prognostic favorabil	1. Creșterea cotei de piață a firmei dacă $I_{CA}^+ > I_{PP}^+$; 2. Creșterea vitezei de rotație a creanțelor dacă: $I_{CR}^+ > I_{CA}^+$	$PP^+ & CA^+ & CC^- & CR^+$
3.	Prognostic favorabil	1. Crește cota de piață a firmei; 2. Crește viteza de rotație a creanțelor dacă: $I_{CR}^+ < I_{CA}^+$	$PP^- & CA^+ & CC^+ & CR^+$
4.	Prognostic favorabil	1. Crește cota de piață a firmei; 2. Crește viteza de rotație a creanțelor dacă: $I_{CR}^+ < I_{CA}^+$ 3. Semnale pozitive din partea concurenței și negative din partea pieței produselor.	$PP^- & CA^+ & CC^- & CR^+$
5.	Pronostic rezervat	1. Scade cota de piață a firmei; 2. Scade viteza de rotație a creanțelor.	$PP^+ & CA^- & CC^+ & CR^+$
6.	Pronostic rezervat	1. Scade cota de piață a firmei; 2. Scade viteza de rotație a creanțelor.	$PP^+ & CA^- & CC^- & CR^+$

7.	Pronostic nefavorabil	1. Scade cota de piață a firmei $I_{CA}^- > I_{PP}^-$; 2. Scade viteza de rotație a creanțelor.	$PP^- & CA^- & CC^+ & CR^+$
8.	Pronostic rezervat	1. Scade cota de piață a firmei $I_{CA}^- > I_{PP}^-$; 2. Scade viteza de rotație a creanțelor.	$PP^- & CA^- & CC^- & CR^+$
9.	Prognostic favorabil	1. Crește cota de piață a firmei dacă: $I_{CA}^+ < I_{PP}^+$; 2. Crește viteza de rotație a creanțelor .	$PP^+ & CA^- & CC^+ & CR^-$
10.	Pronostic favorabil	1. Scade cota de piață a firmei $I_{CA}^+ > I_{PP}^+$; 2. Crește viteza de rotație a creanțelor .	$PP^+ & CA^- & CC^- & CR^-$
11.	Pronostic favorabil	1. Crește cota de piață a firmei; 2. Crește viteza de rotație a creanțelor; 3. Crește competitivitatea comercială a firmei (PP^- și CA^+)	$PP^- & CA^+ & CC^+ & CR^-$
12.	Pronostic favorabil	1. Crește cota de piață a firmei; 2. Crește viteza de rotație a creanțelor; 3. Crește competitivitatea firmei pe fondul scăderii concurenței.	$PP^- & CA^+ & CC^- & CR^-$
13.	Pronostic rezervat	1. Scade cota de piață a firmei; 2. Scade viteza de rotație a creanțelor, dacă $I_{CA}^- < I_{CR}^-$;	$PP^+ & CA^- & CC^+ & CR^-$
14.	Pronostic rezervat	1. Crește cota de piață dacă: $I_{CA}^- < I_{PP}^-$; 2. Scade viteza de rotație a creanțelor dacă $I_{CA}^- < I_{CR}^-$.	$PP^- & CA^- & CC^- & CR^-$
15.	Pronostic rezervat	1. Scade viteza de rotație a creanțelor, dacă $I_{CA}^- < I_{CR}^-$; 2. Scade cota de piață a firmei;	$PP^+ & CA^- & CC^- & CR^-$
16.	Pronostic rezervat	1. Scade viteza de rotație a creanțelor, dacă $I_{CA}^- < I_{CR}^-$; 2. Scade cota de piață a firmei, dacă: $I_{CA}^- < I_{PP}^-$	$PP^- & CA^- & CC^- & CR^-$

Legendă:

PP – piața produselor
CC – concurența
CR – creanțe

Ca urmare, în urma analizei creditului client se configurează consecințele logice prezentate în figura nr. 4.21.

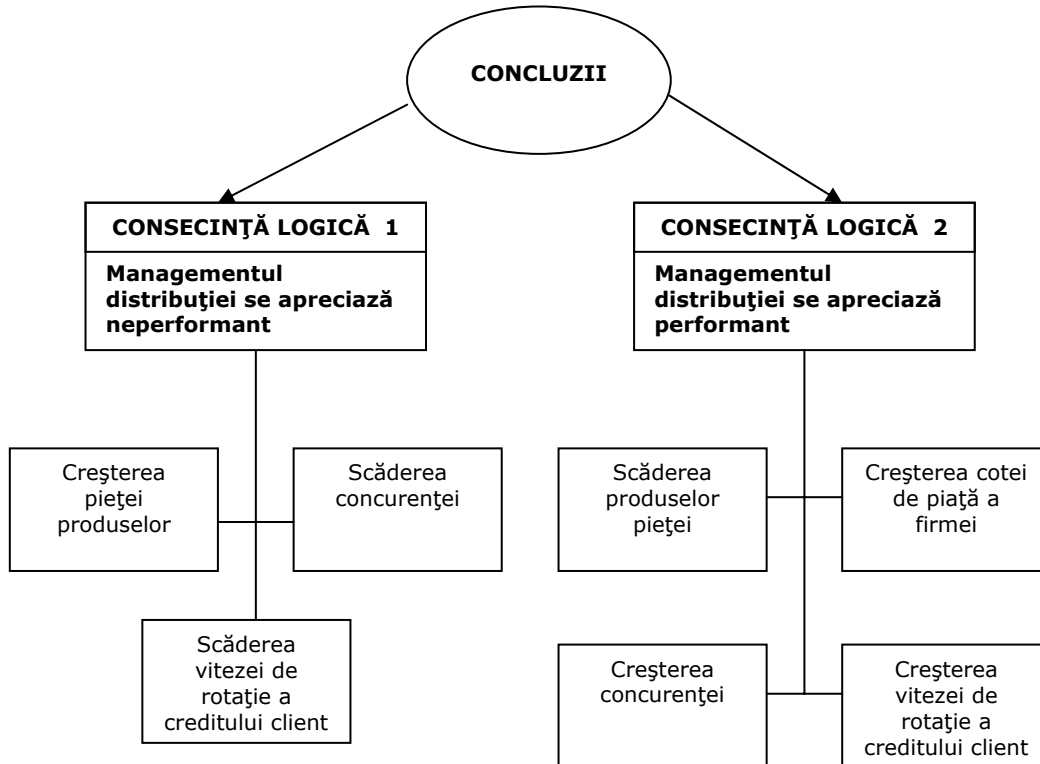


Figura 4.21. Concluziile logice privind creditul client

Logica diagnosticului firmei prin solvabilitate

Solvabilitatea exprimă capacitatea firmei de a-și onora obligațiile pe termen lung și scurt.

Consecințele logice privind impactul solvabilității în diagnosticul firmei pot fi expuse în modul următor:

1. *Relația de dependență dintre vânzări și capitalul împrumutat oferă posibilitate firmelor cu vânzările stabile de a folosi într-o proporție mai mare capitalul împrumutat.*

2. *Stabilitatea marjelor de profit se prezintă la fel de importantă ca și stabilitatea vânzărilor, deoarece capacitatea de a onora datoriile depinde și de profitabilitate, nu numai de volumul vânzărilor.*

3. *Firmele ale căror active sunt adecvate pentru a fi folosite ca garanție pentru credite, tind să utilizeze cât se poate de mult capitalul împrumutat.*

4. *Firmele cu valori mari ale ratelor de rentabilitate a investițiilor au posibilitatea să se autofinanțeze din profiturile acumulate.*

5. *Cu cât rata impozitării este mai mare pentru o anumită firmă, cu atât este mai avantajos pentru aceasta să utilizeze capitalul împrumutat.*

În această situație se pot identifica condițiile privind indicatorii solvabilității necesari pentru stabilirea diagnosticului firmei, prezentați în tabelul nr.4.18.

Tabloul sinoptic al stării firmei

Tabelul 4.18

Nr.	Diagnosticul	Condițiile privind indicatorii	Exprimarea simbolică
1.	Prognostic favorabil	1. Depinderea forte a gradului de îndatorare de capacitatea firmei de a-și autofinanța investițiile	$NFR_a \& C_{INV} \& V_{CC}^+ \& V_C^+$
2.	Prognostic rezervat	2. Indiferența față de gradul de îndatorare	$NFR_n \& C_{INV}^+ \& V_{CC}^- \& V_{CF}^+$
3.	Prognostic nefavorabil	1. Creșterea gradului de îndatorare în scopul asigurării finanțării fondului de rulment și parțial a investițiilor; 2. Alocarea resurselor pentru finanțarea ciclului de exploatare este necesară în care viteza de rotație a creditului client scade iar a creditului furnizor crește.	$NFR_1 \& C_{INV}^- \& V_{CC}^+ \& V_{CF}^-$

Legendă:

- NFR_a – necesarul de fond de rulment acoperit
 NFR_n – necesarul de fond de rulment neacoperit
 V_{CC} - viteza de rotație a creditului client
 V_{CF} - viteza de rotație a creditului furnizori

În cele din urmă, se conturează două concluzii logice privind solvabilitatea firmei:

1. Îndatorarea este oportună dacă rata rentabilității este mai mare decât rata dobânzii.
2. Îndatorarea firmei prezintă o pârghie utilizată pentru asigurarea necesarului de finanțe și concomitent și o modalitate de creștere a profitului când costul creditului este mai mic decât randamentul acestuia.

Logica diagnosticului firmei prin rentabilitatea financiară

Rata rentabilității financiare reprezintă capacitatea întreprinderii de a genera profit net prin capitalurile proprii angajate, fiind un obiectiv de bază al managementului unei firme.

Productivitatea capitalului propriu exprimă numărul de rotații ale acestuia.

Rata de rentabilitate se poate ameliora prin doi factori:

1. creșterea vitezei de rotație a capitalului;
2. creșterea marjei de profit.

Din punct de vedere strategic există două direcții de acțiune (consecințe logice):

1. o politică de prețuri înalte, deci o marjă ridicată, dar cu o rotație lentă și un volum al desfacerilor redus;

2. o politică de prețuri scăzute, deci o marjă mai mică, dar cu rotație accelerată a capitalului și un volum al desfacerilor mare.

Factorii principali care influențează rentabilitatea financiară și diagnosticul firmei prin acești indicatori sunt prezentați în tabelul nr. 4.19.

Tabloul sinoptic al stării firmei prin indicatorul rata financiară

Tabelul 4.19

Nr.	Diagnosticul firmei	Caracteristici	Expresia simbolică
1.	Prognostic favorabil	Creșterea rentabilității financiare pe seama rotației capitalului și prețului de vânzare	$W_{kp}^- & m^+$
2.	Prognostic rezervat	Creșterea rentabilității financiare în cazul când efectul negativ al reducerii numărului de rotații a capitalului este compensat de efectul pozitiv al creșterii marjei de profit	$W_{kp}^- & m^+$
3.	Prognostic rezervat	Creșterea rentabilității financiare în cazul în care efectul pozitiv al creșterii numărului de rotații a capitalului compensează efectul negativ al reducerii marjei de profit	$W_{kp}^+ & m^-$
4.	Prognostic nefavorabil	Scăderea rentabilității financiare	$W_{kp}^- & m^-$

Legendă:

W_{kp} – productivitatea capitalului propriu

Factorii analizați oferă suficiente posibilități pentru a stabili următoarele

concluzii logice:

Concluzia logică 1. Creșterea rentabilității financiare este posibilă în cazul creșterii randamentului vânzărilor și creșterii productivității capitalului, altfel spus prin prețuri și prin creșterea numărului de rotații.

Momentul cheie în strategia firmei va fi găsirea limitei optime între cele două direcții. (figura nr. 4.22).

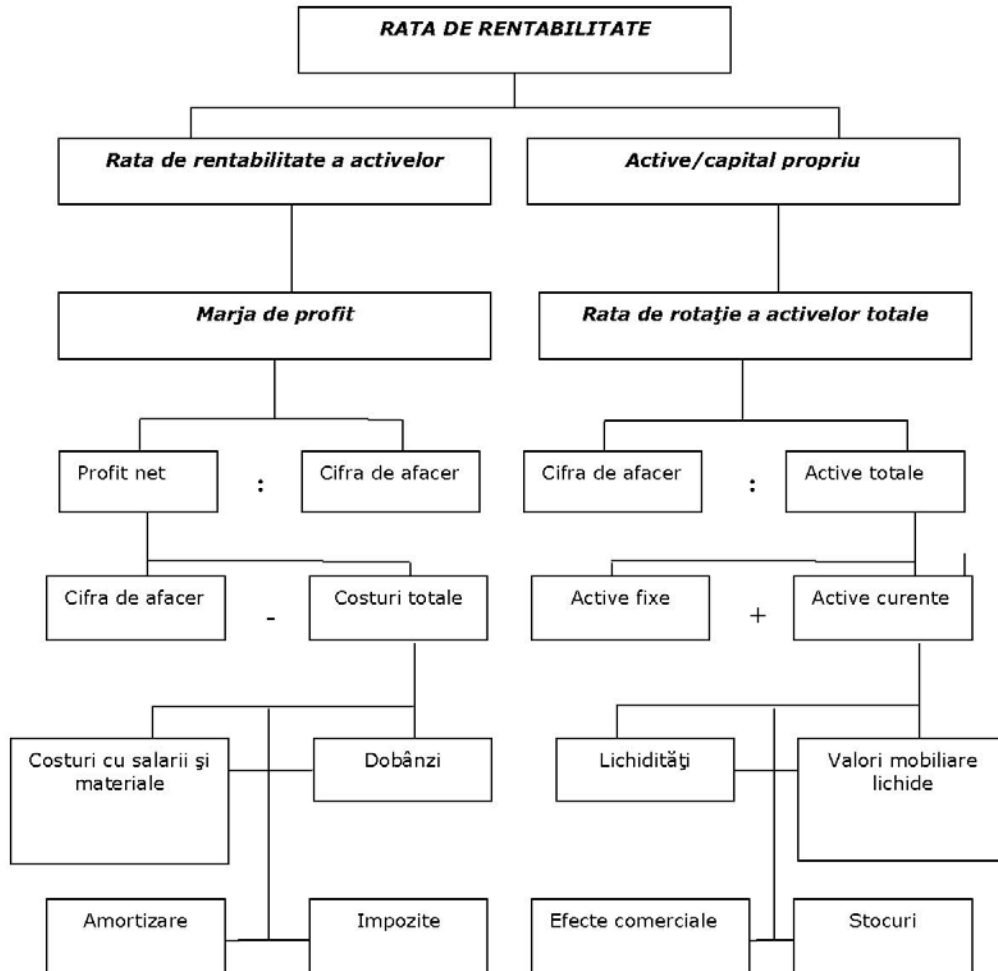


Figura 4.22. Diagrama Du Pont în concluzia logică 1

Concluzia logică 2 . Dacă se reduc stocurile de materii prime se creează următoarele situații:

- cresc lichiditățile ;
- se reduc dobânzile; crește profitul
- se reduce creditul de trezorerie
- se reduc activele curente; crește rata de rotație a activelor totale

În diafragma Du Pont se modifică partea stângă și partea dreaptă a diafragmei (figura nr. 4.23.).

