



Risk management in the entrepreneurship in Romania in the context of the economic crisis

*Managementul riscurilor în organizațiile
intreprenoriale din România în contextul
dominoului crizei economice*

Ph.D. Candidate *Felicia Adriana LUPU*
The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania
e-mail: lupu_feli@yahoo.com

Abstract

The future of business depends, in a determinant way, on the manner in which the companies have the risk under control. In businesses, risk management entails organized activity to manage uncertainty and threats and involves people following procedures and using tools in order to ensure conformance with risk-management policies. In practice, balancing between risks with a high probability of occurrence but lower loss versus a risk with high loss but lower probability of occurrence can often be very difficult. Risk management also faces difficulties allocating resources. Resources spent on risk management could have been spent on more profitable activities. Again, ideal risk management minimizes spending while maximizing the reduction of the negative effects of risks. This paper presents the possibilities and the limits of the risk management implementation in the entrepreneurship in Romania in the context of the economic crisis, starting from the concept of risk management and observing the reality from the small and medium size enterprise.

Keywords: *risk management, decision, entrepreneurship, economic crisis*

Rezumat

Viitorul unei afaceri depinde, într-un mod determinant, de modul în care organizațiile stăpânesc riscul. Managementul riscului implică o activitate organizată în vederea gestionării stării de incertitudine și a amenințărilor posibile. De asemenea, managementul riscului presupune ca oamenii să urmeze procedurile specificate și să utilizeze instrumentele adecvate pentru a asigura conformitatea cu politicile de gestionare a riscurilor. În practică, determinarea echilibrului între riscurile cu probabilitate mare de apariție, dar mai mică pierdere, față de un risc cu pierderi mari, dar cu probabilitate de apariție mai mică, poate fi adesea foarte dificil de realizat. Organizațiile se confruntă cu

dificultăți în privința alocării resurselor necesare implementării managementului riscului, managerii optând, de multe ori, ca resursele necesare pentru gestionarea riscurilor să fie cheltuite pe activități considerate, la prima vedere, a fi profitabile, fără a lua în calcul faptul că aceste cheltuieli pot, în fond, să reducă efectele negative viitoare. Lucrarea prezintă posibilitățile și limitele implementării managementului riscului în organizațiile întreprinzătoare din România, în contextul crizei economice, pornind de la conceptul de gestionare a riscului și observarea realității din întreprinderile mici și mijlocii.

Cuvinte-cheie: managementul riscului, decizie, întreprinderi, criză economică

JEL Classification: M10, M19

Introducere

Societatea zilelor noastre este una mult mai profundă, a devenit una a cunoașterii, a libertății și a dinamismului. Criza financiară pe care o traversăm este ca o monedă cu două fețe. În piața lucrurilor funcționează pe principiul dominoului: criza economică instalată va duce la dispariția unor companii, consolidându-se în același timp poziția altora. Când apare o perioadă de criză, organizația trebuie să fie pregătită și capabilă să-i facă față, modul în care este gestionată criza depinde în mare măsură de anticiparea la timp a acesteia.

Practic, nici o companie și nici o decizie nu vor rămâne "neatinse" de simptomele încetinirii economice.

Riscul unor erori la nivel decizional în perioade de fractură economică este ca organizația să se prăbușească și să nu își mai revină.

Într-o perioadă de nesiguranță economică, în care datele problemei se schimbă de la o zi la alta, flexibilitatea întreprinzătorului - manager, în general, precum și posibilitatea acestuia de a se mișca cu ușurință între scenarii devin esențiale.

Cei care știu să aplice la timp elementele de management al riscului sunt cei care acum privesc lucid ceea ce se întâmplă pe piață și care pot profita chiar de pe urma crizei. Cei luați de valul creșterii economice, care au pierdut din vedere măsurile elementare de management al riscului, trebuie să se replieze rapid.

Considerații asupra riscului

Riscul este un fenomen întâlnit în viața de zi cu zi a oricărei organizații, el fiind asociat de cele mai multe ori cu termenul de „nesiguranță”.

