



Managementul riscurilor în afaceri

Trainer consultant
Lucia Usurelu



Acest curs isi propune **sa va ajute sa:**

- Cunoasteti care este tipologia riscurilor in afaceri;
- Metodele de evaluare si gestiune a afacerii (riscul: de finante, investitional, valutar, de credit si a ratei de dobinzi, etc);
- Procedura de restructurare –solutie pentru intreprinderiile afectate.
- Gestiunea situatiei de restructurarea, insolvabilitatea, faliment
- Gestiunea riscurilor in perioada de pandemie
- Intelegerea beneficiilor a managementului a riscurilor.

Subiectele modulului:

Introducere în managementul riscurilor

(Conceptii privind riscurile) in afaceri:

Tipologia generală a riscurilor in afaceri;

Clasificarea riscurilor antreprenoriale;

Principalele metode de gestionare a riscurilor în afaceri.

Metode de gestiune și evaluare a riscurilor în

afaceri (indicatori): Căile principale

și metodele de diminuare a riscului; Metode de

diminuare a riscurilor.

Subiectele modului:

Gestiunea riscurilor financiare

Gestiunea riscului investițional


Gestiunea riscurilor in active circulante

Gestiunea riscului inflației

Managementul riscului valutar

Managementul riscului de credit și a ratei dobânzii

Gestiunea situației de insolvabilitate / faliment

- 
- Ce este riscul?
 - Tipurile de risc in afaceri?

Managementul financiar este o artă, nu o știință exactă, ceea ce explică de ce unii o pot face, iar alții nu.

"Daca nu risti nimic riscul este si mai mare."

Erica Jong

Intre specialiști nu există o unitate de vederi privind tipologia riscului în afaceri, iar plaja opiniilor acestora este foarte largă. Noi am apreciat că în etapa în care ne găsim cu construcția managementului riscului în afaceri, situația existentă nu este un dezavantaj, ci, dimpotrivă, libertatea de a vedea diferit tipologia respectivă oferindu-ne posibilitatea să reflectăm, cu toată atenția, asupra acestor opinii și să împingem lucrurile spre o unitate de vederi în viitor.

Necesitatea, însă, de a se ajunge într-un viitor apropiat la o unitate de vederi, este acută, întru-cât altfel nu se pot coagula modalitățile de realizare a componentelor de bază ale managementului riscului în afaceri : identificarea, evaluarea, monitorizarea și reacția pentru gestionarea lor. Mai mult, nu ne apropiem de necesitățile utilizatorilor, care vor o atitudine clară, fără echivoc, în aceste abordări, pentru a le putea operaționaliza în activitatea practică.

afacerile ar fi vizate de opt categorii de riscuri și anume: Riscuri economice, Riscuri financiare, Riscuri comerciale, Riscuri de fabricație, Riscuri politice, Riscuri sociale, Riscuri juridice, Riscuri naturale.

Analiza riscurilor

- După identificarea și clasificarea riscurilor, următorul pas în managementul riscurilor îl va reprezenta analiza lor.

Astfel, riscurile vor fi analizate sub două aspecte:

- probabilitatea de manifestare;
- impactul avut.

De cele mai multe ori, probabilitatea de manifestare este invers proporțională cu impactul avut. Cu cât probabilitatea de manifestare a unui risc este mai mare, cu atât impactul său este mai mic.

Spre exemplu, un cutremur cu o intensitate de peste șapte grade pe scara Richter poate produce avarii serioase asupra structurii de rezistență a unei clădiri. Totuși, cutremurele de o asemenea intensitate sunt rare.

Metode de reducere a riscurilor

- Pentru reducerea riscului, antreprenorii pot activa în următoarele direcții:

- evitarea riscurilor posibile;




- asumarea riscurilor;

- minimizarea acțiunii riscului asupra rezultatelor activității financiar- productive;
- Transmiterea riscurilor;
- Diversificarea riscurilor.

Momentele necesare de a fi respectate de către antreprenor pentru asumarea riscurilor:

- pierderile care apar în urma activității firmei așa ca, defectarea utilajului, furturi mici, greșelile angajaților, și care ușor pot fi calculate trebuie să fie considerate ca cheltuieli operative, și prin urmare pierderi în rezultatul acțiunii riscului;





Momentele necesare de a fi respectate de către antreprenor pentru asumarea riscurilor:

- pierderile care apar în cazuri excepționale așa ca: incendii, inundații, cutremure, distrugerea încărcăturilor este necesar de a le evidenția din toate celelalte pierderi întrucât ele pot fi ușor minimalizate.

Pentru a evita astfel de situații întreprinderilor li se recomandă următoarele metode:

- străduiți-vă să vă măriți principalul indicator al concurenței – volumul vânzărilor;
- fiți capabili să reduceți timpul de încărcare și descărcare a mărfii și măriți viteza de acordare a serviciilor;
- recurgeți la diversificarea sortimentului.