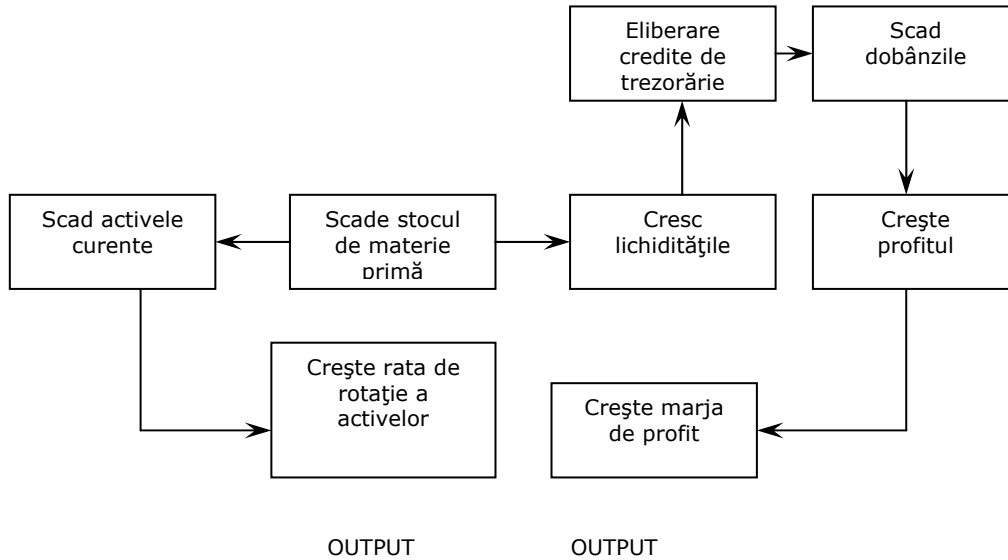


Figura 4.23. Diafragma Du Pont în concluzia logică 2⁹⁶

Concluzia logică 3.

1. Reducerea stocurilor de produse finite conduce la creșterea efectelor comerciale;
2. Reducerea stocurilor de produse finite și menținerea aceluiași randament de încasare conduce la creșterea lichidităților eliberând credit de trezorerie care la rândul său duce la:
 - reducerea dobânzii;
 - creșterea profitului;
 - creșterea marjei de profit.

În diagrama Du Pont se produce transfer intern între posturile din dreapta (figura nr. 4.24).

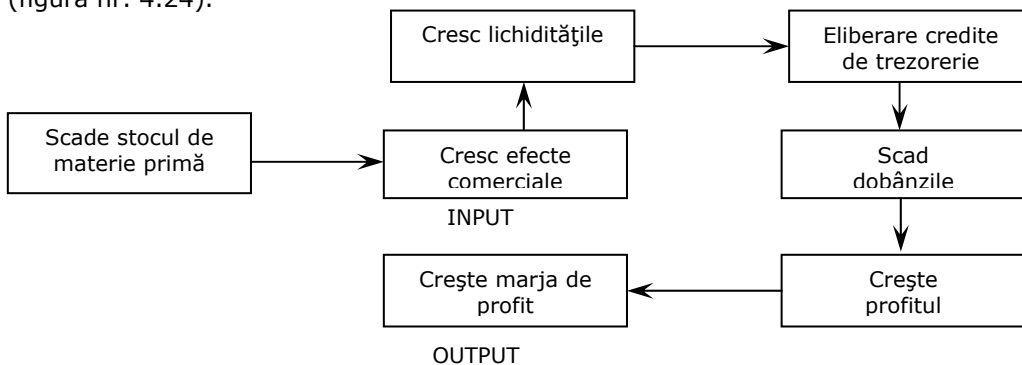


Figura 4.24. Diagrama Du Pont în concluzia logică 3⁹⁷

⁹⁶ G.Băileșteanu "Logica economică", Timișoara, Mirton, pag. 202.

⁹⁷ G.Băileșteanu "Logica economică", Timișoara, Mirton, pag. 202.

Concluzia logică 4. Reducerea activelor fixe conduce la :

- reducerea amortizării;
- reducerea activelor totale;
- scăderea stocurilor;
- creșterea marjei de profit;
- creșterea vitezei de rotație a activelor totale.

În diafragma Du Pont se modifică și partea stângă și partea dreaptă (figura nr.4.25).

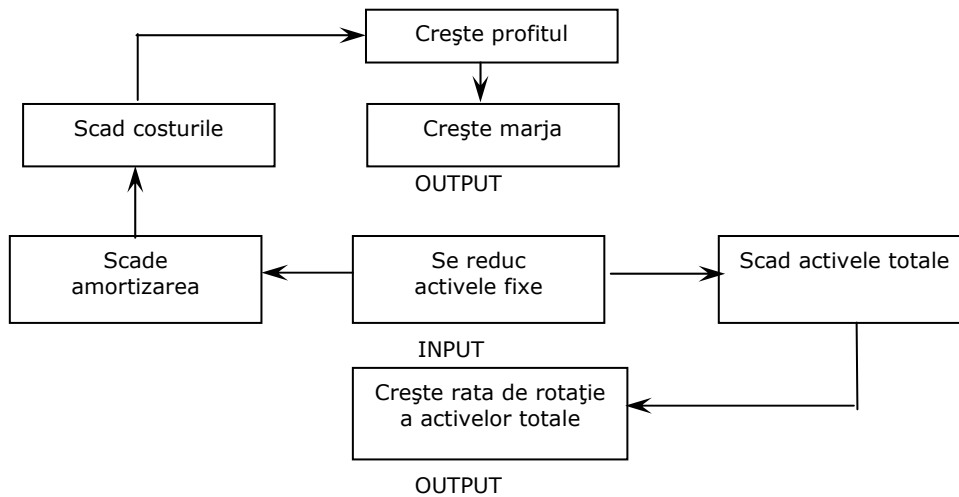


Figura 4.25. Diafragma Du Pont în concluzia logică 4⁹⁸

Concluzia logică 5. Reducerea costurilor cu salariile (materialele) conduce

la:

- reducerea costului total;
- reducerea lichidităților;
- creșterea marjei de profit;
- creșterea vitezei de rotație a activelor totale.

În diafragma Du Pont se modifică partea stângă și partea dreaptă (figura nr.4.26).

⁹⁸ G.Băileșteanu "Logica economică", Timișoara, Mirton, pag. 202.

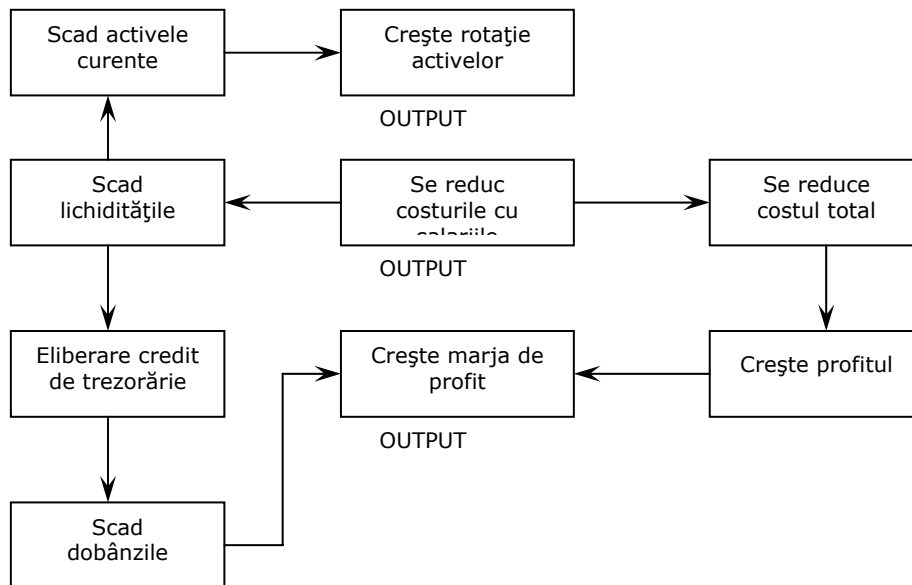


Figura 4.26. Diafragma Du Pont în concluzia logică 5⁹⁹

Concluzia logică 6. Rentabilitatea financiară trebuie să asigure pe termen lung, prin dividende și valoarea de piață a acțiunii, o remunerație cel puțin la echivalentul altor plasamente pentru ca investitorii să fie cointeresați să investească în afacere.

⁹⁹ G.Băileșteanu "Logica economică", Timișoara, Mirton, pag. 203.



STUDIU DE CAZ

5. IMPLEMENTAREA PRACTICĂ A MODELELOR PROPUSE

Hidroelectrica este o societate comercială pe acțiuni cu capital integral de stat în autoritatea Ministerului Economiei și Comerțului al cărei obiectiv principal de activitate este producerea de energie electrică și furnizarea de servicii tehnologice de sistem din resurse hidroenergetice.

Înființată în anul 2000, Hidroelectrica a reușit să se impună pe Piața de Energie din România datorită experienței și flexibilității sale, fiind în prezent principalul producător și furnizor de energie din România cât și principalul furnizor de servicii de sistem.

Hidroelectrica are în administrare 326 de centrale hidroelectrice și stații de pompare (din care CHEMP și MHC cu puteri sub 4MW sunt 205) însumând o putere instalată de 6335,32 MW.

Cu o producție medie anuală de energie electrică de 19772 GWh generată din 12 sucursale amplasate strategic pe teritoriul țării, Hidroelectrica furnizează circa 22-33% din producția totală a țării, în timp ce volumul serviciilor de sistem este de circa 75-85% din necesarul Sistemului Energetic Național.



Figura 5.1. Sucursalele Hidroelectrica S.A.

Prezentul studiu a fost efectuat pe Sucursala Hidrocentrala Cluj , care are în componența sa trei mari amenajări hidroenergetice în bazinele râurilor Someș, Criș și Bistrița Transilvania.

Potențialul hidroenergetic din aceste bazine este fructificat prin 9 centrale hidrocentrale, 44 microhidrocentrale (din care 12 sunt retrase din exploatare) și o stație de pompare, amplasate în județele Cluj, Bihor, Bistrița Năsăud, Mureș, Maramureș, Satu Mare.

5.1. Prezentarea datelor necesare analizei

În continuare, sunt prezentate atât informațiile financiare preluate din bilanțul și contul de profit și pierderi al Sucursalei Hidroelectrica Cluj precum și anumiți indicatori financiari relevanți pentru aprecierea echilibrului financiar al acesteia.

Structura bilanțului la 31.12.2006

Tabelul 5.1
mii RON

ACTIV	sold la	
	începutul anului	sfârșitul anului
<i>Imobilizări necorporale</i>		
Imobilizări necorporale - total	246	233
<i>Imobilizări corporale</i>		
Terenuri	4.520	4.520
Construcții	27.065	25.657
Echipamente tehnologice	18.739	19.043
Mijloace de transport	14.308	31.749
Alte mijloace fixe	913	742
Imobilizări corporale în curs	846	845
Imobilizări corporale - total	66.391	82.546
Imobilizări financiare - total	13	13
ACTIVE IMOBILIZATE-TOTAL	66.668	82.546
<i>Stocuri</i>		
Stocuri mp, mat. cons. OI, baracamente	1.464	2.485
Stocuri aflate la terți	140	0
Mărfuri	9275	16.338
Ambalaje	0	0
Stocuri - total	10.879	18.823
<i>Alte active circulante</i>		
Furnizori - debitori	0	0
Clienți și conturi asimilate	5.515	17.245
Alte creanțe	13	822
Decontări cu asociații privind capitalul	0	0
Titluri de plasament	0	0
Conturi la bănci în lei	3.882	5.017
Conturi la bănci în devize în țară	5	40
Conturi la bănci în devize în străinătate	0	0
Casa în lei	57	112

Casa în devize	0	0
Acreditiv în lei	0	0
Acreditiv în devize	0	0
Valori de încasat	0	0
Alte valori	1.502	630
Alte active circulante – total	10.980	23.866
ACTIVE CIRCULANTE-TOTAL	21.859	42.689
Conturi de regularizare și asimilate	-	-
Cheltuieli înregistrate în avans	2.950	1.901
Decontări din operații în curs de clasif.	0	0
Diferențe de conversie - activ	40.122	0
Conturi de regulariz. și asimilare - total	43.072	1.901
Prime priv. rambursarea obligațiunilor	0	0
TOTAL ACTIV	131.599	127.382
PASIV		
Capitalul social, din care:	19.081	19.081
- capital subscris vărsat	19.081	19.081
- patrimoniul regiei	0	0
Contul întreprinzătorului individual	0	0
Prime legate de capital	0	0
Diferențe din reevaluare	-	-
- sold creditor	3.905	3.905
- sold debitor	-	-
Rezerve	269	269
<i>Rezultatul reportat</i>		
Profitul nerepartizat	-	-
Pierdere neacoperită	18.802	7.868
<i>Rezultatul exercițiului</i>		
Profit	-	-
Pierdere	6.676	0
Repartizarea profitului	0	0
Fonduri	158	158
Subvenții pentru investiții	0	0
Provizioane reglementare	0	0
CAPITALURI PROPRII – TOTAL	-2.065	15.545
Patrimoniul public	-	-
CAPITALURI – TOTAL	-2.065	15.545
Provizioane pt. riscuri și cheltuieli	21.459	15.921
Împrumuturi și datorii asimilate	15.870	17.720
Furnizori și conturi asimilate	46.609	48.206
Clienți creditori	0	0
Alte datorii	49.726	29.990
DATORII – TOTAL	112.205	95.916
Venituri înregistrate în avans	0	0
Decontări din operații în curs de clasif.	0	0
Diferențe de conversie - pasiv	0	0
Conturi de regularizare și asimil. - total	0	0
TOTAL PASIV	131.599	127.382