Prin risc (Dobrotă, 1999), se înțelege “probabilitatea survenirii unui eveniment nedorit.

“Riscul derivă din incapacitatea oamenilor de a cunoaște viitorul și este perceput atunci când rezultatele posibile ale unor acțiuni au asociat un grad de incertitudine destul de semnificativ.” (Luban, 2000)

“Riscul echivalează cu vulnerabilitatea întreprinderii, care poate apare în toate sectoarele (comercial, tehnic, uman, financiar etc.) astfel că analiza lui implică numeroase cercetări, care să scoată în evidență punctele slabe ale activității economice și financiare”. (Hada, 1999)

„Riscul, într-o accepțiune generală, semnifică variabilitatea rezultatului obținut sub presiunea mediului, mai exact putem aprecia că, riscul reprezintă prejudiciul potențial la care sunt expuse patrimoniul, interesele și activitatea agentului economic”. (Ilieși, 2006)

În general, riscul se definește ca fiind posibilitatea ca veniturile viitoare să fie diferite față de cele estimate a se obține. Altfel spus, “riscul reprezintă variabilitatea veniturilor sub influența mediului, implicând eventualitatea producerii unui eveniment nefavorabil.” (Ionescu, 2005)

Riscul unui activ, sunt de părere diverși specialiști din domeniul finanțelor manageriale, se definește “prin variabilitatea probabilă a rentabilității viitoare a activului”. (Giurgiu et Duma, 2006)

Standardele Internaționale de Contabilitate apreciază că riscul descrie varietatea rezultatelor obținute. Ajustarea în funcție de risc poate implica creșterea valorii la care este estimată o datorie. În evaluarea rezultatelor și cheltuielilor afectate de condiții de incertitudine, trebuie aplicat principiul prudenței, pentru a nu supraevalua activele și a subevalua datoriile. Totuși, elementele de incertitudine nu justifică constituirea unor provizioane excesive sau subevaluarea obligațiilor.

În ceea ce privește tipologia riscurilor întreprinderii, din multitudinea de criterii de clasificare a riscurilor trebuie avute în vedere cu precădere pe cele care vizează politicile avute în vedere în activitatea întreprinderii, în condițiile economiei competiționale.

Astfel, în funcție de *numărul de variante* avute în vedere în adoptarea unei strategii identificăm: riscul unic specific unei singure alternative, cu o singură probabilitate de realizare și riscul substanțial în cazul mai multor variante, diferențiate valoric, având probabilități diferite de realizare.

În funcție de *modul de anticipare a evenimentelor care se vor produce în urma adoptării unei strategii*, riscul poate îmbrăca două forme și anume: risc potențial, prin care se înțelege anticiparea unui eveniment care s-ar produce în viitor sau anticiparea efectului unui eveniment în derulare și risc efectiv, prin care se înțelege transformarea riscului potențial într-un eveniment nedorit.

După *sfera cercetată* riscul poate fi: risc politic, risc social și risc economic. Riscul politic vizează în principal instabilitatea politică și condițiile țării respective. Riscul politic constă în lipsa de siguranță a unei investiții datorită regimului politic dintr-o țară. Riscul social este caracterizat în principal de revendicările sociale. Riscul economic, caracterizat prin starea generală a structurilor economice, este un “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 (reguli) de probabilitate pentru rezultatele scontate, ca și prin cunoașterea acestei legi de către cei interesați.” (Nicolescu, 1999)

Riscul economic poate îmbrăca, la rândul său, două forme - risc obiectiv și risc subiectiv.

Riscul obiectiv se caracterizează prin “variația rezultatelor probabile și reprezintă o variabilă independentă de individ.” (Nistor, 2002)

Riscul subiectiv constă în estimarea unui “obiectiv și depinde de individ, de informația sa, de temperamentul și atitudinea sa.” (Stancioiu et Militaru, 1998)

După *gradul de agregare* riscul poate fi identificat pe trei niveluri: risc regional (vizează o arie geografică), riscul de țară (macroeconomic - caracterizează starea generală a unei țări) și risc microeconomic (se identifică la nivelul agenților economici).