Analiza riscului economic (de exploatare) și financiar

- Riscul economic reprezintă "incapacitatea întreprinderii" de a se adapta în timp și la cel mai mic cost la variațiile condițiilor de mediu.
- Riscul economic exprimă volatilitatea rezultatului economic la condițiile de exploatare.
- Riscul financiar exprimă variabilitatea indicatorilor de rezultate sub incidența structurii financiare a întreprinderii (proporția dintre capitalul propriu și datoriile) și decurge strict din gradul de îndatorare al întreprinderii

Abordări în analiza riscului economic

- Analiza **pragului de rentabilitate** ca modalitate operațională și eficientă de analiză a riscului

în unități fizice:

unde

$$Q^* = \frac{CF}{P_{vu} - C_{vu}} = \frac{CF}{M_{vu}}$$

- Q^* - cantitatea de produse exprimată în unități fizice aferentă punctului critic
- CF - cheltuielile fixe totale
- P_{vu} - prețul de vânzare pe unitate de produs
- C_{vu} - cheltuielile variabile pe unitate de produs
- M_{vu} - marja cheltuielilor variabile unitare.

Abordări în analiza riscului economic

analiza **pragului de rentabilitate în unitati valorice:**

$$CA^* = \frac{CF}{1 - \bar{R}_v} = \frac{CF}{\bar{R}_{mv}}$$

- CA^* - cifra de afaceri aferenta punctului critic;
- \bar{R}_v - rata medie a cheltuielilor variabile;
- \bar{R}_{mv} - rata marjei cheltuielilor variabile.

EXEMPLU

Firma comercializează un singur produs în următoarele condiții:

- Preț unitar de vânzare – 160 lei
- Cost variabil unitar – 110 lei
- Cheltuieli fixe totale – 80.000 lei

$$Q^* = 80.000 / 160 - 110 = 1600 \text{ unități.}$$

$$CA^* = 80.000 / 1 - (110/160) = 256000 \text{ lei}$$

Rata medie a cheltuielilor variabile $\bar{R}_v = \sum_{i=1}^n p_{ix} \frac{Ch_{vi}}{CAN_i}$

Se determina în cazul producerii mai multor produse

Unde:

- Ch_{vi} - cheltuielile variabile la nivelul sortimentului i de produs;
- CAN_i - cifra de afaceri la nivel de sortiment de produs i ;
- p_i - ponderea cantităților din sortimentul i de produs în total cantitati de produse realizate de întreprindere.
- n - numarul de sortimente de produs realizate de întreprindere.

Exemplu $CA=350.000$ lei

Indicatorii	Sortiment A	Sortiment B	Total
1. Cheltuieli fixe	-	-	97500
2. Ponderea sortimentală	40%	60%	100%
3. preț de vânzare unitar	160	120	
4. Cheltuieli variabile	110	80	

Rata medie a cheltuielilor variabile

$$\bar{R}_v = \sum_{i=1}^n p_{ix} \frac{Ch_{vi}}{CA_{M_i}}$$

- $R_{vm} = (0,4 * 110/160) + (0,6 * 80/120) = 0,675$
- Cifra de afaceri critică (sau PR critic) $CA^* = CF / (1 - R_{vm})$
- $CA^* = 97500 / (1 - 0,675) = 300000$ lei – pragul de rentabilitate critic

Indicatorii de calcul al riscului economic bazați pe pragul de rentabilitate

a) **Indicatorul de poziție** al cifrei de afaceri nete fata de nivelul critic al sau (pragul de rentabilitate) notat cu " α " care se poate exprima:

➤ în mărime absoluta $\alpha' = CAN - CAN^*$,

Unde:

CAN - cifra de afaceri neta corespunzătoare unui anumit nivel de activitate;

CAN* - cifra de afaceri critică, sau PR critic

■ *Indicatorul de poziție exprimat în valori absolute se mai numește "flexibilitatea absoluta" si exprima capacitatea firmei de a-si modifica producția si a se adapta la cerințele pieței. Cu cât acest indicator este mai mare cu atât flexibilitatea întreprinderii este mai mare respectiv riscul de exploatare este mai redus.*

Indicatorii de calcul al riscului economic bazați pe pragul de rentabilitate

- în mărime relativă: $\alpha = \frac{CAN - CAN^*}{CAN^*} \times 100$

Indicatorul de poziție exprimat în valori relative se mai numește "**coeficient de volatilitate**"

Indicatorul de poziție

- Mărime absolută

$350\ 000 - 300\ 000 = 50\ 000$ lei, *întreprinderea realizează un volum de activitatea mai mare ca nivelul critic.*

Mărime relativă

$(350\ 000 - 300\ 000 / 300\ 000) \times 100\% = 16,6\%$

Este o poziție stabilă

Indicatorii de calcul al riscului economic bazați pe pragul de rentabilitate

Din studii statistice s-a dedus ca întreprinderile se pot găsi în următoarele situații:

■ **instabila** când cifra de afaceri se situează cu până la 10 % peste pragul de rentabilitate;

■ **corespunzătoare punctului mort** respectiv punctului în care cifra de afaceri acoperă cheltuielile de exploatare -fixe si variabile- dar și cheltuielile cu dobânzile iar rezultatul este nul;

■ **relativ stabila** când cifra de afaceri este cu 10 % până la 20 % mai mare decât cea

■ **confortabila** când cifra de afaceri depășește pragul de rentabilitate cu peste 20 %.