Contul de profit și pierderi la 31.12.2006Tabelul 5.2
mii RON

Venituri din vânzarea mărfurilor	103.183	171.026
Producția vândută	6.724	9.574
Cifra de afaceri	109.907	180.600
Producția exercițiului	6.724	9.574
Venituri din subvenții de exploatare	-	-
Alte venituri din exploatare	607	56
Venituri din provizioane priv. activ. de expl	-	-
VENIT. DIN EXPLOATARE-TOTAL	110.514	180.640
Cheltuieli privind mărfurile	63.823	105.233
Cheltuieli cu materiile prime	0	0
Cheltuieli cu materiale consumabile	7.955	9.441
Cheltuieli cu energia și apa	332	471
Alte cheltuieli materiale	1006	2742
CHELTUIELI MATERIALE - TOTAL	9.294	12.655
Ch cu lucr. și serv. executate de terți	13.054	16.101
Ch cu imp. taxe și vărsăminte asimilate	1.485	3.858
Ch cu remunerarea personalului	7.434	10.342
Ch. privind asigurările și protecția socială.	2.977	3.658
CHELTUIELI CU PERSONALUL-TOTAL	10.411	13.998
Alte cheltuieli de exploatare	6	200
Cheltuieli cu amortizări și provizioane	589	8.640
CHELT. DIN EXPLOATARE - TOTAL	103.969	160.685
Rezultatul din exploatare		
Profit	6.543	19.953
Pierdere	-	-
Venituri din diferențe de curs valutar	147	1.116
Venituri din dobânzi	94	348
Alte venituri financiare	0	0
Venituri din provizioane	1.712	5.548
VENITURI FINANCIARE - TOTAL	1.953	7.012
Pierderi din creanțe legate de participații	0	0
Ch. privind titlurile de plasament cedate	0	0
Ch. din diferențe de curs valutar	1.990	7.134
Cheltuieli privind dobânzile	116	1048
Alte cheltuieli financiare	0	0
Cheltuieli cu amortizările și provizioanele	12.594	10
CHELTUIELI FINANCIARE - TOTAL	14.700	8.192
Rezultatul financiar		
Profit	-	-
Pierdere	6.221	-
VENITURI EXCEPȚIONALE - TOTAL	350	256
CHELT. EXCEPȚIONALE - TOTAL	805	415
Rezultatul excepțional	-	-
Profit	-	-

Pierdere	-	-
Venituri totale	112.817	186.908
Cheltuieli totale	119.474	169.292
Rezultatul brut al exercițiului		
Profit	-	17.610
Pierdere	66.757	-
Impozitul pe profit	0	0
Rezultatul net al exercițiului	-	-
Profit	-	17.610
Pierdere	6.757	-

5.2. Evaluarea riscului de exploatare

Întrucât, în cadrul Sucursala Hidrocentrala Cluj, potrivit obiectului de activitate, se desfășoară mai multe activități, am aplicat metoda de calcul a pragului de rentabilitate în unități valorice. Însă, pentru că ponderea dominantă în structura cifrei de afaceri o deține activitatea de vânzare a G.P.L. nu am considerat necesar a determina pragul de rentabilitate pe centre de profit, celelalte activități fiind, deocamdată, nerelevante.

Pentru determinarea cifrei de afaceri aferentă pragului de rentabilitate și apoi a indicatorilor de apreciere a riscului de exploatare, în tabelul 6.3, am separat costurile totale, după dependența acestora față de volumul de activitate, în costuri fixe și costuri variabile.

Costurile fixe și variabile

Tabelul 6.3
- mii RON

SIMBOL CONT	TITLU CONT	COSTURI TOTALE	
		COSTURI FIXE	COSTURI VARIABILE
601	Chelt. cu materiale consumabile	1	
6011	Chelt. cu materiale auxiliare		3421
6012	Chelt. privind combustibilul	3.491	
6014	Chelt. cu piesele de schimb	2.516	
6018	Chelt. cu alte mat. consumabile	13	
602	Chelt. cu obiecte de inventar	349	
604	Chelt. cu mat. nestocate	2.392	
605	Chelt. cu energia și apa	471	
607	Chelt. privind mărfurile		105.234
611	Chelt. cu întrețin. și reparațiile	589	
612	Chelt. cu redevențe și chirii	4.294	
613	Chelt. cu prime de asigurare	282	
621	Chelt. cu colaboratorii		94
623	Chelt. de protocol, reclamă, publicit.	850	

624	Chelt. cu transportul	4.322	
625	Chelt. cu deplasări, detașări	743	
625	Chelt. poștale și taxe de telecomun..	2.273	
627	Chelt. cu serviciile bancare	517	
628	Chelt. cu alte serv. Execut. de terți		2.138
635	Chelt. cu alte impozite și taxe	3.218	640
641	Chelt. cu salariile personalului		10.342
6451	Chelt unit. la asig. sociale		3.157
6452	Chelt unit. la ajutorul de șomaj		499
658	Alte cheltuieli de exploatare		200
665	Chelt. din diferențe de curs valutar		7.135
666	Chelt. privind dobânzile	1.048	
6711	Despăgubiri, amenzi, penalități	104	
6718	Alte chelt. cu operații de gestiune	159	
6811	Chelt. cu amortiz. imobilizărilor	8.635	
	TOTAL	36.425	132.860

TOTAL CHELTUIELI**169.285**

CA = 180.600 mii RON

CAo = CF / (1 - CV / CA) = 36.425 / (1 - 0,7356) = 137.764 mii RON

CV / CA = 132.860 / 180.600 = 0,7356

Ms = CA - CAo = 180.600 - 137.764 = 42.835 mii RON

Is = CA / CAo = 180.000 / 137.764 = 131

 $\Delta Is = (CA - CAo) / CAo \times 100 = (180.600 - 137.764) / 137.764 \cdot 100 = 131$ $\Delta Is = Is - 1 = 1.31 - 1 = 0,31$ $e = CA - CV / CA - CV - CF = 180.600 - 132.820 / 180.600 - 132.860 - 36.425 = 47.740 /$

11.315 = 4,21

Urmărind rezultatele obținute în urma calculelor se pot puncta următoarele concluzii:

1. Punctul critic este atins de societate și apoi după aproximativ nouă luni de activitate pe parcursul căroră, până la sfârșitul anului lucrează pe profit.
2. Deoarece ponderea costurilor fixe este mică, coeficientul de elasticitate este de numai 4,22 ceea ce înseamnă un risc de exploatare mic. Acest lucru este foarte important pentru societatea analizată, ținând seama de faptul că există o strânsă dependență între coeficientul de elasticitate și posibilele dificultăți financiare ale societății. Dar un coeficient de elasticitate mare, mici nerealizări ale producției ar putea conduce la dificultăți financiare mari.
3. Mărimea redusă a coeficientului de elasticitate, corelată cu ponderea costurilor fixe în totalul costurilor, precum și cu abaterea absolută a cifrei de afaceri reală față de afaceri critică, confirmă faptul că riscul de exploatare este mic.
4. Cifra de afaceri în valoare absolută depășește cifra de afaceri aferentă pragului de rentabilitate cu circa 43.000 mii RON. Abaterea cifrei de afaceri reale față de cifra de afaceri aferentă

pragului de rentabilitate constituie 31%, ceea ce confirmă amplasarea societății analizate într-o zonă de securitate în raport cu punctul critic.

5. Faptul că desfășurarea activității în societatea analizată implică costuri fixe relativ reduse (ponderea lor este de 21,5 % în totalul costurilor comparativ cu cea a costurilor variabile care reprezintă 78,5% din total) asigură flexibilitatea opțională și diminuarea riscului de exploatare.
6. Știind că există o legătură strânsă între capacitatea firmei și riscul de exploatare, în cazul dat, datorită faptului că acesta este redus există premise favorabile pentru programe investiționale accelerate fără a genera perturbări în exploatare din punct de vedere al riscului.

5.3. Evaluarea riscului financiar

1. Metoda de evaluare a riscului financiar prin volumul de activitate

În cazul firmei analizate utilizăm datele cuprinse în tabelul nr. 6.4.

Tabelul 6.4

- mii RON

Costuri fixe	36.425
Costuri variabile	132.860
Dobânzi	1.903
Rata dobânzii (%)	12
Cifra de afaceri	180.600
Cifra de afaceri aferentă pragului de rentabilitate	141.762
$M_s = CA / CA_{of}$	38.838
$I_s = CA / CA_{of}$	1,27
$\Delta I_s = (CA - CA_o) / CA_o * 100$	27,39
$\Delta I_s = I_s - 1$	26,39
$T_s = CA_{of} / CA * T$	282
$e = CA - CV / CA - CV - CF - Dob$	4,12

Analizând datele obținute pot fi efectuate următoarele concluzii:

1. Nivelul pragului de rentabilitate financiară este mai ridicat decât cel al exploatării. Momentul atingerii cifrei de afaceri critice se situează în acest caz la 282 de zile față de cel de 274 de zile aferent exploatării, fiind asiguratoriu și pentru acoperirea cheltuielilor cu dobânzile.
2. Pentru aprecierea marjei de siguranță (este suficientă sau prea mică) ea trebuie raportată la gradul de dificultate privind realizarea unei cifre de afaceri în valoare absolută de 38.838 mii RON. Cu cât această sună reprezintă, în termeni reali, o valoare mai mare cu atât riscul este mai redus. În acest caz societatea este situată în proximitatea pragului, elasticitatea rezultatului exploatării este ridicată și deci, și riscul financiar este sporit.

3. Momentul realizării pragului de rentabilitate s-a situat aproximativ la exercițiul financiar, fapt ce a permis obținerea, în anul respectiv, a unui rezultat curent pozitiv de 17, 768 mii RON.

5.4. Evaluarea riscului de faliment

Riscul de faliment s-a analizat la firma studiată prin două metode: metoda Conan și Holder și metoda Altman, prezentate în capitolul 4.4.3.

Modelul Conan și Holder

Tabelul 6.5
mii RON

Venituri din vânzarea mărfurilor	171.026
Costul mărfurilor	105.233
Marja comercială	65.793
Producția exercițiului	9.574
Consumuri de la terți	28.757
Valoarea adăugată (VA)	46.609
Cheltuieli de personal	13.998
Impozite, taxe și vărsăminte asimilate	3.858
EBE	28.753
Datorii totale	95.921
Capital permanent	22.411
Active totale	127.382
Active circulante-stocuri	18.823
Cheltuieli financiare	8.192
Cifra de afaceri (CA)	180.600
R1 = EBE / DT	0,29
R2 = Cpm / AT	0,17
R3 = (Ac - Stocuri) / AT	0,15
R4 = Ch. fin / CA	0,04
R5 = Ch.pers / VA	0,30
Z	6,62

$$\begin{aligned}
 Z &= 24 \cdot R1 + 22 \cdot R2 + 16 \cdot R3 - 87 \cdot R4 - 10 \cdot R5 = \\
 &= 24 \cdot 0,29 + 22 \cdot 0,17 + 16 \cdot 0,15 - 87 \cdot 0,04 - 10 \cdot 0,30 = \\
 &= 6,69 + 3,74 + 2,40 - 3,48 - 3 = \\
 &= 6,62 \text{ mii RON}
 \end{aligned}$$

Scorul 6,62 plasează firma într-o zonă de prudență, riscul de faliment fiind cuprins între 40 – 70%.

Modelul Altman

Tabelul 6.6
mii RON

Cifra de afaceri	180.600
Total active	127.382
Active circulante (AC)	42.689

Datorii pe termen scurt	1099
Datorii totale	95.921
Profit net	17.610
R1 = CA / AT	1,41
R2 = DT / AT	0,53
R3 = Ac / AT	0,33
R4 = Pn / DT	0,18
R5 = Rccp / Rca	1,50
Z	-0,16

$$\begin{aligned}
 Z &= 1,626 + 0,234 \cdot R1 - 0,531 \cdot R2 + 1,002 \cdot R3 + 0,972 \cdot R4 + 0,612 \cdot R5 = \\
 &= -1,626 + 0,234 \cdot 1,41 - 0,531 \cdot 0,53 + 1,002 \cdot 0,33 + 0,972 \cdot 0,18 + 0,612 \cdot 1,50 = \\
 &= -1,63 + 0,33 - 0,28 + 0,33 + 0,17 + 0,92 = \\
 &= -0,16 \text{ mii RON}
 \end{aligned}$$

Scorul de -0,16 plasează firma într-o zonă moderată a riscului.

Concluzii:

1. Reieșind din rezultatele obținute prin ambele metode se poate observa că Sucursala Hidrocentrala Cluj se află într-o zonă de prudență cu un grad moderat de risc.
2. Ținând seama de riscul de exploatare, riscul financiar și de faliment efectuate prin modelul Conan și Holder și modelul Altman, autorul consideră că firma se încadrează într-o zonă moderată a riscului.

5.5. Studiul privind evaluarea riscului de exploatare, riscului financiar și a riscului de faliment în cazul sucursalei hidroelectrice cluj.

Analiza riscului investițional în re tehnologizarea sucursalei hidroelectrice cluj

5.5.1. Analiza riscului investițional în re tehnologizarea sucursalei „HIDROELECTRICE –CLUJ”

Pentru a micșora gradul de risc al Sucursalei Hidrocentrala Cluj autorul propune:

5.1. Strategie investițională care are un puternic caracter novator, deoarece investițiile care mai tot timpul au un grad ridicat de risc, asigură promovarea progresului tehnic și a rezultatelor de organizare a producției etc.

Strategia investițională este fundamentată pe baza unor studii, analize, simulări, precum și ținând seama de obiectivele principale ale firmei în domeniul investițional, de acțiunile ce urmează a se desfășura pentru atingerea obiectivelor, de modalitățile de atragere a surselor de finanțare sau cofinanțare și de metodele de alocare a resurselor.

De asemenea, se analizează rolul și locul firmei în cadrul ramurii respective, se fac studii privind comportamentul celorlalți producători, a furnizorilor de materii

prime, a obiceiurilor și tradițiilor locale etc. Cunoașterea potențialului firmei, va permite stabilirea criteriului de eficiență economică ce va fi urmărit de firmă, deoarece numai prin stabilirea riscurilor investiționale se poate face o evaluare a eficienței economice stabilindu-se relația de cauzalitate dintre eforturi și rezultate. Elaborarea unei strategii investiționale presupune abilitate din partea celui ce o elaborează, deoarece orice investiție presupune riscuri, dar și cea mai mare rată de risc duce la cele mai mari profituri. În evaluarea strategiei, trebuie luate în calcul și efectele obținute în urma reinvestirii sumelor obținute inițial.