Riscul la nivel microeconomic se clasifică în funcție de localizarea cauzelor generatoare ale acestuia, existând astfel riscuri externe și riscuri interne ale firmei.

Riscul extern se manifestă ca urmare a acțiunii unor factori din afara firmei (riscul politic, riscul valutar, riscurile cu caracter natural, riscul ratei dobânzii, riscul de piață - beta sau sistematic).

Riscul intern își are originile în specificul fiecărei firme, fiind strâns legat de modul de conducere, organizare și desfășurare a activităților firmei, respectiv de calitatea actelor de management (al producției, comercial, financiar, de marketing și de personal) și de execuție.

În funcție de *impactul lor și probabilitatea de a se întâmpla* riscurile se clasifică în: riscuri cu impact mare și probabilitate mare, riscuri cu impact mare și probabilitate mică, riscuri cu impact mic și probabilitate mare.

Este necesar ca fiecare organizație, odată cu evaluarea resurselor, să cuantifice riscul pe care îl implică luarea unei anumite decizii legate de modul în care își propune să folosească aceste resurse.

Riscul este o componentă fundamentală a unei decizii strategice și tactice. Fără luarea în considerare a acestui parametru, întreprinderea poate să aibă în viitor serioase probleme privind evoluția sa pe piața competițională.

Evaluarea riscului unei organizații trebuie să se bazeze pe metode și proceduri specifice manageriale, matematice și statistice, care să pună în evidență situațiile în care întreprinderea a avut dificultăți financiare, și deciziile adoptate pentru eliminarea acestora

Considerații privind managementul riscului

Potrivit organizației “The Professional Risk Managers’ International Association” (PRMIA), managementul riscului reprezintă arta de a lua decizii într-o lume guvernată de incertitudine. Mai exact, managementul riscului reprezintă un proces de identificare, analiză și răspuns la riscurile la care o organizație este expusă.

Acest proces presupune analiza mediului intern și extern în care organizația își desfășoară activitatea, identificarea riscurilor, evaluarea calitativă și cantitativă a acestora, dezvoltarea și implementarea planului de răspuns, monitorizarea riscurilor, identificarea de noi situații și dezvoltarea unui mediu propice asigurării comunicării despre risc.

Administrarea eficientă a afacerilor presupune monitorizarea permanentă a riscurilor în cadrul unui sistem dinamic al afacerilor format din următoarele componente: stabilirea țințelor strategice ale administrării afacerilor, gestionarea profitului, alegerea strategiei optime de finanțare a afacerilor.

Costurile implementării unui sistem de managementul riscului într-o companie depind de metodele de administrare a evenimentelor neprevăzute. În funcție de profilul organizației, se poate vorbi de riscuri la nivel de proiect, la nivel de produs, de riscuri care necesită abordări diferite și, deci, pregătire diferită.

Elementul cel mai puțin cunoscut în privința managementului de risc îl reprezintă tocmai riscul asociat acestui proces. Într-adevăr, managementul riscurilor presupune propriile sale riscuri și, surprinzător, neacceptarea provocării unora dintre ele, materializată prin neasumarea acestora este unul dintre ele. Aversiunea față risc minimizează câștigurile potențiale și frânează ascensiunea pe piața într-o luptă continuă și acerbă cu concurența. Amestecarea riscurilor proprii sistemului cu cele care au generat crearea respectivului sistem, supraaglomerarea unui segment cauzată de o monitorizare defectuoasă a riscurilor și de transferul necontrolat al acestora, evaluarea eronată sau mobilizarea unor fonduri considerabile în vederea acoperirii unor riscuri improprii activității desfășurate sunt doar câteva dintre erorile care cauzează pierderi substanțiale managerilor însărcinați cu coordonarea departamentului de risc.