Indicatorii de calcul al riscului economic bazați pe pragul de rentabilitate

b) Coeficientul de elasticitate al profitului notat cu "e" reprezintă sensibilitatea profitului la variația nivelului de activitate reflectat prin cifra de afaceri la un moment dat și se exprima astfel:

$$e = \frac{\frac{\Delta Re}{Re}}{\frac{\Delta CAN}{CAN}} = \frac{\frac{Re - Re^*}{Re}}{\frac{CAN - CAN^*}{CAN}} = \frac{CAN}{CAN - CAN^*}$$

Indicatorii de calcul al riscului economic bazați pe pragul de rentabilitate

- **Re** - rezultatul exercițiului la un anumit nivel de activitate (la o anumita cifra de afaceri neta)
- **Re** - rezultatul exercițiului determinat de punctul critic care este nul
- **CAN** - cifra de afaceri neta corespunzătoare unei anumite structuri financiare
- **CAN*** - cifra de afaceri critica sau PR critic

Cu cât întreprinderea se îndepărtează de pragul de rentabilitate cu atât elasticitatea este mai redusa deci riscul de exploatare este mai mic.

Coeficientul de elasticitate e

- $e = 350000 / (350000 - 300000) = 7$

Situație mai puțin stabilă

	Întreprinderea X			Întreprinderea Y		
	Sort. A	Sort. B	Total	Sort. A	Sort. B	Total
Ch. Fixe			97500			81250
Cant. vîndută	1029	1.544	2.573	1029	1.544	2.573
Preț vînzare unitar	160	120		160	120	
CA	164640	185360	350000	164640	185360	350000
CV unitare	110	80		110	80	
Ch. Var. total	113190	123520	236710	113190	123520	236710
Rezultatul exploatării(5-8)			15790			15790
PRglobal			300000			250000
Indicatorul de pozitie						
α - lei			50000			100000
α -%			16,6%			40%
Coef de elasticitate			7			2.5

RISCU DE FALIMENT

- **Modelul Altman**

- $Z = 3,3 * X1 + 1,0 * X2 + 0,6 * X3 + 1,4 * X4 + 1,2 * X5$

- **Modelul Canon si Holder**

- $16R1 + 22R2 - 87R3 - 10R4 + 24R5$

Modelul Altman

X1 – rata rentabilitatii economice	$(\text{Profit brut}/\text{active totale}) * 100$
X2 - gradul de acoperire a activelor din venituri	$(\text{venituri totale}/\text{active totale}) * 100$
X3 – gradul de acoperire a datoriilor totale pe seama capitalului propriu	$(\text{capital propriu}/\text{datorii totale}) * 100$
X4 – rata rentabilitatii economice preconizate pe seama profitului reinvestit	$(\text{profit reinvestit}/\text{active totale}) * 100$
X5 – rata activelor circulante in active totale	$(\text{active circulante}/\text{active totale}) * 100$

Modelul Altman

■ INTERPRETAREA VALORILOR FUNCTIEI SCOR ALTMAN

VALOAREA FUNCTIEI SCOR	INTERPRETAREA SITUATIEI
Sub 1.8	Situatie critica, spre faliment
1,8 - 3,0	Riscul de faliment este intr-o marja normala
Peste 3,0	Riscul de faliment este minim

Modelul Canon și Holder

R1 – Rata lichidității parțiale	$((\text{Active circulante} - \text{stocuri}) / \text{datorii curente}) \times 100$
R2 – Rata stabilității financiare	$(\text{capital permanent} / \text{pasive}) \times 100$
R3 – rata cheltuielilor financiare	$(\text{Cheltuieli financiare} / \text{cifra de afaceri}) \times 100$
R4 – rata de remunerare a personalului	$(\text{Cheltuieli cu personalul} / \text{valoarea adăugată}) \times 100$
R5 – ponderea profitului în valoarea adăugată	$(\text{Profit net} / \text{valoarea adăugată}) \times 100$

Interpretarea rezultatelor Modelul

Valoarea scorului Z	Probabilitatea falimentului firmei(%)
Negativ	Peste 80%
0-1.5	75-80%
1.5-4	70-75%
4-8.5	50-70%
8.5-9.5	35-50%
9.5-10	30-35%
16	10%



Analiza riscului de faliment servește pentru:

- Identificarea situației în care se află firma și a gradului de risc de faliment;
- Prevenirea din timp a falimentului prin luarea de măsuri corespunzătoare pentru redresarea situației financiare;
- Compararea firmelor de același profil de activitate și putere economică pentru a vedea care sunt mai sensibile la fluctuațiile mediului de afaceri și cu o tendință de faliment;

Acțiuni specifice pentru manageri, când Z este cuprins între 8.5 și 16 puncte

- Diminuarea stocurilor;
- Reducerea cheltuielilor materiale neeconomice;
- Plata datoriilor curente;
- Acoperirea pierderilor prin profit și capitalul propriu;
- Reducerea cheltuielilor de exploatare;
- Reducerea cheltuielilor financiare;
- Penetrarea pe noi piețe unde găsesc un preț mai bun;
- Orientarea către clienți serioși și solvabili;
- Reducerea personalului și ponderii cheltuielilor cu salariile;
- Raționalizarea muncii pe activități