O strategie investițională bine fundamentată trebuie să stabilească care sunt prioritățile firmei în domeniul alocării resurselor prin stabilirea foarte clară a surselor de finanțare, fie că se va realiza din surse proprii sau din surse atrase cum ar fi credite, cofinanțări etc. Indiferent de forma de finanțare aleasă se va urmări același scop, creșterea eficienței economice a investiției, unde un rol important îl are evaluarea eforturilor, corespunzător fiecărei surse de finanțare și apoi alegerea variantei optime, a aceleia pentru care eficiența economică este maximă. În general, finanțarea pe baza unor surse atrase, este mai eficientă, dar numai în condițiile în care nivelul eficienței economice a viitorului capital fix este mai mare decât rata dobânzii. Dacă situația este inversă, debitorul ajunge la imposibilitatea de a putea restitui creditul, atrăgând în acest caz, atenția creditorilor, dar și a partenerilor de afaceri, asupra nivelului scăzut, al eficienței economice, ceea ce va duce la intrarea în stare de insolvență sau poate direct în faliment a firmei respective. În această direcție, a stabilirii celei mai bune surse de finanțare, un loc important îl are dimensionarea nivelului maxim al dobânzii, care depinde de o serie de factori, ca eficiența economică unde se vor folosi banii (profitul) obținuți la investiția inițială etc. Referitor la acest ultim aspect, trebuie precizat că, pentru aprecierea cât mai exactă a rezultatelor economice obținute în urma alocării unor resurse, trebuie să avem în vedere nu numai efectele imediate ci și pe cele propagate, obținute prin fructificarea profitului inițial.

În funcție de puterea economică a firmei, de corelarea care există între ceea ce produce și cererea pieței, precum și a riscurilor care pot să apară odată cu întrepătrunderea celor două elemente, strategia investițională poate fi de redresare și de consolidare sau de dezvoltare.

Strategia investițională de redresare - constă în restructurarea producției, prin schimbarea utilajelor și a tehnologiei etc. De exemplu, luam cazul unei firme la care cererea de produse finite a scăzut foarte mult, atunci este necesar aplicarea acestei strategii.

De astfel, apreciez că în această perioadă de tranziție pe care o parcurge țara noastră, strategiile investiționale ale firmelor trebuie să fie strategii de redresare, de adaptare la principiile economiei concurențiale, de piață.

Strategia de consolidare sau de dezvoltare - este folosită atunci când se constată mici modificări în structura pieței, prin apariția altor furnizori de produse finite, sau când se constată o creștere a concurenței și există riscul pierderii vechilor piețe de desfacere a produselor finite. Strategia aplicată în această perioadă trebuie să fie una de adaptare la condițiile concrete ale vieții social-economice, de menținere a poziției câștigate, a locului deținut în acțiunile de cooperare și contractare cu vechi parteneri.

Orice strategie investițională presupune mai multe modalități de realizare, mai multe variante strategice, care se caracterizează printr-o multitudine de aspecte tehnice, economice, sociale, ecologice etc. pentru prevenirea riscului investițional se au în vedere aceste elemente care, cu ajutorul cărora se poate stabili varianta optimă de strategie, care trebuie apreciată printr-un sistem de indicatori de eficiență

economica, pentru a surprinde cât mai multe criterii de optimizare. În momentul în care este elaborată strategia investițională aceasta trebuie să cuprindă un număr mai mic de indicatori, decât, atunci când se evaluează proiectul propriu-zis al investiției.

Principalii indicatori ce pot fi folosiți în fundamentarea strategiei investiționale sunt:

1. *cheltuieli specifice actualizate recalulate* – acest indicator exprima efortul total, cu investiția și cu producția, ce trebuie făcut pentru obținerea unei unități de capacitate de producție. Acest indicator este foarte des folosit în aprecierea variantei strategice, deoarece volumul de resurse fiind limitat, investitorul caută să consume cât mai puțin pentru atingerea scopului propus.
2. *randamentul economic al investiției* – acest indicator este folosit pentru aprecierea eficienței economice a strategiei investiționale ce cuantifică profitul ce se va realiza la fiecare leu investit. Acest indicator, se aplica în unitățile economice ce dispun de resurse financiare și își pot permite să adopte orice soluție tehnică, tehnologică, constructivă, ecologică, care îi va aduce un profit maxim la fiecare leu investit.
3. *venitul net actualizat* – este un indicator de volum, folosit tot mai des în fundamentarea strategiilor investiționale, fiind recomandat și de Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare, deoarece cuantifică profitul ce se va realiza pe intervalul de timp cuprins între momentul luării deciziei de a investi și momentul scoaterii din funcțiune a viitorului obiectiv, considerându-se că nu se vor mai face investiții ulterioare pentru readucerea utilajelor la parametrii inițiali. Valoarea acestui indicator ne oferă informații cu privire la variantele strategice care vor fi acceptate, numai pentru acele valori pozitive sau mai mari ca zero.
4. *rata internă de rentabilitate* – este acea rată de actualizare pentru care se asigură egalitatea dintre valorile actualizate ale producției și efortul total cu investiția și cu producția. Cu cât crește rata de actualizare, cu atât scade venitul realizat din producție cât și costurile totale, numai că veniturile scad într-un ritm mai mare. RIR – este unul dintre cei mai importanți indicatori folosiți în fundamentarea strategiei investiționale, deoarece exprima – putere economică a viitorului obiectiv, profitul ce se va obține la fiecare leu cheltuit cu investiția și cu producția.

În ansamblu strategiilor firmei, strategia de prevenire a riscului investițional, deține un loc privilegiat, deoarece prin ea se proiectează viitorul firmei, se orientează efortul acesteia pentru atingerea unor obiective care să-i permită valorificarea cu eficiență maximă a resurselor consumate.

5.5.2. Obiectivele în dezvoltarea sucursalei

Activitatea de dezvoltare în Sucursala Hidroelectrică Cluj, din cadrul Companiei „Hidroelectrică” are ca scop principal realizarea de noi capacități de

producție, în vederea menținerii poziției de lider pe piața producției de energie electrică.

În anul 2006, activitatea de dezvoltare s-a concretizat prin urmărirea și gestionarea obiectivelor de investiții, dintre care cele mai importante sunt cuprinse în următoarele categorii:

1. obiective de investiții noi, cu începerea execuției în anul 2006, cu finanțare din surse proprii;
2. lucrări de modernizare și re tehnologizare cu finanțare din surse proprii;
3. lucrări noi și continuarea lucrărilor finanțate din credite.

Portofoliul lucrărilor de investiții în valoare de 1400 mii Ron a fost constituit din următoarele surse de finanțare:

1. surse proprii Sucursalei Hidroelectrica Cluj – 100 mii RON
2. alocații de la bugetul de stat -100 mii RON
3. credite bancare externe - 1200 mii RON

Acestea au totalizat:: 1400 mii RON.

Obiectivele de investiții în valoare de 1400 mii RON vor aduce în sistemul energetic un spor de putere de 2,21 MW capabil să producă în anul mediu hidrologic circa 17,4 GWh/an.

În anul 2006, pentru susținerea activităților de cercetare, studii, analize și expertizare tehnică a fost alocat un buget de 10.000.000 RON, din care 604.000 RON pentru Sucursala Hidrocentrala Cluj.

Acesta a corespuns realizării unui număr de 18 lucrări necesare în activitatea Companiei. Scopul acestor lucrări a fost îndeplinirea strategiei Sucursalei Hidrocentrala Cluj, prin:

- creșterea eficienței energetice și economice în producerea de energie electrică;
- valorificarea potențialului hidroenergetic neamenajat;
- diversificarea și valorificarea serviciilor de sistem asigurate;
- integrarea în sistemul european privind activitățile specifice, cu respectarea cerințelor de protecția mediului;
- mărirea siguranței în exploatare a construcțiilor hidrotehnice;
- optimizarea funcționării instalațiilor energetice din patrimoniul Companiei;
- justificarea și etapizarea lucrărilor de reparații, modernizare și re tehnologizare din cadrul amenajărilor hidroenergetice;
- analiza eficienței tehnico- economice a noilor lucrări de investiții.

Lucrările de re tehnologizare a echipamentelor de la Sucursala Hidroelectrica Cluj:

1. reabilitarea unui hidroagregat echipat cu turbina „Pelton” cu o putere de 80 MW, și a instalațiilor auxiliare ale centralei;
2. creșterea energiei produse anual cu circa 17,4 de GWh;
3. creșterea volumului serviciilor de sistem și îmbunătățirea randamentului cu peste 1%.

Analiza ofertelor este organizată în două etape: oferta tehnică și oferta financiară.

Proiectul investițional presupune asumarea unor riscuri de către firmă. Astfel, trebuie evaluat gradul de risc al proiectului de investiții care presupune identificarea previzională, pentru fiecare an de exploatare a obiectivului de investiții,

a diferitelor stări rezultate ale fluxurilor de trezorerie generate de obiectivul vizat, precum și estimarea probabilităților de apariție a fiecăruia dintre stările identificate.

Efectuarea estimărilor și a analizei elementelor financiare ale investiției ce se dorește a fi realizată de Sucursala Hidroelectrică Cluj are la baza următoarele premise:

1. capacitatea afacerii de a genera profit în perioada de prognoză;
2. afacerea are caracter de continuitate;
3. evoluția normală a activității de exploatare;
4. cunoașterea indicatorilor economici caracteristici afacerilor cu profil similar, având în vedere particularitățile prezentei afaceri;
5. perioada de prognoză este de 3 ani;
6. fluxurile activității excepționale se vor neglija.

Investiția inițială, estimată la 1400 mii RON va consta în procurarea următoarelor utilaje:

Tabelul 5.7

Nr Cr.	Specificație	UM	Cantitate	Preț cu TVA RON	Valoare Mii RON
1.	Turbine „Pelton”	buc	1	1000	
2.	Instalații auxiliare ale centralei	buc	5	400	
TOTAL					1400

În scopul evaluării gradului de risc al acestui proiect de investiții se vor estima veniturile și cheltuielile generate de aceasta investiție.

5.5.3. Estimarea veniturilor din investițiile destinate rețehnologizării și a cheltuielilor din exploatare

Evoluția estimată a veniturilor de exploatare

Tabelul 5.8
Mii RON

Nr. crt.	Indicii	Anii		
		2006	2007	2008
1.	Venituri din vânzarea energiei electrice din investițiile finanțate din surse proprii și venituri cu destinație specială	2808	4213	5171
2.	Venituri din vânzarea energiei electrice din investițiile financiare din credite	3165	4748	5813
3.	Venituri din lucrările de rețehnologizare	1282	1877	2374
4.	Total venituri de exploatare	7225	10.838	13.358

Pentru estimarea cheltuielilor s-au luat în considerare următoarele condiții:

- împărțirea cheltuielilor în funcție de natura lor;
- volumul de activitate estimat a se realiza.

Pentru comparabilitate cu modul de clasificare al veniturilor, s-a procedat la încadrarea cheltuielilor pe activități, conform formularului contului de rezultate.

În aceste condiții, s-au avut în vedere următoarele aspecte:

1. cheltuielile activității de exploatare vor fi cele aferente producției de energie electrică;
2. vor exista cheltuieli privind activitățile comerciale, la un nivel minim;
3. alte cheltuieli ce nu pot fi legate de producție, vor fi considerate la cota medie a proporției lor în total din contul de rezultate, acest lucru asigurând mărirea lor din motive de prudență.

Evoluția estimată a cheltuielilor din exploatare

Tabelul 5.9
Mii RON

Nr. crt.	Specificație	Perioada		
		2006	2007	2008
1.	Cheltuieli privind mărfurile	3154	4210	6314
2.	Total cheltuieli materiale	376	501	752
3.	Cheltuieli cu lucrări și servicii executate de terți	482	642	964
4.	Impozite, taxe și vărsăminte asimilate	116	154	231
5.	Total cheltuieli cu personalul	420	560	847
6.	Alte cheltuieli de exploatare	6	7	12
7.	Cheltuieli cu amortizări și provizioane	260	347	521
8.	Total cheltuieli de exploatare	4820	6427	9641

5.5.4. Estimări suplimentare necesare analizei investiției

1. Estimarea ratei de actualizare

Dat fiind faptul că investiția este finanțată atât din surse proprii cât și din surse împrumutate, rata de actualizare va fi costul mediu ponderat al resurselor respective.

Determinarea ratei de actualizare

Tabelul 5.10

Nr. crt.	Indicii	UM	Valori
1.	Costul creditului	%	10%
2.	Rentabilitate financiară	%	109%
3.	Surse proprii	Mii RON	100
4.	Surse împrumutate	Mii RON	1200
5.	Alocații de la bugetul de stat	Mii RON	100
6.	Total surse de finanțare a investiție	%	400
7.	Rata de actualizare		27%

Costul capitalului este rata de actualizare preferată deoarece ține cont de remunerarea cerută a capitalurilor investite în funcție de riscul asumat.

2. Estimarea valorii reziduale

La sfârșitul perioadei de previziune investiția posedă o anumită valoare care trebuie estimată.

Valoarea reziduală mărește suma fluxului de numerar din ultimul an de previziune deoarece poate fi considerată valoarea la care investiția poate fi valorificată.

Există mai multe posibilități de determinare a valorii reziduale, însă cea mai uzuală este cea bazată pe capitalizarea profitului net din ultimul an.

Capitalizarea reprezintă transformarea unor valori constante la infinit în valori prezente. Rata de capitalizare (k) este un divizor, prin care un venit net anual, reproductibil, într-un număr infinit de ani, se transformă în valoare actuală.

Valoarea reziduală se obține din relația:

$$Vr = \frac{Rn}{k}, \quad (1)$$

unde: r - valoare reziduală;

Rn - profitul net al ultimului an de prognoză;

k - rata de capitalizare, costul mediu al capitalului investit.

Valoarea reziduală reprezintă valoarea investiției în ultimul an de prognoză dacă se consideră că acesta ar genera în continuare, în fiecare an ce urmează, un profit net egal cu cel din ultimul an de previziune. În acest caz, este valoarea cu care ar putea fi valorificată investiția. Pentru a crește gradul de relevanță, această valoare trebuie adusă în prezent:

$$Vra = \frac{Vr}{(1+k)^n} \quad (2)$$

Fluxul de numerar pentru calculul VAN și RIR

Tehnica de actualizare a fluxurilor de numerar ("discounted cash flow" – DCF) prezintă avantajul luării în considerare a valorii „ n ” timp a banilor.

Una dintre tehnicile DCF este metoda valorii actualizate nete V.A.N. ("net present value NPV method"):

1. analistul găsește valoarea actualizată a fiecărui flux de numerar, incluzând analiza sa, atât intrările, cât și ieșirile de numerar; actualizarea se face folosind ca rată de actualizare, rata costului capitalului pentru proiectul respectiv.
2. fluxurile de numerar actualizate sunt apoi însumate algebric; această sumă reprezintă V.A.N. (valoarea actualizată netă) a proiectului. (Acest proces este echivalent cu scăderea valorii actualizate a tuturor fluxurilor de numerar viitoare din costul inițial al proiectului).
3. *dacă valoarea actualizată netă V.A.N. este pozitivă proiectul este acceptat dacă valoarea actualizată netă V.A.N. este negativă, proiectul trebuie respins.* Dacă cele două proiecte se exclud reciproc, cel care are o valoare actualizată netă mai mare este cel care trebuie ales.