Două teorii dezvoltate în secolul al XX-lea sunt grăitoare pentru o corectă abordare a riscurilor: una dintre ele este probabilitatea subiectivă, iar cea de-a doua, operaționalismul. Riscul se asociază cu probabilitatea ca acesta să se producă, incertitudinea vis-à-vis de manifestarea lui (care poate fi cuantificată sau nu), ignorarea acestuia (care poate fi intenționată sau nu) și expunerea la respectivul risc. Conform interpretării obiective, probabilitatea este reală. În mod logic, o putem descoperi sau estima prin analize statistice. Conform interpretării subiective, probabilitatea ține de anticipația personală. Indivizii folosesc termenul pentru a-și caracteriza propria incertitudine. În absența unor date simetrice sau omogene, aceștia nu au altă soluție decât să-și cuantifice în mod personal incertitudinea vis-à-vis de un eveniment.

Managementul riscului presupune parcurgerea a șase etape esențiale: descrierea contextului, identificarea riscurilor, analiza și ierarhizarea riscurilor, elaborarea planului de managementul riscurilor, implementarea planului de managementul riscurilor, monitorizarea și actualizarea planului inițial de managementul riscurilor.

Managementul situației de criză reprezintă un proces care implică planificarea, organizarea și adoptarea măsurilor menite să aducă situația de criză

sub controlul celor care o gestionează și să permită acestora, prin acțiunile pe care le întreprind, să oprească evoluția ei viitoare.

Etapele managementului situației de criză sunt: identificarea crizei (presupune utilizarea metodologiilor de examinare a rezultatelor supravegherii situației), recapitularea (care implică stabilirea explicită a obiectivelor privind situația de criză), elaborarea opțiunilor alternative de răspuns, formularea și punerea în execuție a planurilor de implementare, evaluarea efectelor și revizuirea/reajustarea obiectivelor, dezangajarea (care definește situația stabilă post criză care urmează să se creeze în conformitate cu obiectivele propuse), restabilirea normalității (include programul de sprijinire a situației postcriză).

Practic, întreprinzătorul – manager trebuie să identifice tipurile diferite de crize aflate în legătură unele cu altele și care evoluează simultan sau decalat, să realizeze o ierarhizare în evaluarea urgențelor apărute într-o situație de criză, să nu neglijeze rolul comunicării interpersonale, să-și asume răspunderea personală luând în considerare și rezolvarea unor posibile conflicte între datoria profesională și datoria morală.

Deciziile în condiții de risc

Într-un mediu de afaceri concurențial caracterizat prin dinamism, deciziile trebuie luate în mod rapid, necesitând spontaneitate și promptitudine în fața unor situații neprevăzute. Este evident că nu sunt rare situațiile în care deciziile sunt luate în mod instinctual fără a se baza pe o analiză statistică prealabilă. Probabilitățile statistice reflectă incertitudinea cuantificabilă iar opiniile reflectă incertitudinea care nu se poate măsura. Ambele reprezintă parametri în determinarea riscului potențial. În limbajul uzual, incertitudinea reprezintă starea de a nu cunoaște dacă o propoziție este adevărată sau falsă. Adeseori probabilitatea este folosită ca măsură a incertitudinii, însă utilitatea acesteia este limitată. Cel mult, probabilitatea cuantifică incertitudinea așteptată.

Decizia constituie un act de conducere de o deosebită importanță care stabilește modul și/sau calea pe care se angajează mijloace umane și materiale pentru îndeplinirea sarcinilor prezente și pentru dezvoltările lor în viitor, precum și pentru depășirea unor dificultăți sau înlăturarea unor deficiențe care apar pe parcursul desfășurării unor activități.

Procesul de luare a deciziei a evoluat de la decizia luată pe bază de intuiție, practică, logică și bun simț la deciziile luate pe baze științifice folosind metoda modelării, a calculelor matematice comparative și a tehnicii de calcul oferite de calculatoarele electronice. Aplicarea metodelor științifice nu implică însă înlăturarea metodei intuitive.

Astăzi elaborarea deciziilor nu se poate concepe fără utilizarea calculului operațional și a teoriei deciziilor: calculul operațional conduce în multe cazuri la variante, iar teoria deciziei este aceea care stabilește regulile de urmat pentru alegerea variantei care va fi aplicată.