Managementul riscurilor

- Managementul riscului poate să contribuie la maximizarea rezultatelor globale, dacă este desfășurat într-o manieră integrată, în domenii precum:
- achiziția, testarea, operarea, mentenanța și casarea sistemelor informatice, împreună cu interfețele acestora;
- controlarea consecințelor riscurilor operaționale generate de sistemele informatice;
- managementul, costurile și planificarea activităților referitoare la sistemele informatice

Procesul de management al riscului

- În cadrul procesului de management al riscului, este analizat și evaluat tot spectrul de riscuri. Evenimentele nedorite trebuie să fie analizate și evaluate din punctul de vedere al severității (impactului) și al probabilității de apariție. Măsurile de diminuare a riscurilor vor fi analizate și evaluate din perspectiva eficacității acestora, iar rezultatele măsurătorilor performanțelor și a tendinței riscurilor vor fi utilizate pentru optimizarea resurselor alocate, pentru gestionarea adecvată a riscurilor și pentru menținerea acestora în limitele de toleranță asumate de conducerea organizației.
- În cadrul procesului de management al riscurilor, informațiile referitoare la riscurile potențiale sunt documentate și structurate, facilitându-se astfel luarea deciziilor pentru tratarea corespunzătoare a acestora.
- Rezultatul analizei și evaluării riscurilor inerente, precum și ale riscurilor reziduale vor fi comunicate către conducătorii organizației.

Implementarea managementului riscului

- Managementul riscului necesită implicarea tuturor factorilor atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul organizației și stabilirea de linii clare de responsabilitate la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale. Managementul riscului este un proces continuu, iterativ care constituie o parte integrantă a activității curente din cadrul organizației.
- Fiecare linie de business din cadrul unei organizații își va evalua toate categoriile de risc relevante, înregistrându-le în registrul riscurilor. Se vor identifica toate potențialele probleme operaționale în patru categorii: oameni, procese, sisteme/tehnologii și mediul extern, incluzând externalizările și furnizorii externi de produse și servicii informatice și de comunicații.



Registrul riscurilor operationale este structurat pe patru categorii:

- Oameni
- Procese
- Sisteme/tehnologie
- Extern

Riscuri aferente **oamenilor** pot fi, fără a se limita la:

- modificarea informațiilor sau a datelor din rapoarte, fără documentarea adecvată;
- conflict de interese între personalul care dezvoltă și cel care administrează sistemele informatice ori între utilizatorii acestora;
- lipsa unei delimitări clare între rolurile persoanelor care accesează/administrează/ dezvoltă sistemele informatice;
- automulțumire;
- fraudă;
- operațiuni suspecte de spălarea banilor și finanțarea actelor de terorism;
- nerespectarea regimului de sancțiuni internaționale.

Riscuri aferente **oamenilor** pot fi, fără a se limita la:

- modificarea informațiilor sau a datelor din rapoarte, fără documentarea adecvată;
- conflict de interese între personalul care dezvoltă și cel care administrează sistemele informatice ori între utilizatorii acestora;
- lipsa unei delimitări clare între rolurile persoanelor care accesează/administrează/ dezvoltă sistemele informatice;
- automulțumire;
- fraudă;
- operațiuni suspecte de spălarea banilor și finanțarea actelor de terorism;
- nerespectarea regimului de sancțiuni internaționale.

Riscuri aferente **proceselor** pot fi, fără a se limita la:

- **Riscuri de model:** lipsa proceselor organizatorice (cel puțin referitoare la managementul schimbării, al incidentelor, al problemelor, al nivelurilor de servicii, al versionărilor, al capacității, al disponibilității și al proiectelor), erori de metodologie
- sau de model, erori de evaluare, disponibilitatea rezervelor pentru acoperirea pierderilor, complexitatea modelelor, control inadecvat al proceselor, software neadecvate obiectivelor de activitate, insuficiența guvernantei corporative în acest domeniu;

Riscuri

- **Riscuri tranzacționale:** erori de execuție, erori de înregistrare, managementul inadecvat al datelor și informațiilor, erori de matching, compensare, colateral, complexitatea produselor, riscuri de capacitate, riscuri de evaluare, riscuri de confidențialitate, fraude;
- **Riscuri aferente controlului operațiunilor:** lipsa separării drepturilor și atribuțiilor, depășirea limitelor, riscuri de volum, riscuri de securitate, riscuri de raportare, riscuri de înregistrări contabile neadecvate, control inadecvat al activităților externalizate, întreruperea furnizării serviciilor, neidentificarea operațiunilor în speță în funcție de indicatorii de risc și variabile analitice prestabilite.