În determinarea fluxului de numerar pentru calculul valorii actualizate nete și a ratei interne de rentabilitate a investiției intervin o serie de particularități care-l diferențiază de fluxul de numerar normal al firmei. În legătură cu faptul că se ia în calcul o investiție realizată la începutul perioadei, vor exista următoarele particularități:

1. Investiția realizându-se la începutul perioadei de previziune, se scoate în afara acesteia (t_0), luându-se în calcul ca o ieșire de numerar, care nu va fi actualizată.
2. Investiția este finanțată din surse proprii și împrumutate, iar valoarea inițială a acesteia este valoarea actualizată a resurselor împrumutate în funcție de costul acestor resurse.
3. Investiția se actualizează folosind *costul mediu ponderat al capitalului investit* (k), deoarece utilizarea fondurilor este globală.
4. Din 2. și 3. rezultă că în calculul fluxului de numerar nu se iau în considerare ratele de rambursat ale creditului, cheltuielile cu dobânzile (adică anuitățile împrumutului) și nici dividendele estimate a se distribui, pentru că în caz contrar s-ar face o dublă compensare.

Fluxul de numerar discret pentru calculul RIR și VAN

Tabelul 5.11
-mii RON

Nr. Crt	Specificație	t_0	Perioadă de previziune		
			2006	2007	2008
I	BAZE DE CALCUL				
1	Investiția inițială	1400			
2	Cheltuieli de exploatare plătite		4.820	6427	9.644
3	Impozit pe profit		100	151	244
4	Variația necesarului de fond de rulment		383	152	165
5	IEȘIRI DE NUMERAR		483	303	409
6	Venituri din exploatare încasabile		7.225	10.838	13.358
7	Venituri financiare încasabile		15	27	100
8	INTRĂRI DE NUMERAR		7.240	10.865	13.458
9	FLUX DE NUMERAR (pentru calculul RIR)		420	1405	2053
10	Coefficient de actualizare $e=$	27%	2	0,6249	0,4940
11	FLUX DE NUMERAR ACTUALIZAT (FNA)		332	878	1.014
12	FLUX DE NUMERAR ACTUALIZAT cumulativ (FNA)		332	1.210	2.224

5.5.5 Analiza proiectului investițional

Indicatorii de eficiență, care constituie criteriile financiare de evaluare a investițiilor pe care îi vom utiliza în analiza proiectului sunt:

1. valoarea actualizată netă folosită împreună cu valoarea viitoare netă;
2. indicele de profitabilitate;
3. rata internă de rentabilitate;
4. termenul de recuperare.

Valoarea actualizată netă

Valoarea actualizată netă constituie principalul criteriu de selecție a investițiilor, fiind preferat celorlalte criterii. Maximizarea valorii actualizate nete a proiectului de investiții va avea drept consecință maximizarea valorii societății comerciale, care este principalul obiectiv financiar al acesteia.

Valoarea actualizată netă exprimă surplusul de valoare rezultat de pe urma exploatării investiției, la încheierea duratei de viață a acesteia. Practic, artă valoarea netă adăugată valorii societății prin realizarea proiectului de investiții.

Valoarea actualizată netă evaluează capacitatea unui proiect de investiții de a spori valoarea capitalurilor angajate în realizarea sa pe seama fluxurilor de numerar susceptibile a fi degajate în viitor din exploatarea sa.

Ecuația actualizată netă V.A.N. este următoarea:

$$VAN = -Inv_0 + \left(\sum_{t=1}^n \frac{FN_t}{(1+k)^t} + \frac{VR}{(1+k)^n} \right)$$

unde: FN_t - fluxul de numerar susceptibil a fi degajat în anul „t” de pe parcursul durate de viață a investiției; $t = 1 \div n$;

Vr - valoarea reziduală;

Inv_0 - investiția (capitalurile angajate în realizarea proiectului de investiții);
- coeficientul de actualizare al anului „t” de previziune.

„k” este costul marginal al capitalului pentru proiectul respectiv; iar n este perioada pentru care proiectul va fi operațional. Costul capitalului, „k”, depinde de gradul de risc al proiectului, de nivelul datelor dobânzilor în economie, și de câțiva alți factori. În acest capitol, k este considerat dat. Ieșirile de numerar (cheltuielile pentru implementarea proiectului, cum ar fi costurile de achiziționare a echipamentului său de construcție a facilităților de producție) sunt considerate negative, dar pentru multe proiecte mari, cum ar fi construirea de conducte, centrale nucleare-electrice, și chiar conceperea de echipamente electronice computerizate noi, există ieșiri de numerar pe o perioadă de câțiva ani înaintea începerii operațiilor propriu-zise, astfel încât fluxurile de numerar să devină pozitive.

VAN determină următoarele opțiuni de decizie:

- dacă $VAN > 0$, investiția este acceptată;
- dacă $VAN = 0$, investiția este respinsă din motive de prudență;
- dacă $VAN < 0$, investiția este respinsă.

Rațiunea care stă la baza metodei valorii actualizate nete V.A.N. este următoarea: atunci când o firmă dorește să implementeze un proiect pe care îl finanțează din surse externe, valoarea firmei va crește cu suma care reprezintă valoarea netă a fluxurilor de numerar estimate. Astfel, dacă valoarea actualizată netă V.A.N. a unui proiect este pozitivă, creșterea valorii firmei depășește suma de fonduri externe necesare pentru a finanța investiția. Valoarea actualizată netă V.A.N. reflectă câștigul de valoare care revine acționarilor existenți înainte de a se lua decizia de investiție. Atunci când se elaborează bugetele de investiții, creșterea valorii firmei pentru acționarii existenți în momentul realizării acestor bugete este egală cu suma valorilor actualizate nete V.A.N. a tuturor proiectelor acceptate.

În cazul Sucursalei Hidroelectrica Cluj – investițiile în reabilitarea celor 2 turbine Pelton și a instalațiilor auxiliare ale centralei conform relației va aduce o valoare actualizată netă de:

Din punct de vedere al valorii actualizate nete de 922 mii RON (256.110 €) investiția trebuie acceptată deoarece, investițiile efectuate vor adăuga suma de 922 mii RON la valoarea societății.

Indicele de profitabilitate

Indicele de profitabilitate (I_p) reprezintă capacitatea investiției de a genera fluxuri de numerar pe parcursul perioadei de prognoză.

Indicele de profitabilitate indică valoarea actualizată netă scontată a fi obținută pentru un efort investițional egal cu unitatea, fiind raportul dintre suma actualizată a fluxurilor de numerar și mărimea efortului investițional inițial.

Poate fi calculată cu relația:

$$I_p = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{FN_t}{(1+k)^t} + \frac{VR}{(1+k)^n}}{Inv_0} = \frac{VNA + Inv_0}{Inv_0}$$

Indicele de profitabilitate determină următoarele opțiuni:

- dacă $I_p > 1$, investiția se accepta;
- dacă $I_p = 1$, investiția nu se acceptă din motive de prudență;
- dacă $I_p < 1$, investiția se respinge.

Cu cât mărimea indicelui de profitabilitate este mai mare în raport cu unitatea, cu atât investiția este mai eficientă.

În cazul analizat, investiția în utilajele hidroenergetice are $I_p = 166$. Acest lucru înseamnă că fiecare investit în afacere va aduce 1,66 RON pe parcursul întregii perioade de previziune.

Rata internă de rentabilitate

The internal rate of efficiency

Rata internă de rentabilitate (RIR) reprezintă valoarea maxim permisă a ratei de actualizare.

Rata internă de rentabilitate a investiției – R.I.R. ("internal rate of return - IRR") este definită ca rata de actualizare care face ca valoarea actualizată a costurilor nete de numerar, estimate în cadrul proiectului să fie egală cu valoarea actualizată a costurilor (deci ieșirile de numerar), estimate pentru proiectul respectiv:

$$VNA(\text{intrări de numerar}) = VNA(\text{costuri de investiție})$$

sau

$$VNA(\text{intrări de numerar}) - VNA(\text{costuri de investiție}) = 0$$

Această ecuație care poate fi scrisă în forma următoare:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+RIR)^t} = 0$$

RIR determină următoarele opțiuni de decizie:

- dacă $RIR > k$, investiția este acceptată;
- dacă $RIR = k$, investiția este respinsă din motive de prudență;
- dacă $RIR < 0$, investiția este respinsă.

În luarea deciziei de acceptare a investiției pe baza RIR se pot implica și criteriile suplimentare:

1. **RIR** trebuie să depășească costul mediu al capitalurilor investite în proiect (rata de actualizare „ k ”), astfel existând VAN pozitivă, dar din motive suplimentare de siguranță și ca fiecare cost individual;
2. **RIR** trebuie să depășească rata medie a dobânzii de pe piață (rata minimă de randament din economie).

Compararea cu costul capitalului se face pentru a evidenția acoperirea riscului asumat de investitorii care au consimțit să participe la finanțarea afacerii (acționarii și / sau creditorii).

De remarcat că formula R.I.R. este pur și simplu formula aplicării valorii actualizate V.A.N care se rezolvă pentru rata de actualizare, astfel încât V.A.N. să fie zero. Cu alte cuvinte, se cunoaște rata de actualizare k și se află V.A.N., care constituie necunoscuta ecuației, în timp ce în metoda ratei de rentabilitate a investiției R.I.R. se cunoaște valoarea actualizată netă V.A.N. și se află rata de actualizare R.I.R. care face ca V.A.N să fie zero.

Ambele ecuații pot fi rezolvate în vederea determinării R.I.R. în mai multe moduri;

1. prin încercări succesive. Se înlocuiesc în ecuație diferite valori pentru R.I.R care face ca V.A.N. să fie zero. Acest procedeu este extrem de laborios și ineficient.
2. cu ajutorul calculatoarelor financiare și al computerelor. Se poate utiliza un calculator financiar mai modern sau programe computerizate conținând foi de calcul, cum ar fi Lotus 1-2-3 sau Excel, care au funcții R.I.R., ce rezolvă rapid ecuația.

Deoarece ratele interne de rentabilitate pot fi calculate foarte ușor cu ajutorul calculatoarelor financiare sau computerelor, multe dintre companii dispun în prezent de sisteme computerizate pentru procesele de stabilire a bugetelor de investiții, sisteme care pot genera rapid și automat ratele interne de rentabilitate, valorile actualizate nete, și perioadele de recuperare a investițiilor, pentru tot felul de proiecte. Toate ratele interne de rentabilitate, cu care se va lucra, au fost obținute pentru utilizarea unui calculator financiar. Prin producerea valorilor fluxurilor de numerar și apăsând apoi pe butonul I.R.R. s-a obținut rata internă de rentabilitate a investițiilor de 44,4%.

Acest lucru demonstrează că abia la un cost de finanțare egal cu RIR, investiția nu ar mai genera valoare actualizată netă. Observăm că:

1. $RIR > k$, rata internă de rentabilitate 44,4% este mai mare decât costul mediu al capitalului investit (27%), fapt ce va manifesta într-o valoare actualizată pozitivă.
2. De asemenea, RIR este mai mare decât costul împrumutului (10%).

Criteriul RIR prezintă anumite impedimente, motiv pentru care se mai calculează rata internă de rentabilitate modificată.

Rata internă de rentabilitate modificată (RIRM) reprezintă rata de actualizare ce egalează valoarea prezentă a efortului investițional cu valoarea actualizată a fluxurilor de numerar, în condițiile în care fluxurile de numerar din fiecare an se reinvestesc cu aceeași rată de randament considerată a fi costul mediu ponderat al capitalului.

Criteriile de selecție a investiției sunt identice ca și în cazul RIR.

Pentru investiția în utilajele hidroelectrice $RIRM = 64,4\%$.

1. RIRM > k , rata internă de rentabilitate modificată (59%) mai mare decât costul mediu al capitalului investit (38%), fapt ce se va manifesta într-o valoare actualizată pozitivă.
2. RIRM este mai mare decât costul împrumutului (10%).

Reieșind din valorile ratei de rentabilitate și ratei de rentabilitate modificate investițiile sunt considerate optime.

Termenul de recuperare actualizat **Te updated recuperating deadline**

Perioada (termenul) de recuperare a investiției („packing period”) este definiția ca numărul de ani în care o firmă își recuperează investiția inițială, din fluxurile nete de numerar. Termenul de recuperare al investiției a fost prima metodă utilizată în evaluarea proiectelor ce urmau să fie incluse în bugetele de investiții.

Unele firme utilizează o variantă a perioadei de recuperare, și aceasta este **perioada (termenul) de recuperare actualizată**, aceasta este similară cu perioada de recuperare obișnuită, cu excepția faptului că fluxurile de numerar estimate sunt actualizate la costul capitalului pentru proiectul respectiv, sau la rata de rentabilitate necesară pentru proiect.

Astfel, perioada de recuperare actualizată („discounted payback period”) este definită ca numărul de ani necesar pentru recuperarea investiției din fluxurile de numerar actualizate.

Intervalul de timp după care valoarea prezentă a sumei fluxurilor de numerar degajate în viitor devine egală cu valoarea investiției, poate fi calculată din relația:

$$Tra = \frac{Inv_0}{FNa}$$

Fluxul de numerar mediu (\overline{FN}) este o medie ponderată a valorilor actualizate a fluxurilor de numerar obținută pe cei „n” ani de previziune susceptibile a di degajate în viitor.

Pentru investiția analizată termenul de recuperare actualizat este de aproximativ doi ani, această valoare fiind mai mică decât cea stabilită de Sucursalei Hidroelectrica Cluj – 3 ani.

$$Tra = \frac{Inv_0}{FNa} = \frac{1400}{2240} = 1,6 \text{ ani}$$

Analiza riscului de lichiditate al Sucursalei Hidroelectrica Cluj

Riscul de faliment reprezintă posibilitatea de apariție a unui deficit de disponibilități n asigurarea și susținerea desfășurării ciclului de fabricație și a continuării fluxurilor de fonduri.

Tabelul 5.12
mii RON

Nr. Crt.	Specificație	Perioada de previziune			Simbol
		2004	2005	2006	
I	RATE DE LICHIDITATE				
1	Rata de lichiditate curentă, Lc	2,41	2,54	2,70	AC/ Dts

2	Rata de lichiditate rapidă, Lr	0,63	1,22	2,17	(Cr/Db)/ Dts
3	Rata de lichiditate imediată, Li	0,40	0,71	1,92	Db/Dts
II RATE DE SOLVABILITATE					
3	Solvabilitate patrimonială	1,32	1,44	1,48	At/Dt
4	Rata capacității de rambursare la term	1,88	1,89	2,00	Ca/ Dt
III RATE DE BONITATE					
5	Rata creditelor de trezorerie	-	-	-	Îts/Nfr
6	Rata de prelevare a cheltuielilor financiare	3%	1%	0%	Chf/EBE

Analiza lichidității societății comerciale urmărește capacitatea acesteia de a-ți achita obligațiile curente din active curente, cu diferite crede de lichiditate, precum și evaluarea riscului incapacității de plată.