Calitatea activităților decizionale este deosebit de importantă în “viața” organizației deoarece ea este determinantă nu numai în realizarea unor obiective imediate dar angajează însuși viitorul.

Această situație a condus ca, la luarea unor decizii cu caracter strategic (politica de investiții, tarife a prestațiilor etc.) să se folosească metode și tehnici care să țină seama de caracterul întâmplător (aleatoriu) al unor parametri din activitate, astfel încât să se poată prevedea consecințele diferitelor strategii posibile, în comparație cu evoluția condițiilor independente de posibilitățile de acțiune ale întreprinderii.

Una dintre acestea este tehnica arborelui de decizie, care este o tehnică de descriere și de cercetare a strategiilor posibile de adoptat în vederea realizării obiectivelor propuse comparativ cu diferitele evoluții ale condițiilor externe ce nu pot fi dirijate de organizație.

Utilizarea tehnicii arborelui de decizie permite să se proiecteze sub forma unei diagrame evenimentele viitoare ce pot afecta o decizie, determinându-se totodată valorile calitative și cantitative ale efectelor fiecărei decizii considerate.

Pentru o perioadă stabilită, metoda permite analiza tuturor alternativelor posibile, precum și înlănțuirea lor.

Decizia care se adoptă nu poate fi izolată de cele următoare, ea integrându-se într-un lanț (serie) de decizii prezente și viitoare.

Arborii de decizie pot să ajute la clarificarea problemelor comportând o serie completă de decizii, posibilitățile realizării lor depinzând de rezultatele deciziei adoptate în faza precedentă.

Aprofundând modul de luare al deciziilor în condiții de risc, Luban (2000) exemplifică cum poate fi folosită metoda de simulare Monte Carlo în modelele bazate pe arbori decizionali. Concluzia la care se ajunge, în urma experimentelor de simulare, constă în faptul că distribuțiile de probabilitate cumulată ale valorilor generate prin simulare pot fi folosite pentru definirea profilurilor de risc ale variantelor decizionale, în vederea comparării acestora. (Luban, 2000)

Posibilitățile și limitele de promovare a managementului riscului în organizațiile întreprinderii din România

Activitatea întreprinderii constă în identificarea și valorificarea unei oportunități economice, reprezentând un mod de gândire și inovare care presupune efectuarea de schimbări rapide și acceptarea riscului acestor schimbări.

Independența, dorința de a deveni propriul tău stăpân, de a-ți manifesta liber inițiativa printr-o activitate creativă și flexibilă este motivul cel mai puternic îi împinge pe întreprinzători să-și asume riscuri, în speranța că vor reuși.

Caracteristicile organizațiilor întreprinzătoriale din punct de vedere managerial (Istocescu, 2003, 2007) sunt:

➤ Puterea este concentrată în mâna întreprinzătorului - manager, el exercitând-o, de regulă, personal. Acesta respinge controalele formalizate ca pe o amenințare față de autoritatea sa, considerând că acestea contravin viziunii pe care el o are despre firmă. Sub ochiul vigilent și suspicios al managerului, nu există loc pentru „politică”, în cadrul organizației sale. Dacă asupra organizației apar influențe externe (de exemplu din partea clienților, furnizorilor sau concurenților), este probabil ca „liderul” să caute plasarea organizației într-un alt segment de piață, mai puțin expus. Ca atare, în organizațiile mici, de obicei, întreg personalul se raportează la ideile întreprinzătorului-manager.

➤ Strategia, dacă există, surprinde viziunea unei singure persoane, întreprinzătorul, care este, de fapt, proprietarul afacerii. Elementele de detaliu, precum politicile sau obiectivele pot fi conturate după părerea acestuia, pe măsură ce sunt create condițiile pentru dezvoltarea firmei. Există situații în care chiar și viziunea pe termen lung se poate transforma. Întreprinzătorul crede că poate adapta lucrurile din mers, că poate „învăța”, ceea ce conduce uneori la apariția unei alte viziuni, la scurt timp după conturarea celei inițiale. Tendințele actuale manifestate în managementul organizațiilor, dintre care profesionalizarea managementului și intensificarea caracterului metodologico-aplicativ al acestuia, cu prioritate, au generat o altă viziune, științifică, asupra strategiei și a rolului acesteia în evoluția organizației pe termen mediu și lung.