Riscuri

- Riscuri aferente **sistemelor/tehnologiei** pot fi, fără a se limita la:
- sistem inadecvat de management al tehnologiei și securității;
- lipsa metodologiilor de dezvoltare și testare;
- capacitate insuficientă de procesare;
- întreruperi în funcționarea sistemelor (hardware, software, stocare, telecomunicații);
- căderi de rețea;

Riscuri

- întreruperii în furnizarea serviciilor prestate de furnizorii externi;
- sisteme inadecvate;
- protecție inadecvată împotriva malware;
- riscuri de compatibilitate;
- riscuri generate de furnizori/vânzători;
- erori de programare;
- coruperea datelor;
- riscuri de recuperare după dezastre;
- testare necorespunzătoare a recuperării în caz de dezastru;
- sistem inadecvat de actualizare tehnologică;
- sisteme învechite;
- servicii necorespunzătoare de suport pentru sisteme.

Riscuri

- Riscuri aferente **mediului extern** pot fi, fără a se limita la:
- pierderi datorate evenimentelor catastrofice/dezastrelor naturale sau generate de oameni ori factori din afara organizației;
- întreruperi în furnizarea serviciilor prestate de furnizori externi
- fraude și activități criminale externe;
- expuneri externe ale securității sistemelor;
- atacuri teroriste clasice sau informatice;
- criminalitate economică și/sau informatică;
- căderi ale alimentării cu electricitate.

Riscuri

- **Identificarea factorilor de risc**
- Pentru identificarea factorilor de risc se întocmește o listă a tuturor amenințărilor aplicabile, iar pentru fiecare amenințare se identifică vulnerabilitățile existente.
- Pentru calcularea riscului se definesc, în continuare:

Riscuri

- ⌚ **Probabilitatea riscului** (probabilitatea exploatării vulnerabilității), Probabilitatea de a se manifesta în condițiile date este evaluată astfel:

Grad	1	2	3
Probabilitate	Neglijabilă	Slabă	Mare
Descriere	Practic nu poate apare în condiții obișnuite. Istorice nu au fost semnalate situații.	Poate apare în condiții obișnuite, dar frecvența apariției este rară.	Este probabil să se producă. Acest risc este rezonabil să se producă în perioada imediat următoare.

Riscuri

- **Nivelul vulnerabilitatii** (poate să apară un incident pentru ca vulnerabilitatea să fie mai greu sau mai ușor exploatată).

Grad	1	2	3
Criterii	Neglijabilă	Medie	Mare
Descriere	Există protecții sigure, testate și verificate, condițiile existente conduc la concluzia că, practic, nu poate fi exploatată aceasta vulnerabilitate.	Vulnerabilitatea poate fi exploatată, există protecții implementate, dar acestea nu au fost testate și verificate pentru toate cazurile.	Ușor de exploatat, protecția este foarte slabă, ineficace în multe situații sau tehnic uzată moral.

Riscuri

- Pentru evaluarea riscurilor și a nivelurilor asociate pentru fiecare eveniment nedorit care poate avea impact asupra activităților desfășurate de organizație, sistemelor informatice sau a informațiilor se realizează matricea nivelului de risc.
- Nivelul riscului este o funcție de probabilitatea de producere a unui eveniment nedorit și de nivelul vulnerabilității asupra activităților, informațiilor sau sistemelor informatice ale organizației.

Riscuri

Exemplu matrice niveluri de risc

VULNERABILITATE	MARE	Risc Mediu	Risc Mare	Risc Mare
	MEDIE	Risc Mic	Risc Mediu	Risc Mare
	NEGLIJABILĂ	Risc Mic	Risc Mic	Risc Mediu
		NEGLIJABILĂ	SLABĂ	MARE
		PROBABILITATE		

Riscuri

Activități necesare identificării și evaluării riscurilor și a măsurilor de securitate

Conducătorii structurilor organizatorice și întreg personalul ce le compun au obligația de a identifica, evalua și raporta riscurile operaționale generate de sistemele informatice. Aplicarea cadrului pentru gestionarea riscurilor generate de sistemele informatice într-o organizație presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. analiza preliminară a riscului;
2. identificarea și evaluarea riscurilor;
3. revizuirea și raportarea situației riscurilor;
4. stabilirea limitelor de toleranță;
5. implementarea și monitorizarea măsurilor de control al riscurilor.

Analiza preliminară

- Persoana care identifică un risc analizează preliminar riscul identificat, procedând, pentru documentarea procesului de evaluare, la completarea unui formular de „Alertă la risc ” - stabilit de fiecare organizație și prezentat ca exemplu la finalul acestei secțiuni – cu respectarea următoarelor etape:
- descrierea narativă a riscului, cu respectarea următoarelor reguli:
- riscul este o situație, eveniment, care poate să apară. Riscul este o incertitudine și nu ceva sigur;
- nu se identifică riscuri care nu afectează organizația;
- problemele dificile identificate nu trebuie ignorate. Ele pot deveni riscuri în situații repetitive din cadrul aceleiași structuri organizatorice sau pentru alte structuri organizatorice în care astfel de riscuri nu s-au materializat;
- riscurile nu trebuie definite numai prin impactul lor asupra activităților organizației. Impactul nu este risc, ci consecința exploatării unei vulnerabilități;
- riscurile nu se descriu prin negarea unei situații;

- prezentarea preliminară a cauzelor, descrierea circumstanțelor și a factorilor care favorizează apariția riscului;
- analizarea preliminară a consecințelor asupra activităților și operațiunilor, în cazul materializării riscului.
- evaluarea preliminară a expunerii la risc se realizează prin:

stabilirea valorii resursei/operațiunii, pe o scală în trei trepte, ca fiind: puțin importantă (valoare=1), necesară (valoare=2) sau vitală (valoare=3).

estimarea probabilității de apariție a riscului, pe o scală în trei trepte, ca fiind: neglijabilă (valoare=1), medie (valoare=2) sau mare (valoare=3).

estimarea vulnerabilității sistemului informatic, pe o scală în trei trepte, ca fiind: neglijabilă (valoare=1), medie (valoare=2) sau mare (valoare=3).

evaluarea preliminară a nivelului riscului, conform matricei de risc, pe o scală cu trei trepte, ca fiind: scăzut, mediu sau mare.