Lichiditatea curenta (Lc) – nivelul indicatorului poate fi considerat destul de ridicat.

Lichiditatea rapida (Lr) – nivelul indicatorului va fi mai mult decât asigurător pentru întreaga perioadă de previziune prezentând o tendință de creștere permanentă.

Lichiditatea imediată (Li) – nivelul indicatorului va fi asigurător pentru întreaga perioadă de previziune prezentând o tendință de creștere permanentă.

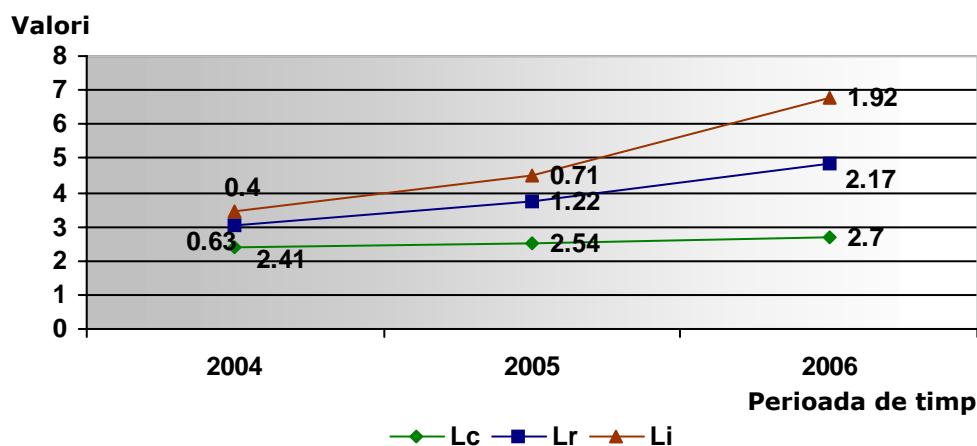


Figura 5.2. Evoluția ratelor de lichiditate

Valoarea din ultimul an al indicatorilor de lichiditate și solvabilitate nu se datorează degradării bonității financiare ci se datorează achităților tuturor datorilor.

Rata creditelor de trezorerie (Rct) arată măsura în care creditele pe termen scurt acoperă necesarul de fonduri de rulment. Arată partea din NFR care a trebuit să fie acoperită din credite de trezorerie. Pe baza estimărilor, nu se prevăd credite de trezorerie, fondul de rulment acoperind integral necesarul de fond de rulment

Rata de prelevare a cheltuielilor financiare (Rpcf) arată măsura în care cheltuielile financiare consumă numerar din acumulările brute din activitatea de exploatare. Nivelul maxim acceptat este de 50% peste acest nivel societatea aflându-se în pericol de exploatare va fi suficient pentru crearea trezoreriei de exploatare. Pe întreaga perioadă, se estimează că nivelul indicatorului se va situa permanent sub 5%, nivelul său îmbunătățindu-se de la an la an. La finele perioadei

de prognoză cheltuielile financiare cu dobânzile nu vor consuma nici măcar 1% din EBE, nivel mai mult decât satisfăcător.

Capacitatea de rambursare a datoriilor (Crd) arată măsura în care sursele potențiale de autofinanțare degajate de activitatea societății comerciale pot acoperi datoriile totale. Nivelul minim acceptabil este de 1 (corespunde achității integrale a datoriilor) sub acest nivel societatea comercială se va încadra în limite normale, depășind valoarea recomandată. Pe întreaga perioadă se va manifesta o tendință favorabilă a indicatorului.

Concluzii:

1. Din punctul de vedere al lichidității, care urmărește evaluarea riscului incapacității de plată pe termen scurt, societatea comercială se va afla într-o situație favorabilă la toate nivelele analizate.
2. Din punctul de vedere al solvabilității, care urmărește evaluarea riscului incapacității de plată pe termen mediu și lung, societatea comercială se va afla într-o situație favorabilă.
3. Efectuarea investiției va duce la îmbunătățirea majorității indicatorilor financiari, societatea comercială găsindu-se într-o situație favorabilă pe perioada de previziune. Starea potențialului financiar va fi mai mult decât satisfăcătoare, perspectivele de dezvoltare ale societății comerciale fiind favorabile.

ANEXA NR.1

Structura bilanțului pentru perioada de previziune

ACTIV	Perioada de previziune		
	2007	2008	2009
<i>Imobilizări necorporale</i>			
Imobilizări necorporale - total	243	247	250
<i>Imobilizări corporale</i>			
Imobilizări corporale – total	86.270	88.856	89.909
Imobilizări financiare – total	14	14	14
ACTIVE IMOBILIZATE-TOTAL	86.527	89.117	90.173
<i>Stocuri</i>			
Stocuri - total	19.614	19.990	20.216
<i>Alte active circulante</i>			
Alte active circulante – total	24.868	25.346	25.632
ACTIVE CIRCULANTE-TOTAL	44.482	45.336	45.848
Alte active	1.723	2.019	2.042
TOTAL ACTIV	132.732	136.472	138.063
PASIV			
Capitalul social, din care:	19.901	21.134	20.493
CAPITALURI PROPRII – TOTAL	16.198	17.700	21.950
Patrimoniul public			
CAPITALURI – TOTAL	16.198	17.700	21.950
Provizioane pt. riscuri și cheltuieli	165.589	16.910	19.100
Împrumuturi și datorii asimilate	18.464	17.818	17.031
Furnizori și conturi asimilate			
Clienți creditori			
Alte datorii			

DATORII – TOTAL	99.944	101.862	97.013
Venituri înregistrate în avans			
Decontări din operații în curs de clasif.			
Diferențe de conversie - pasiv			
Conturi de regularizare și asimil. - total			
TOTAL PASIV	132.731	136.472	138.063

ANEXA NR. 2**Contul de profit și pierderi pentru perioada de previziune**

- mii lei

Conturi	2007	2008	2009
Venituri din vânzarea mărfurilor			
Producția vândută			
Cifra de afaceri	188.185	191.797	193.964
Producția exercițiului	9.976	10.188	10.282
Venituri din subvenții de exploatare			
Alte venituri din exploatare			
Venituri din provizioane priv. activ. de expl			
VENIT. DIN EXPLOATARE-TOTAL	188.227	191.840	194.007
Cheltuieli privind mărfurile			
Cheltuieli cu materiile prime			
Cheltuieli cu materiale consumabile			
Cheltuieli cu energia și apa			
Alte cheltuieli materiale			
CHELTUIELI MATERIALE – TOTAL	13.186	13.440	22.020
Ch cu lucr. și serv. executate de terți			
Ch cu imp. taxe și vărsăminte asimilate			
Ch cu remunerarea personalului			
Ch. privind asigurările și protecția socială.			
CHELTUIELI CU PERSONALUL-TOTAL	14.586	14.865	15.034
Alte cheltuieli de exploatare			
Cheltuieli cu amortizări și provizioane			
CHELT. DIN EXPLOATARE - TOTAL	167.433	170.647	172.576
Rezultatul din exploatare			
Profit	20.791	21.190	21.430
Pierdere			
Venituri din diferențe de curs valutar			
Venituri din dobânzi			
Alte venituri financiare			
Venituri din provizioane			
VENITURI FINANCIARE - TOTAL	7.306	7.447	7.531
Pierderi din creanțe legate de participații			
Ch. privind titlurile de plasament cedate			
Ch. din diferențe de curs valutar			

Cheltuieli privind dobânzile			
Alte cheltuieli financiare			
Cheltuieli cu amortizările și provizioanele			
CHELTUIELI FINANCIARE - TOTAL	8.536	8.700	8.798
Rezultatul financiar			
Profit	18.514	18.870	19.083
Pierdere			
VENITURI EXCEPȚIONALE - TOTAL			
CHELT. EXCEPȚIONALE - TOTAL			
Rezultatul excepțional			
Profit			
Pierdere			
Venituri totale	194.758	198.496	200.739
Cheltuieli totale	176.402	179.788	181.820
Rezultatul brut al exercițiului			
Profit	18.356	18.708	18.919
Pierdere			
Impozitul pe profit	2.936	2.993	3.027
Rezultatul net al exercițiului			
Profit	15.420	15.715	15.892
Pierdere			

Exploatarea obiectivelor hidroenergetice în condițiile de siguranță trebuie susținută de o preocupare continuă pentru îmbunătățirea activității de mentenanță. În cadrul hidroelectrică, activitatea de mentenanță reprezintă principalul suport pentru exploatarea obiectivelor hidroenergetice în condițiile de siguranță în funcționare.

Importanța acestei activități rezidă în următoarele caracteristici:

1. menține instalațiile hidroenergetice în condiții sigure de funcționare;
2. repune în funcțiune instalații deteriorate sau cu disfuncționalități;
3. crește performanțele tehnice ale echipamentelor;
4. asigură condiții de sănătate și de securitate a muncii pentru personalul de exploatare;
5. elimină factorii de risc pentru mediu și pentru societatea civilă;
6. asigură respectarea unor cerințe legale.

Calitatea, mediul, securitatea și sănătatea în muncă

Cel mai important obiectiv al sucursalei din acest mediu este preocuparea de transformare cât mai eficientă a forței apei în energia electrică respectând natura, în condițiile de siguranță, calitate și compatibilitate cu mediul înconjurător, în deplină concordanță cu principiile dezvoltării durabile.

Obiectivele generale în politică în domeniul calității și mediului:

1. satisfacția clienților în condiții de transparență;
2. promptitudinea serviciilor oferite;
3. costuri reduse de producție asigurând, totodată, prevenirea poluării;
4. diminuarea impactului asupra mediului, pentru toate activitățile noastre;

5. respectarea prevederilor legale și a altor cerințe aplicate în domeniul nostru de activitate;
6. implicarea și motivarea angajaților.
7. re-proiectarea Sistemului de Management al Calității și Mediului vizând elaborarea documentației pentru un Sistem de Management Integrat care să cuprindă și componente de securitate și sănătate în muncă;
8. implementarea și certificarea Sistemului de Management Integrat Calitate, Mediu, Securitate, și Sănătate în Muncă
9. obținerea sau reînnoirea autorizațiilor de mediu pentru toate obiectivele hidroenergetice;
10. extinderea Proiectului "Un cetățean informat – un mediu mai curat " și n alte zone ale SH Slatina, eventual în alte sucursale;
11. colaborarea cu instituțiile de învățământ, organizațiile de tineret și societatea civilă pentru promovarea unei educații ecologice și a responsabilității față de mediu;
12. finalizarea evaluării nivelului de risc de accidentare și îmbolnăvire profesională a tuturor angajaților HIDROELECTRICA;
13. instruirea și conștientizarea întregului personal pentru realizarea politicii de management integrat;
14. consultarea angajaților sucursalei cu privire la condițiile și mediul de muncă și informarea acestora cu privire la nivelul de risc specific locurilor de muncă;
15. dezvoltarea unui sistem de asigurări pentru salariații HIDROELECTRICA în completarea celui existent conform Legii 346/ 2002 privind asigurarea pentru accidente de muncă și boli profesionale.

Tehnologia informației și comunicațiile

Implementarea unei soluții de arhivare electronică a documentelor

Indiferent de domeniul de activitate sau de dimensiunile companiei, procesele de afaceri se bazează pe informații și pe date. De multe ori, datele rezidă în documente mai mult sau mai puțin standardizate, dar care trebuie culese în sisteme informatice, proces consumator de timp, de resurse umane și financiare.

Sistemul de management al conținutului este definit ca o platformă pentru administrarea datelor vehiculate de toate compartimentele unei companii și are ca scop principal sprijinirea proceselor de afaceri. Misiunea acestuia este aceea de a oferi inteligent la valorile informaționale ale companiei, pentru a asigura o productivitate ridicată, sau, altfel spus, oferirea informației potrivite, omului potrivit, la momentul potrivit.

Soluția de arhivare electronică propusă Sucursalei Hidroelectrica Cluj, este dezvoltată pe platforma "Documentum" (versiunea 5) a companiei EMC, lider mondial în sisteme, servicii de stocare și gestiune a informațiilor, și este formată din următoarele aplicații:

- aplicația de utilizare (personalizată pentru HIDROELECTRICA);
- aplicația StarCapture – sistemul de captură a documentelor;
- aplicația de administrare a organigramei, a nomenclaturilor și a permisiunilor.

Aplicația este o soluție web ce oferă posibilitatea regăsirii sau a vizualizării documentelor curente și din arhiva istorică de către structurile organizaționale aferente.

Se folosește browser-ul web Internet Explorer, iar accesul la aplicație nu se poate face decât în baza autentificării utilizatorului.

Implementarea unei soluții de restaurare a arhivei electronice de documente după dezastru și întocmirea proceselor corespunzătoare

Pornind de la cerințele unei siguranțe sporite a informațiilor, structura aleasă are ca punct central un set de servicii dezvoltate pe structura produsului NetWorker Legato.

Serverele pe care rulează aceste servicii asigură storage-ul la nivelul unei matrice de discuri, partea de back-up propriu-zis fiind asigurată prin intermediul unei biblioteci de benzi, ceea ce oferă o capacitate de stocare ridicată. Ar fi suficient să amintim că se folosesc benzi cu capacități de 400 de GB. Odată ajunse pe mediile de stocare, informațiile sunt copiate într-o altă locație, asigurându-se astfel siguranța lor în cazul unor evenimente cum ar fi cutremur, incendiu, etc.

Recuperarea informațiilor salvate și/sau copiate se realizează tot prin utilizarea unui serviciu al platformei Legato, urmând procedurile specifice care, după conectarea sau storagenode-ului respectiv, asigură restaurarea informațiilor.

Principalele caracteristici ale soluției sunt:

- siguranța sporită a informațiilor, asigurată de existența tehnologiilor ce transformă datele dintr-un sistem de fișiere specific clientului într-un sistem de fișiere specific aplicației;
- interfața prietenoasă specifică procesului
- capacitatea sporită de salvare, specifică soluțiilor de salvare ce permit back-up conștient de pe mai multe mașini;
- arhitectura nespecifică unui sistem de operare.

Având în vedere cele de mai sus, se poate aprecia că implementarea acestei soluții este un pas înainte în escaladarea problemelor aferente sistemelor de backup necentralizat. Totodată, nu putem trece peste necesitatea stringentă a unei astfel de soluții într-o corporație națională.