➤ Procesul decizional este flexibil, iar centralizarea puterii permite conturarea unui răspuns rapid la elementele de mediu exogene organizației, deci la factorii conjuncturali. Procesul strategic, puternic intuitiv și adesea orientat spre o căutare agresivă de oportunități reflectă dorința și responsabilitatea conducătorului firmei. De obicei, strategia firmei reflectă viziunea pe care o are managerul despre firma sa și pe care o consideră de fapt o prelungire a personalității sale, fapt care se constituie ca o slăbiciune. Nici reacția sa la perturbațiile mediului și la eventualele inovații în domeniul în care acționează nu este uneori corectă, ceea ce poate constitui un alt dezavantaj.

➤ Configurația întreprinzătorială tinde să apară în orice tip de organizație în momente de criză severă. În situații dificile, datorate unor conjuncturi nefavorabile, când miza este chiar supraviețuirea firmei, organizația se va orienta spre un lider puternic de la care așteaptă „salvarea” sau cel puțin redresarea. În această situație, de multe ori se recurge la intraprenariat, iar conducătorul noii unități este intraprenorul.

În opinia lui A. Kusdi (Istocescu, 2007, Kusdi, 2005) *organizațiile întreprinzătoriale prezintă următoarele avantaje* specifice:

➤ Creșterea vitezei decizionale, în comparație cu organizațiile de dimensiuni mari, generată de concentrarea deciziilor privind ansamblul activităților întreprinderilor private mici și mijlocii la nivelul întreprinzătorului-manager;

➤ Creșterea flexibilității și adaptabilității reprezintă alte două argumente suplimentare. Concomitent, există pericolul ca persoana care se ocupă cu problemele curente ale întreprinderilor private mici și mijlocii să piardă din vedere strategia, sau invers, în entuziasmul formulării strategiei și al punerii sale în practică să se piardă din vedere aspectele curente;

➤ Conturarea de către întreprinzătorul-manager a unui sens de evoluție (a unei direcții), claritatea misiunii întreprinderilor private mici și mijlocii, fermitatea orientărilor strategice. Salariaților le place să muncească într-o organizație al cărei lider știe încotro să o îndrepte. Organizația poate evolua într-un climat întreprenorial sau intraprenorial, iar salariații se pot identifica ușor cu o astfel de organizație;

➤ Obținerea, clasificarea și diseminarea de către întreprinzător a informațiilor esențiale pentru toți salariații întreprinderilor mici și mijlocii. Sursele de proveniență a acestora sunt diferite, între ele o sursă notabilă o reprezintă familia întreprinzătorilor. Natura și amploarea conexiunilor familiale influențează posibilitățile de care dispune întreprinzătorul. Desigur, competențele familiei nu pot fi suficiente decât pentru prima etapă, de creare a firmei familiale;

➤ Utilizarea calificărilor și a competențelor obținute de către întreprinzător prin educație și formare. Astfel, constrângerile cărora trebuie să le facă față întreprinzătorul pot fi reduse și există premise pentru a permite accesul la diverse instituții cu care firma are relații sau se conturează un eficient mijloc de filtraj atunci când se recrutează personalul de specialitate de care firma are nevoie.

În opinia lui Ovidiu Nicolescu (Nicolescu, 2001) *organizațiile întreprenoriale prezintă următoarele avantaje* specifice:

➤ Creează noi locuri de muncă în condițiile în care sectorul de stat, devenit ineficient, generează șomaj și lipsă de performanță economică;

➤ Realizează, de regulă, produse și servicii la costuri mai reduse decât firmele mari, ca urmare a productivității muncii mai ridicate, consecință a unei motivări adecvate;

➤ Generează circa jumătate din PIB și circa 60% din exportul țării;

➤ Asigură crearea clasei de mijloc, singura în măsură să consolideze din punct de vedere economic și social o societate dezvoltată;

➤ Creează premise pentru realizarea profesională economică, socială și culturală a populației.