- prezentarea preliminară a cauzelor, descrierea circumstanțelor și a factorilor care favorizează apariția riscului;
- analizarea preliminară a consecințelor asupra activităților și operațiunilor, în cazul materializării riscului.
- evaluarea preliminară a expunerii la risc se realizează prin:

stabilirea valorii resursei/operațiunii, pe o scală în trei trepte, ca fiind: puțin importantă (valoare=1), necesară (valoare=2) sau vitală (valoare=3).

estimarea probabilității de apariție a riscului, pe o scală în trei trepte, ca fiind: neglijabilă (valoare=1), medie (valoare=2) sau mare (valoare=3).

estimarea vulnerabilității sistemului informatic, pe o scală în trei trepte, ca fiind: neglijabilă (valoare=1), medie (valoare=2) sau mare (valoare=3).

evaluarea preliminară a nivelului riscului, conform matricei de risc, pe o scală cu trei trepte, ca fiind: scăzut, mediu sau mare.



evaluarea preliminară a valorii riscului se realizează prin adunarea valorii resursei, cu valoarea probabilității și cu cea a vulnerabilității. Valoarea maximă a riscului este 9 ($3+3+3 = 9$ – resursa este vitală, probabilitatea este

mare și vulnerabilitatea este mare)

formularea unei opinii cu privire la măsurile de tratare (controalele de risc) ce ar trebuie întreprinse pentru a gestiona riscul în mod adecvat, astfel încât să se încadreze în limitele de toleranță;

formularul “Alertă la risc” completat corespunzător este trimis coordonatorului stucturii organizatorice.



Riscul de faliment

Pentru ca o intreprindere sa reziste conditiilor de pe piata, este necesar ca aceasta sa fie solvabila, adica sa aiba capacitatea de a face fata obligatiilor scadente la un moment dat. Criteriile principale care stau la baza identificarii intreprinderilor in dificultate sunt:

insolvabilitatea, adica activul nu este suficient pentru achitarea datoriilor;

Riscuri

- supraîndatorarea, caz în care gradul de îndatorare este atât de mare încât compromite capacitatea întreprinderii de a face față datoriilor scadente;
- existența unor fapte de natură să compromită continuarea activității.
- Întreprinderile în dificultate se caracterizează, între altele, prin:
 - scăderea rentabilității și a volumului de activitate;
 - folosirea unor tehnici și instrumente de conducere neperformante;
 - situație financiară dificilă;
 - grad scăzut de utilizare a capacității de producție.
- Riscul de faliment apare deci atunci când întreprinderea este incapabilă de a face față angajamentelor asumate față de terți, deci este strâns legat, asadar, de starea de solvabilitate, și, mai ales, de starea capacității de plată.

Riscul de faliment este determinat de mai multe cauze:

- a) **cauze externe:**
- pierderea unui client important sau falimentul acestuia;
- falimentarea unui furnizor de baza;
- falimentarea bancii la care intreprinderea isi are contul de baza;
- politica agresiva a concurentei care conduce la eliminarea intreprinderii de pe piata;
- netinerea pasului cu realizările tehnologice, ceea ce conduce la scaderea competitivitatii produselor si pierderea pietei;
- lipsa cererii pe piata a produselor fabricate;
- costul ridicat al materiilor prime;
- blocajele existente in economie pot duce la reducerea volumului incasarilor in numerar;
- neluarea in considerare a unor reglementari pe linia protectiei mediului emise din timp etc.

Riscul de faliment este determinat de mai multe cauze:

- **b) cauze interne:**
- management defectuos in politica de investitii, ce conduce la realizarea unor capacitati de productie al caror produs este supus unor dese innoiri, ca urmare a schimbarii gusturilor consumatorilor;
- dotarea tehnica neperformanta; mentinerea in exploatare a unor utilaje si echipamente cu productivitate redusa ce produc incarcarea gestiunii calitatii productiei;
- pierderi repetate din activitatea de exploatare;
- politica neprudentiala de indatorare in perioade de instabilitate economica;
- deteriorarea rotatiei activelor circulante;
- politica eronata in domeniul creditului comercial.