Resursele umane

Resursele umane constituie elementul creator, activ și coordonator al activității din cadrul oricărei companii, ele influențând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare și informaționale

Importanța activității de resurse umane în cadrul Sucursalei Hidroelectrica Cluj ca o componentă vitală pentru accelerarea atingerii obiectivelor Companiei.

Atenția acordată resurselor umane implicate într-o firmă motivarea și dezvoltarea angajaților sunt cei mai elocvenți indicatori ai potențialului de dezvoltare a unei companii și ai nivelului eticii și moralei în afaceri.

Politica de resurse umane a Sucursalei Hidroelectrica Cluj, a fost orientată către următoarele obiective principale:

1. Întinerirea personalului. Numărul noilor angajați din rândul absolvenților din promoțiile anilor 2006-2007 trebuie să constituie 11% din totalul angajaților;
2. creșterea nivelului de pregătire profesională prin forme de pregătire – perfecționare profesională în instituțiile de specialitate;

3. pentru 38 de angajați, formarea inițială pe post la schimbarea locului de muncă;
4. pentru restul angajaților, întreținere profesională prin instruire la locul de muncă.
5. stimularea autoperfecționării profesionale a specialiștilor prin organizarea concursului "Trofeul Electricianului"

Concluzii

Experiența mondială ne dovedește că orice activitate umană se desfășoară în condiții de incertitudine sau în condiții de risc, aceste riscuri fiind mai mult sau mai puțin grave, mai mult sau mai puțin cunoscute, mai ușor sau mai greu de evitat. Insuficiența cunoașterii a riscurilor, evaluarea lor greșită, lipsa unei protecții adecvate împotriva acestora va afecta în mod direct rezultatul final al activității.

1. Aspectele din ce în ce mai complexe ale economiei prezentului, relațiile complicate și uneori greu de intuit care se stabilesc astăzi între cele mai diverse segmente ale activității și vieții afacerilor, reclamă o abordare globală a riscului nu doar în sensul evaluării lui pe ansamblul firmei, ci și în direcția detectării zonelor cu pondere importantă în nivelul final al acestuia.
2. Activitatea de analiză și gestionare a riscului, în toată complexitatea ei, este condiția sine-qua-non pentru menținerea unei firme la parametri performanți, pe termen lung. Identificarea riscului este primul pas în desfășurarea unei afaceri pe baze conștiente, responsabile, înțelegând prin asta procesul prin care în mod continuu și sistematic se identifică expunerile la factori potențial dăunători.

De aceea, scopul acestei lucrări a constat în a acorda locul cuvenit și de a scoate din anonimat, evaluarea riscului și a incertitudinii în activitatea firmelor precum etapelor de elaborare care deși utilă în multe domenii (nu numai cel economic), și implementarea strategiilor, nu a fost prezentată pe larg în nici o lucrare din literatura de specialitate românească sau străină.

Incetitudinea este asociată informației incomplete. Riscul este partea a incertitudinii. Fără incertitudine nu poate exista risc dar, fără risc, poate exista incertitudine. Aceasta poate fi transformată în risc prin utilizarea probabilităților subiective. Acest lucru înseamnă că incertitudinea devine risc când pot fi fixate probabilități subiective.

Riscul nu implică automat certitudine ci, o capacitate de a formula probabilități obiective sau subiective de apariție a evenimentelor:

1. Identificarea tipurilor de risc cu care se poate confrunta o firmă este un pas esențial în perspectiva gestionării incertitudinii, dar este doar prima etapă dintr-o serie de inițiative care trebuie duse la îndeplinire în scopul interiorizării corecte a comportamentului întreprinzătorului în mediu riscant.
2. Riscul în afaceri este un risc compus, a cărui tratare corespunzătoare are nevoie de o abordare de ansamblu, de o viziune agregată care să asigure mixul între toate componentele privite atât din punct de vedere teoretic cât și practic. Absența concordanței între modelul teoretic și latura practică va conduce inevitabil la inițiative care nu se vor dovedi operaționale.

3. Fiecare clasificare a riscurilor, propusă de specialiști, nu pune deloc în evidență limitele de percepție ale celorlalți autori ci, dimpotrivă, multitudinea posibilităților de abordare a riscului. Activitatea unei firme este una complexă și doar rareori componentele ei pot fi privite independent unele de altele.

Nivelul de risc al unei afaceri trebuie evaluat, dimensionat și corelat cu rentabilitatea scontată, iar în funcție de rezultatele obținute afacerea va fi acceptată sau nu de către întreprinzător.

Dar, orice firmă trebuie să dispună de o strategie care să îi asigure reușita în afaceri. Astfel, în baza cercetării efectuate propunem, oricărei firme, parcurgerea următoarelor etape pentru realizarea unei bune protejări împotriva riscului:

I. Identificarea riscului – această etapă are în vedere identificarea *tuturor* categoriilor de risc ce pot afecta activitatea firmei.

II. Stabilirea punctului critic de control al riscului – definirea unor limite ale indicatorilor în care apariția riscului nu afectează semnificativ activitatea desfășurată.

III. Elaborarea strategiei de prevenire a riscului – stabilirea unor măsuri de prevenire de minimizare a riscului, adică unor acțiuni care determină revenirea factorului de risc în interiorul unor limite admise.

IV. Implementarea și controlul strategiei elaborate – stabilirea faptului că strategia elaborată a funcționat corect.

Parcurgerea acestor etape permite producătorului de produse agroalimentare să identifice, cuantifice și să-și minimizeze factorii de agresiune ce au incidență asupra produsului. Utilizarea unui model general al condițiilor și factorilor de risc care au incidența asupra producției de produse agroalimentare va permite conștientizarea mai bine a factorilor de agresiune probabili și, în măsura în care sunt cunoscuți, minimizarea acțiunii acestora.

Susținând acțiunile omului, care încep în prezent și se termină cândva în viitor, categoriile economice de incertitudine și risc devin *variabile aleatorii*, întâmplătoare, conjuncturale, *ale ecuației rezultatelor* (economice) înregistrate. Cu alte cuvinte, sunt factori de influență proveniți din mediul exterior al sistemului social-economic examinat, care pot genera *efecte negative* sau, dimpotrivă, *pozitive* de care trebuie să se țină seama în fundamentare, adoptare și înfăptuirea deciziilor, la nivel micro ori macro. Prin urmare, *strategiile și politicile desfășurării și dezvoltării oricărei activități sociale* (afaceri, producție, buget etc) *trebuie să cuprindă:*

7. evoluări și măsuri de reducere a riscului;
8. formarea și perfecționarea resurselor umane;
9. utilizarea tehnologică;
10. management performant;
11. participare activă la fundamentarea deciziei, nu numai realizarea acesteia;
12. bunuri și mărfuri personalizate, organizarea și optimizarea flexibilă a producției.

Așa cum s-a subliniat în cadrul tezei, decizia managerială în contextul tehnic și economic, are influență și produce efecte pe termen scurt dar mai ales mediu și îndelungat, care implică comportamentul și atitudinea față de performanțele realizate în comparație cu cele efectiv realizate. Din această perspectivă fundamentarea și eficiența fundamentării și adoptării deciziei depinde și de

participarea angajaților la procesul respectiv. Este evident că există proporționalitate între performanțele înregistrate și nivelul participării la actul decizional.

Motivația participării la luarea deciziei depinde atât de gradul de fidelitate al salariaților față de performanțele agentului economic, cât și de cointeresarea morală și materială ca strategie a politicii de dezvoltare, respectiv proporția între rezultatele reale și creșterea de la o etapă la alta a salariului precum și preocuparea manifestată a factorilor decizionali pentru perfecționarea permanentă a pregătirii profesionale.

Deoarece modelele matematice reprezintă componente științifice a unui sistem informatic, ținând cont de facilitățile oferite de utilizarea calculatorului se poate aprecia că sistemul informatic constituie un adevărat instrument în adoptarea deciziilor, cel puțin din următoarele considerente:

1. asigură o corelare mai judicioasă a obiectivelor cu resursele. De exemplu, prin implementarea unui sistem informatic privind programarea, lansarea și urmărirea operativă a producției, pe baza unor modele matematice de corelare a cerințelor cu resursele în condiții de eficiență economică sporită.
2. sistemul informatic înlătură anacronismul din activitatea unității economice manifestat prin faptul că cea mai mare parte din bugetul de timp este folosit pentru activități de rutină, de evidență, de prelucrare și raportare a datelor, rămânând prea puțin timp pentru activitatea de informare tehnică de specialitate, pentru consultarea unor materiale de conjunctură economică, de analiză și previziune a fenomenelor și proceselor economice ce prezintă interes.
3. prin implementarea unor metode matematice alegerea optimă a suprafețelor apare posibilitatea reducerii consumului de materii prime și materiale pe unitate de produs.
4. sistemele informatice imprimă valențe sporite de ordin cantitativ și calitativ informațiile furnizate decidenților sub aspectul exactității, realității, oportunității, vitezei de răspuns, formei de prezentare și costul informației.
5. Se impune deci proiectarea și implementarea unor sisteme informatice care se bazează pe o tehnică rafinată de organizare a datelor, să includă o serie de modele matematice și care în final să fie capabile să imprime performanțe sporite sistemului informațional și activităților de bază.

Parcursând abordarea riscului financiar pe baza pragului critic pot fi efectuate următoarele concluzii:

1. Pragul critic calculat în termeni de numerar va fi întotdeauna inferior celui de profit, deoarece exclude din costurile fixe pe cele cu amortizarea.
2. Pragul critic calculat prin includerea cheltuielilor financiare cu dobânzile va fi întotdeauna superior celei de exploatare, deoarece sporește valoarea costurilor fixe.
3. Pragul critic recalculat pe baza efectului de levier al îndatorării asupra rentabilității financiare va fi superior celui calculat doar cu cheltuielile cu dobânzile, deoarece presupune realizarea unui profit minim care să asigure cel puțin egalitatea între rentabilitatea economică, rentabilitatea financiară și costul mediu al capitalului împrumutat, deoarece doar de la acest punct încolo îndatorarea nu mai acționează negativ asupra rentabilității financiare.

Riscul financiar amplifică efectele riscului economic, generând creșterea vulnerabilității trezoreriei firmei (rambursarea împrumuturilor este suplimentată de adăugarea cheltuielilor financiare cu dobânzile), care în final determină intrarea în incapacitate de plată.

Menținerea avantajelor generate de o rentabilitate economică mai mare decât rata medie a dobânzii, respectiv a efectului de levier financiar pozitiv, solicită eforturi pe linia înnoirii continue a produselor și gamei sortimentale, a penetrării pe noi segmente de piață și pe noi piețe, în același timp cu ridicarea nivelului calitativ și a performanțelor potențialului intern al firmei (material și uman).

Urmărind rezultatele de la Sucursalei Hidroelectrica Cluj obținute în urma calculului se pot puncta următoarele concluzii:

1. Punctul critic este atins de societate și apoi după aproximativ nouă luni de activitate pe parcursul căroră, până la sfârșitul anului lucrează pe profit.
2. Deoarece ponderea costurilor fixe este mică, coeficientul de elasticitate este de numai 4, 22 ceea ce înseamnă un risc de exploatare mic. Acest lucru este foarte important pentru societatea analizată, ținând seama de faptul că există o strânsă dependență între coeficientul de elasticitate și posibilele dificultăți financiare ale societății. Dar un coeficient de elasticitate mare, mici nerealizări ale producției ar putea conduce la dificultăți financiare mari.
3. Mărimea redusă a coeficientului de elasticitate, corelată cu ponderea costurilor fixe în totalul costurilor, precum și cu abaterea absolută a cifrei de afaceri reală față de afaceri critică, confirmă faptul că riscul de exploatare este mic.
4. Cifra de afaceri în valoare absolută depășește cifra de afaceri aferentă pragului de rentabilitate cu circa 43.000 mii RON. Abaterea cifrei de afaceri reale față de cifra de afaceri aferentă pragului de rentabilitate constituie 31%, ceea ce confirmă amplasarea societății analizate într-o zonă de securitate în raport cu punctul critic.
5. Faptul că desfășurarea activității în societatea analizată implică costuri fixe relativ reduse (ponderea lor este de 21,5 % în totalul costurilor comparativ cu cea a costurilor variabile care reprezintă 78,5% din total) asigură flexibilitatea opțională și diminuarea riscului de exploatare.
6. Știind că există o legătură strânsă între capacitatea firmei și riscul de exploatare, în cazul dat, datorită faptului că acesta este redus există premise favorabile pentru programe investiționale accelerate fără a genera perturbări în exploatare din punct de vedere al riscului.
7. Reieșind din rezultatele obținute prin ambele metode se poate observa că Sucursala Hidrocentrala Cluj se află într-o zonă de prudență cu un grad moderat de risc.
8. Ținând seama de riscul de exploatare, riscul financiar și de faliment efectuate prin modelul Conan și Holder și modelul Altman, autorul consideră că firma se încadrează într-o zonă moderată a riscului.

CONTRIBUȚII PERSONALE

1. Regruparea și abordarea filozofică a premiselor definițiilor riscului;
2. Conștientizarea axiologică a conceptelor uzitate în management, inginerie și economie;
3. Completarea și reclasificarea criteriilor de definire a riscurilor (literatura de specialitate menționează 9 criterii iar lucrarea prezintă 13), reclasificare care nu este exhaustivă ci complet punctuală la tematica lucrării;
4. Definirea riscului și ca sursă de informație generatoare de strategie și decizie;
5. Impunerea gradului de risc ca nou indicator de cuantificare a conceptului de risc;
6. Definirea punctului de echilibru a riscului, respectiv a gradului de risc;
7. Disjuncția riscului în risc „endogen-tehnic” și în risc „exogen-economic”, ca și criteriu de clasificare a riscului ;
8. Modelarea logicii economice în scopul definirii funcției derivate a gradului de risc;
9. Efectuarea corelării de sensibilitate a reciprocității dintre risc și decizie;
10. S-a propus un model informatic de urmărire a riscurilor în managementul financiar;
11. Prezentarea politicii de securitate a firmei ca o componentă distinctă a managementului și ca o componentă a acțiunilor strategice antirisc;
12. Opinii personale cu privire la studiul asupra tematicii riscului, efectuate pe baza datelor statistice ale INS;
13. Aprecieri asupra percepției riscului pe baza unui eșantion statistic, la nivel;
14. Contribuții la studiul de fezabilitate a investiției de dezvoltare și modernizare la sucursala Cluj a S.N. Hidroelectrică S.A.