Limitele întreprenoriatului (Istocescu, 2007), în opinia lui A. Kusdi, sunt:

➤ Concentrarea ansamblului activităților organizației în răspunderea, adesea exclusivă, a întreprinzătorului, ceea ce poate genera, în situația absenței sau îmbolnăvirii acestuia, probleme serioase pentru organizație;

➤ Influențarea puternică, în sens negativ, a evoluției organizației de către întreprinzătorul-manager în anumite situații: dacă acesta rezistă la schimbare pentru că dorește să urmeze, indiferent de reacțiile mediului, strategia pe care și-a

propus-o, organizația nu se mai poate adapta. În această situație, ceea ce de obicei reprezintă cea mai mare forță a unei organizații întreprinderilor, viziunea liderului și capacitatea acestuia de a răspunde provocărilor sau oportunităților mediului economic, devine cea mai mare slăbiciune a sa.

Principalele amenințări care pun în pericol în perioada actuală organizațiile întreprinderilor din România sunt: deteriorarea condițiilor de piață, prăbușirea creditării, dobânzile bancare uriașe, efectele ultimelor majorări ale monedei europene în raport cu leul, incertitudinea legată de reglementări în situațiile de criză, adâncirea recesiunii, intrările noi pe piață, tranzacțiile și alianțele.

În organizațiile întreprinderilor din România nu sunt aplicate cu consecvență și la nivelul cerut criteriile specifice managementului riscului, dar există un început prin aceea că băncile, fondurile de garantare și agențiile guvernamentale, care administrează fondurile structurale dispun de instrumente, metode și tehnici specifice pentru a evalua bonitatea unei organizații întreprinderilor solicitantă de resurse de finanțare.

Managerii organizațiilor întreprinderilor sunt în faza în care direcționează fondurile către diverse acțiuni ce contribuie la sporirea profitului și doar în cazul apariției unor pierderi considerabile să le mobilizeze treptat către acoperirea acestora, cazuistica falimentelor vorbind de la sine. Un număr de 14.483 de firme au intrat în insolvență anul trecut, în creștere cu 75% față de nivelul din 2007, când 8.297 de societăți au ajuns în situația de a nu mai dispune de fonduri pentru a-și plăti datoriile, potrivit datelor Oficiului Național al Registrului Comerțului (ONRC).

În general, companiile se concentrează pe maximizarea profitului obținut din activitățile de bază, considerând pierderile datorate mișcărilor nefavorabile ale factorilor de piață drept un cost al desfășurării afacerii, iar eventualele rezultate pozitive datorate aceluiași factori - "o întâmplare norocoasă". Din păcate, mentalități de genul „nu mi se poate întâmpla tocmai mie” încă sunt des întâlnite.

Întrebărilor de genul: - Cum reacționăm când firma este sub asediu? - Cum identificăm crizele care ne pot lovi compania? - Cum întocmim dosarul crizei? - Cum evităm greșelile scumpe? - Cum probăm eficiența planului de criză? - Cum salvăm organizația? – au început totuși să li se acorde atenție, dar cu toate acestea măsurile efective sunt lăsate pe plan secundar.

La acesta contribuie și faptul că, un training de specialitate poate costa de la aproximativ 1.000 de euro de persoană, în cazul unuia de doua-trei zile organizat intern, orientat doar spre informare și conștientizare, și poate ajunge până la peste 3.000 de euro de persoană, dacă vorbim de traininguri în vederea certificării pe un anumit standard.

De asemenea, există programe de software specializate, ale căror costuri variază între sute de euro și zeci de mii de euro (doar costurile de licență). Și acestea trebuie utilizate, în funcție de necesitățile în domeniu ale companiei.