Riscul de faliment este determinat de mai multe cauze:

Cresterea numarului falimentelor in economiile concurentiale a determinat pe analistii financiari sa incerce gasirea unor metode de predictie a riscului de faliment pentru a se putea actiona in directia redresarii intreprinderilor in dificultate. Dintre metodele utilizate in teoria si practica financiara pentru analiza riscului de faliment, noi vom detalia in continuare cele mai frecvent utilizate, respectiv:

analiza statica patrimoniala, cu ajutorul:

fondului de rulment;

metodei ratelor de solvabilitate si lichiditate;

analiza dinamica;

metoda empirica de control al riscului;

metoda scorurilor.

Riscul de faliment este determinat de mai multe cauze:

Fondul de rulment si analiza riscului de faliment

Conform teoriei patrimoniale, o intreprindere este solvabila daca asigura echilibrul maselor bilantiere de aceeaasi durata, daca respecta urmatoarele reguli financiare:

Activ immobilizat \leq Capitalul permanent

Activ circulant \geq Datorii de exploatare

Asa dupa cum am mai aratat in capitolele precedente, pornind de la regulile de mai sus, **Fondul de rulment** este un indicator important in aprecierea situatiei financiare a societatii, reprezentand partea din resursele financiare permanente care asigura finantarea activelor circulante reinnoibile permanent.

Riscul de faliment este determinat de mai multe cauze:

Aprecierea corespunzătoare a semnificației fondului de rulment pentru echilibrul financiar necesită luarea în considerare a duratei medii a activelor și pasivelor, care în practică nu sunt egale decât ca excepție.

Dacă activele circulante se rotesc (deci devin lichide) mai repede decât obligațiile, înseamnă că întreprinderea poate să-și asigure echilibrul financiar.

Un exemplu clasic în acest sens îl reprezintă situația întreprinderilor din sectorul distribuției, a căror activitate se caracterizează printr-o rotație rapidă a activelor circulante, datorită încasării în numerar a vânzărilor (a clienților) și o rotație mai lentă a obligațiilor pe termen scurt, datorită termenelor de plată favorabile, acordate de furnizori.

În aceste condiții, echilibrul financiar este compatibil nu numai cu un fond de rulment mai mic ca valoare, dar și cu un fond de rulment negativ .



Riscul de faliment este determinat de mai multe cauze:

Daca activele circulante se rotesc mai lent decat obligatiile pe termen scurt (deci timpul de transformare a activelor in lichiditati depaseste timpul de achitare a obligatiilor), mentinerea echilibrului financiar necesita un fond de rulment pozitiv si de valoare ridicata.

Desi nu exista o relatie simpla si clara intre fondul de rulment si riscul de faliment al firmei, totusi prin calculul acestui indicator se pot pune in evidenta anumite semnale. Insa, pentru a obtine niste concluzii obiective, analiza fondului de rulment trebuie sa fie intregita cu alte tipuri de analiza a riscului de faliment a firmei, pe care le vom prezenta in continuare.

Riscul de faliment este determinat de mai multe cauze:

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

Solvabilitatea reprezinta capacitatea unitatii patrimoniale de a face fata obligatiilor pe termen lung care rezulta fie din angajamente anterioare contractate, fie din operatii curente, fie din prelevari obligatorii. Nivelul solvabilitatii, ca masura a riscului de faliment a firmei, cel mai adesea se apreciaza prin:

- rata indatorarii, respectiv raportul $\text{DATORII} / \text{TOTAL PASIV}$,
- levierul $\text{DATORII} / \text{CAPITALURI PROPRII}$.

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

O solvabilitate foarte buna se apreciaza pentru o rata a indatorarii mai mica de 50% si un levier mai mic de 100%. Pentru intreprinderi solide, cu legaturi statornice fata de creditorii se pot admite rate de indatorare de pana la 67% (doua treimi datorii in pasiv) si, respectiv, levier de pana la 200%.

O masura empirica a solvabilitatii se poate face prin rezerva de indatorare calculata ca diferenta dintre potentialul de indatorare (90% din activele fixe corporale) si indatorarea efectiva:

Rezerva indatorare = Potential indatorare - Total credite contractate

Marimea rezervei de indatorare evidentiaza libertatea de care dispune intreprinderea in apelarea la surse externe de capital.

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

Lichiditatea reprezinta capacitatea elementelor patrimoniale ale firmei de a deveni lichide (stocurile vandabile, creantele incasabile etc.). Ratele de lichiditate exprima capacitatea intreprinderii de a plati datoriile curente ce vor deveni scadente pe termen scurt. Lichiditatea se mai intalneste in literatura de specialitate si in activitatea practica in multe variante, cum sunt:

a) **Lichiditatea generala**, care compara ansamblul lichiditatilor potentiale asociate activelor circulante la ansamblul datoriilor scadente sub un an,

$$Lg = \frac{Acirc}{Dts}$$

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

Permite aprecierea gradului de acoperire a datoriilor pe termen scurt de catre activul circulant. Ea trebuie sa aiba o valoare de minim 1,2 – 1,8 (Bogdan, I.). Sub 1 inseamna ca activele circulante nu asigura lichiditate pentru stingerea datoriilor pe termen scurt, firma fiind intr-o situatie financiara critica, deci in zona de risc de firma.

Rata este menita sa releve posibilitatile intreprinderii de a-si transforma mai mult sau mai putin rapid bunurile in lichiditati si de a-si reinnoi resursele de finantare pe termen scurt de care poate dispune.