BIBLIOGRAFIE

1. Andronic , C.D., *Performanța firmei*, Editra Polirom, Iași, 2000
2. Apolte T., *Poliția economică a sectoarelor în transformare*, Ed. S/W. Steiner und Wirtschachtsverlag, Hamburg, 1999.
3. Badea, F., Moldovan-Scholtz, M., *Înzestrarea tehnica cu sisteme avansate de producție și strategia întreprinderilor mici și mijlocii, în Economie teoretica și aplicata*, nr. 95, 1998.
4. Basno, C., Dardac, N., Floricel, C., *Moneda, Credit, Bănci*, Editura Didactica și Pedagogica, R.A. București, 1995.
5. Bal A., *Evoluțiile țărilor în tranziție în anul 1997*, Tribuna Economică, N51-52, 1997.
6. Bărbulescu C. , *Revigorarea întreprinderilor mici și mijlocii*, Tribuna Economică, N 42, 1997.
7. Bratu, I., *Centrul de Informare și Documentare Economica*, I.N.C.E., București, 1994.
8. Babiuc V., *„Riscurile contractuale în vânzarea comercială internațională”*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1982.
9. Băileșteanu Gheorghe , *Diagnostic, risc și eficiența în afaceri*, Ed. Mirton, Timișoara, 1997.
10. Binquet J., Lara A., Tardieu B., *Benefices de la gestion des risques. Philosophie et axemples recents*, 1997.
11. Bratu, I., *Centrul de Informare și Documentare Economica*, I.N.C.E., București, , 1994.
12. Constatinescu Dan Anghel, *Managementul riscului în asigurări*, 2; 13, Ed. Tehnică, București, 1998.
13. Constantinescu, D., Tumber, C., *Economia întreprinderii*, Editura Vlad, Craiova, 1995.
14. Chiriac, B., Lincaru, C., *Întreprinderile mici și mijlocii devin nervul economic al Europei, în Economie teoretică și aplicată*, nr.1 16, 1998.
15. Chivu I. – *Analiza situației IMM din România în perioada 1990-1999*, în Economistul N 1433, 2000.
16. Cișmaș I.D., *Riscul, element în fundamentarea deciziei. Concept, metode, aplicații*, Editura Economică, București, 2003.
17. Croitoru, L., *Macrostabilizare și tranziție*, Editura Expert, 1997.
18. Cornel Popa, *A Logical Theory of Cooperation in 5th International Congress of Logic, Methodology and Philosophy of Science*, 1975, Ontario, Canada.

19. Constantinescu, D., Tumber, C., *Economia întreprinderii*, Editura Vlad, Craiova, 1995.
20. Chiriac, B., Lincaru, C., *Întreprinderile mici și mijlocii devin nervul economic al Europei*, în *Economie teoretică și aplicată*, nr.1 16, 1998.
21. Chivu I., *Analiza situației IMM din România în perioada 1990-1999, în economistul* N 1433, 2000.
22. Croitoru, L., *Macrostabilizare și tranziție*, Editura Expert, 1997.
23. Coxon R, Kelman T, Stracey S., *Evaluation and management of risk in financial dam project*, Florencia, 1997.
24. Crețu G., *Optimizarea sistemelor de gospodărire*, Ed. Facla, Timișoara, 1990.
25. Cristea H., *Evaluarea întreprinderii*, Ed. Marineasa, Timișoara, 2000.
26. Dima A., *Întreprinderile mici și mijlocii și schimbările externe*, Tribuna Economică, N 35, 1999.
27. Dobrota, N. (coord.), *Dicționar de economie*, Editura Economica, București, 1999.
28. Dobrescu, E., *Întreprinderile mici și mijlocii sfidează viitorul, I.N.C.E., Studii și cercetări economice*, București, 1999.
29. Darabonț Al., *Pece Șt. Managementul securității și sănătății în muncă, vol. 1 și 2*, Editura AGIR, București, 2001
30. Drucker P.H. *Inovația și sistemul antreprenorial*, București, 1993.
31. Dudianu M., *Evaluarea riscului de țară*, Editura All. Beck, București, 1999.
32. Dumitrescu C., *Managementul resurselor umane*, Fundația Ateneul Român, Deva 1995.
33. Dumitrescu C., *Elemente de management general*, Editura Soless, Timișoara 1996.
34. Dijmărescu I. , *Managementul inteligenței economice*, Ed. Luminalex, București, 1998.
35. Duran V., Duran D., *Economia și gestiunea firmei*, Ed. Eurostampa Timișoara, 2002, ISBN 973-8244-97-8;
36. Duran V., Duran D., *Gestiunea financiară a firmei*, Ed. Eurostampa Timișoara, 2001, ISBN 973-8027-93-4;
37. D. Duran, D.Ghidarcia, *Bazele contabilității, teorie și practică*, Ed. Eurostampa Timișoara, 2002, ISBN 973-687-022-7;
38. D. Duran, *Minimizarea riscului în comerțul exterior*, Sesiunea de comunicări științifice „Strategii de management și marketing în perspectiva anilor 2000”, ISBN 973-8181-42-9, Ed. Eurobit, Timișoara 2000, p.216
39. D. Duran, *Managementul riscurilor*, Sesiunea de comunicări științifice „Probleme actuale ale economiei românești”, a VII-a ediție a „Zilelor academice timișene”, Timișoara, 25 mai 2001
40. D. Duran, *Aspecte cu privire la elemente ale costurilor calității*, Sesiunea de comunicări științifice „Probleme actuale ale economiei românești”, a VII-a ediție a „Zilelor academice timișene”, Timișoara, 25 mai 2001

41. Dudian Monica, *Evaluarea riscului de țară*, Ed ALL BECK București, 1999.
42. Economic Bulletin for Europe, vol 72, United Nations, 1999.
43. Economist Intelligence Unit, 1993
44. Entreprise in Europe, eurostart, DG 23
45. European Commission, 1990
46. Financial Times, 3 november, 2000.
47. Friedman M. *The Role of Monetarz Policz*. Modern Macroeconomics. Harter and Row Publishers, 1997.
48. Garcia, Sanchez, Antonio , *Întreprinderile mici și mijlocii în Uniunea Europeana*, în *Economistul*, nr.266, 1999.
49. Georgescu, I., *Sectorul privat în ofensiva*, Revista Capital, nr.24, iunie, 1996.
50. Georgescu – Roengen N., *Legea entropiei și procesul economic*, Editura Politică, București, 1979.
51. Gogoneață B., *Economia riscului și incertitudinii* , Editura Economică, București, 2004.
52. Hansen E., *I.I.P. economics in developing countries*, Florence, 1997.
53. Jean J. Ostrovski , „*Essais d'une typologie metapraxeologicue*" Wien, 1978.
54. Leonart Aqvist , *A New Approach to the Logical Theory of Action and Causality in S. Stenlund*, Ed. Logical Theory and Semantic Analysis, 1974.
55. Malița M., Zidăroiu C., *Incetitudine și decizie*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1980
56. Matei L., *Managementul dezvoltării locale*, Ed. Economică, București, 1999.
57. Margus, D. și colab., *Patronul întreprinderii mici și mijlocii - investitor și manager, în Studii și Cercetării Economice*, Centrul de Informare și Documentare Economica, nr.12, 1998.
58. Mărăcină V., *Decizi manageriale. Îmbunătățirea performanțelor decizionale ale firmei*, Editura Economică, București, 1998
59. Mihuleac, E., *Întreprinderile mici și mijlocii - o soluție optimă pentru economia românească*, Editura LIBREX, București, 1996.
60. Medvedev A., *Economichieschie I tehnichieschie rischi v predprenimateliscoi deetelinosti*, Znanie, Kiev, 2000.
61. Marchall A., *Evitarea riscului în afaceri*, Editura Fundației „Ranânia de mâine”, 2001.
62. Margus, D. și colab. , *Patronul întreprinderii mici și mijlocii - investitor și manager, în Studii și Cercetării Economice*, Centrul de Informare și Documentare Economica, nr.12, 1998.
63. Nicolescu, O. , *Întreprinderile private mici și mijlocii - sectorul de care se leagă speranțele relansării*, în *Adevărul economic*, nr. 1; 2; 12, 1998.

64. Nicolaescu O., *Sistemul decizional al organizație*, Editura Economică, București, 1998
65. Nicolescu, O., *Criza întreprinderilor mici și mijlocii*, în *Diplomat Club*, nr.3, 1998.
66. Nicolescu, O. , *Criza întreprinderilor mici și mijlocii*, în *Diplomat Club* , nr.3, 1998.
67. Rusu, C. , *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Expert , București, 1996.
68. Negoescu Gherghe, „ *Risc și incertitudine în economia contemporană*”, Ed. Alter-ego Cristian, București, 1995.
69. Orio L.,Quiles J.J., „*L’conomie keynesiene*”, Ed. Nathan, 1993.
70. Paynot D., *Gestion financiere internationale des entreprises*, Paris, Edition Montchretien, 1984.
71. Pădure Bogdan , „*Cartea economiștilor*”, Ed. Tribuna Economică, București, 1993.
72. Pitariu D. Horia, „*Managementul resurselor umane*”, Ed. ALL, București, 1994.
73. Popescu T., „ *Dreptul comerțului internațional*”, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1997.
74. Petrescu I și alții, *Managementul pe baza centrelor de performanță*, Editura Expert, București, 2003.
75. Popescu I. ș.a., *Introducere în fundamentarea dciziei*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1986.
76. Popescu I. ș.a., *Econometria sau științade a cunoaște și proiecta viitorul*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu 2004.
77. Popescu I. ș.a., *Dezvoltarea durabilă. O perspectivă romînească*, Editura Economică , București , 2005.
78. Popescu I., Ungureanu L., *Paradigma complexității economice*, Editura Expert, București, 2006
79. Popescu I. , *Decizia în mediu reglementat*, Editura Fundației Romînia de Măine, București, 2007 e reducere,
80. Prunea P., *Riscul în activitatea economică. Ipostaze, factori, modalități*. Editura Economică, București, 2003.
81. Puiu A., *Progresul știintific si tehnic contemporan*, Bucuresti, ASE, 1990.
82. Roegen G.N., „*Legea entropiei și procesul economic*”, Ed. Politică, 1989.
83. Sondajul „Strategia de dezvoltare”. Centrul de Investigații Strategice și Reforme (CISR), 1999.
84. Sălăgeanu V., *Întreprinderile mici și mijlocii și capitalul autohton, în România*, *Adevărul Economic*, N 22, 1999.
85. Schumpeter V., *Riscul antreprenorial*, Editura Fundației „România de mâine”, 2000.

86. Steve, H., Henke , *Pritation and Detelopment*, Centrul Internațional pentru Creștere Economică, San Francisco, S.U.A., 1998
87. Transition report, iunie 1997, Banca Mondială.
88. Toba, A. (coord.), *Tranziția la economia de piață a țărilor din Centrul și Estul Europei*, Reprografia Universității din Craiova, 1996.
89. TELEOLOGIE , *Doctrină filozofică idealistă potrivit căreia totul în natură ar fi organizat cu un anumit scop, cu o anumită cauză finală*. DEX.
90. Knight G., *Risk, Unsertain and Profit*, Editet Harper and Row, England, 1921.
91. Zaman, Gh., *Întreprinderile mici și mijlocii în reforma economică, în opinia națională*, nr.195, 1997.
92. Zhang B. W., *Economic Dynamics*, Springer – Verlang , Berlin, 1990
93. Rusu, C. (coord.), *Stimularea constituirii și funcționarii I.M.M. în perspectivă integrării acestora în economia europeană*, Centrul de Informare și Documentare Economică, nr.38-39, 1998.
94. Rusu, C., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Expert, București, 1996.
95. Zaman G., *O politică premiată de distrugere a întreprinderilor mici și mijlocii*. Adevărul Economic, N 40, 1997.
96. Yhang B. W. *Sinergetics Economics*, Springer – Verlang , Berlin, 1990
97. Zamfir C., *Incertitudinea, o perspectivă psihologică*, Ed. Științifică, București, 1990.
98. Zamfir C., *Incertitudinea – perspectivă psihosociologică*, Ed. IRLI, București, 1993.
99. Williamson, E.O., Winter G.S. , *Natura firmei*, Editura Sedona, Timișoara, 1997.
100. Wright, Von G.H., *Explicații și înțelegere*, Editura Humanitas, București, 1995.
101. *** *Reglementările contabile armonizate cu Directiva a IV-a a Comunității economice europene și cu Standardele de Contabilitate Internaționale*, aprobate prin Ordinul nr. 94 al Ministerului Finanțelor din 29 ianuarie 2001, Monitorul Oficial al României nr. 85 din 20 februarie 2001.
102. ****Regulamentul de aplicare al Legii Contabilității*, aprobat prin HG 704/1993 privind aprobarea unor măsuri de executare a Legii Contabilității nr. 82/1991, Monitorul Oficial al României nr. 303 bis din 25 februarie 1993.
103. ****Ordinul nr 36 din 26 februarie 2002 pentru aprobarea Reglementărilor contabile simplificate, armonozate cu directivele europene*, Monitorul Oficial al României, partea I, nr. 303, din 25 decembrie 1993.

**Titluri recent publicate în colecția „TEZE DE DOCTORAT”
seria 8: Inginerie Industrială**

1. **Liliana Daniela Moșteoru** – *Contribuții la îmbunătățirea performanțelor termice și la ecologizarea aparatelor de sterilizare a instrumentelor medicale*, ISBN 978-973-625-441-3, (2007);
2. **Mariana Ilie** – *Etude de l'interaction laser matière dans le cas des polymères semi-transparents: applications au soudage des polymères*, ISBN 978-973-625-449-9, (2007);
3. **Puiu Căneparu** – *Contribuții privind îmbunătățirea performanțelor echipamentelor mecanizate de tăiere termică*, ISBN 978-973-625-478-9, (2007);
4. **Marius Cătălin Grănescu** – *Aspecte privind strategii de dezvoltare specifice întreprinderilor mici și mijlocii în vederea alinierii la cerințele Uniunii Europene*, ISBN 978-973-625-486-4, (2007);
5. **Corina-Dana June** – *Optimizarea procesului de încărcare prin sudare în mediu de gaz protector cu rată mare de depunere – încărcarea prin sudare mag cu electrod bandă*, ISBN 978-973-625-501-4, (2007);
6. **Gheorghe Marcel Mocuța** – *Contribuții la reducerea intensității energetice în județul Bihor*, ISBN 978-973-625-517-5, (2007);
7. **Marius Iulian Tamas** – *Studiul măririi capacităților de producție ale mașinilor de prototipare rapidă prin prelevare de material*, ISBN 978-973-625-611-0, (2008);
8. **Cristian Cosma** – *Studii privind optimizarea tehnicii de Reverse Engineering la realizarea produselor injectate din materiale plastice*, ISBN 978-973-625-612-7, (2008).



EDITURA POLITEHNICA