Greșelile pe care le fac întreprinzătorii – manageri pe timp de criză, în special cei care nu investesc în managementul riscului, constau în faptul că

reacționează haotic la panică, ajungând până la a ignora ce se întâmplă pe piață, dau impresia unei lipse de direcție în companie, nu comunică cu oamenii din subordine, nu reușesc să "angajeze" oamenii în acțiuni care pot conduce organizația spre profit, evită să ia decizii și așteaptă să vadă înainte mutările concurenței sau ale pieței. Față de toate acestea, întreprinzătorii – manageri ar trebui să aibă discernământ, să știe să le aleagă din multitudinea de informații din piață, informații care de multe ori sunt contradictorii, să fie calmi, să comunice cu oamenii, să încerce să își păstreze oamenii-cheie și să investească în ei.

Concluzii

În situația economică actuală, prevenirea pierderilor ar trebui să ocupe un loc central al oricărei activități de management, chiar înaintea celor comerciale sau de dezvoltare, deoarece este vital ca organizațiile să-și protejeze resursele. Cu cât prevenirea este mai timpurie, cu atât cresc șansele de a evita pierderile.

Foarte importante sunt măsurile prin care se conștientizează și se instruește personalul, oamenii fiind cel mai important activ al oricărei organizații, precum și cei care iau decizii și acționează în direcția prevenirii. Cea mai bună investiție în managementul de risc este educarea personalului. În acest sens, un manager trebuie în primul rând să aleagă calea cea mai adecvată de comunicare a riscului, deoarece cele mai performante sisteme de detecție dau rezultate numai în măsura în care răspunsul uman este corespunzător.

Managementul riscului trebuie să reprezinte o practică prezentă sau măcar despre care să se vorbească în orice organizație din România. Dimensiunea pe care îl va avea efortul de implementare diferă de la organizație la organizație, în funcție de domeniul de activitate și de mărimea acesteia. Anticipând evenimentele viitoare, beneficiile pot fi imense: certitudine privind condițiile de piață, avantaj competițional, înțelegerea mediului intern și extern în care firma își desfășoară activitatea, anticiparea situațiilor de criză, evitarea fraudelor.

Parcurgând literatura de specialitate și situațiile concrete din practica economico-financiară românească putem concluziona că organizațiile intreprenoriale din România sunt deficitare la capitolul culturii de risc, nu se orientează suficient spre managementul de risc, din lipsa resurselor financiare și a educației în domeniu, dar cu toate acestea, există un început pentru implementarea acestuia.

Bibliografie

- Dobrotă, N. (1999). *Dicționar de economie*. București: Editura Economică.
- Giurgiu, I.A., & Duma, F.(2006). *Management financiar pentru start-up*. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință.
- Hada, T.(1999). *Finanțele agenților economici din România*. Deva: Intelcredo.

- Ilieși, S.(2006). *Strategii financiare ale societăților comerciale cu capital privat*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
- Ionescu, GH.(2005). *Marketizarea, democratizarea și etica afacerilor*. București: Editura Economică.
- Istocescu, A.(2003). *Management intraprenorial. Concepte. Studiu de caz*. București: Editura ASE.
- Istocescu, A.(2007). „Analiza comparativă întreprinderi mici și mijlocii versus organizațiile mari din România în condițiile economiei bazate pe cunoaștere” (partea I), *Economia. Management*, 10(2), 47-52.
- Kusdi, A.(1995). *Culture, pratique de management et performance des entreprises*. Teză de doctorat. Université de Nice Sophia Antipolis.
- Luban, F.(2000). „Decizia managerială în condiții de risc. Profilul riscului”. *Revista Informatica Economica*, Vol IV/No.2 (14), 97-105.
- Nicolescu, O.(2001). *Managementul Întreprinderilor mici și mijlocii*. București: Editura Economică.
- Nicolescu, O.(1999). „Premisele managementului intreprenorial”. *Revista Tribuna Economică*, 22(1999), 15-16.
- Nistor, E.(2002). *Finanțele întreprinderii*. Cluj Napoca: Presa Universitară Clujeană.
- Stăncioiu, I., & Militaru, GH.(1998). *Management, elemente fundamentale*. București: Editura Teora.