Acest indicator pune in evidenta importanta si calitatea bunurilor patrimoniale la care ea poate face apel atunci cand este nevoita sa-si achite, la scadenta, datoriile contractate pe termen scurt, valoarea economica a activelor sale circulante.

b) **Lichiditatea curenta (intermediara):**

$$Lc = \frac{Acirc - Stocuri}{Dts}$$

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

Permite aprecierea gradului de acoperire a datoriilor pe termen scurt de catre activul circulant. Ea trebuie sa aiba o valoare de minim 1,2 – 1,8 (Bogdan, I.). Sub 1 inseamna ca activele circulante nu asigura lichiditate pentru stingerea datoriilor pe termen scurt, firma fiind intr-o situatie financiara critica, deci in zona de risc de firma.

Rata este menita sa releve posibilitatile intreprinderii de a-si transforma mai mult sau mai putin rapid bunurile in lichiditati si de a-si reinnoi resursele de finantare pe termen scurt de care poate dispune.

Acest indicator pune in evidenta importanta si calitatea bunurilor patrimoniale la care ea poate face apel atunci cand este nevoita sa-si achite, la scadenta, datoriile contractate pe termen scurt, valoarea economica a activelor sale circulante.

b) **Lichiditatea curenta (intermediara):**

$$Lc = \frac{Acirc - Stocuri}{Dts}$$

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

Aceasta rata reflecta posibilitatea activelor circulante concretizate in creante si trezorerie de a acoperi datoriile curente. Se exclud stocurile din activele circulante, acestea constituind elementul cel mai incert din punct de vedere al valorii si lichiditatii lor. Indicatorul exprima capacitatea intreprinderii de a-si onora datoriile pe termen scurt din creante si disponibilitati.

Aceasta rata, de regula subunitara – indicatorul are valori normale intre 0,5 si 1 (Hada, T.), insa bancile impun, adesea, o limita minima a acestei rate de 0,8 – trebuie analizata si interpretata cu prudenta prin luarea in calcul a unor aspecte de detaliu privind structura creantelor (numarul de clienti, ponderea lor in totalul creantelor etc.).

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

c) Lichiditatea la vedere (imediata) se calculeaza in modul urmator:

$$L_i = \frac{\textit{Disponibilitati} + \textit{Plasamente}}{\textit{Dts}} = \textit{peste } 0,3$$

Aceasta rata asigura interfata elementelor celor mai lichide ale activului cu obligatiile pe termen scurt. Interpretarea ratei trebuie sa mai implice si alte informatii privind conditiile de desfasurare a activitatii. Desi, teoretic, o rata ridicata indica o lichiditate, respectiv o solvabilitate ridicata, ea poate avea si alte semnificatii, ca de exemplu, o folosire mai putin performanta a resurselor disponibile. De asemenea, o valoare ridicata a acestei rate nu este o garantie a solvabilitatii daca celelalte active au un grad redus de lichiditate.

O valoare scazuta a ratei de lichiditate imediata poate fi perfect compatibila cu mentinerea echilibrului financiar daca intreprinderea minimizeaza valoarea incasarilor sale, detinand in schimb valori de plasament, creante, stocuri usor mobilizabile in concordanta cu exigibilitatea obligatiilor la termen.

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

Dupa cum am putut observa, aceste rate exprima cantitativ diferite grade de lichiditate ale ansamblului de active, fara a analiza calitatea lichiditatii acestora. De aceea, ele trebuie interpretate cu prudenta. Comparatia cu intreprinderi similare din sector si/sau comparatia cu rezultate anterioare ale acestor rate conduc la concluzii mult mai fiabile.

Analiza dinamica a riscului de faliment

Permite diagnosticarea si explicarea dezechilibrului financiar, evidentiat prin analiza statica. Cele doua tipuri de analiza sunt deci complementare si trebuie facute in acelasi timp.

Analiza dinamica porneste de la fluxurile de fonduri, determinate de operatiunile de exploatare si de operatiunile de capital (de investitii si de finantare), evidentiate in tabloul de trezorerie.

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

Analiza dinamica porneste de la fluxurile de fonduri, determinate de operatiunile de exploatare si de operatiunile de capital (de investitii si de finantare), evidentiatare in tabloul de trezorerie.

Instrumentele operationale ale acestei analize sunt (precizam si principalele relatii sintetice de determinare a indicatorilor, desi unii au fost, deja, mentionati, in capitolele anterioare):

excedentul de trezorerie al exploatareii: $ETE = EBE - \Delta NFR$,
in care:

Analiza statica a riscului de faliment prin metoda ratelor

EBE = excedentul brut de exploatare

Δ NFR = variatia nevoii de rulment

.

Exprima cash-flow-ul degajat de activitatea de exploatare
(Amortizare + Profit din exploatare - Δ NFR).

capacitatea de autofinantare: $CAF = EBE - \text{Cheltuieli financiare} - \text{Impozit pe profit}$

Exprima cash-flow-ul potential al activitatii de gestiune (amortizare + profit net).

autofinantarea: $A = CAF - \text{Dividende prelevate}$