



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

ASUMAREA RISCURILOR

GHIDUL MANAGERULUI IN ACTIVITATEA DE ADMINISTRARE A RISCURILOR



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
SE SCOL. SPEC. AGRICOLA. FUND. AGRICOLA SA.



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
SE SCOL. SPEC. AGRICOLA. FUND. AGRICOLA SA.



SCOLA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURA
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

1. CONCEPTUL DE RISC SI INCERTITUDINE

Riscul - posibilitatea de a ajunge într-o primejdie, sau de suportat o pagubă , pericol posibil (DEX)

Riscul - in acceptiune latina, se refera nu numai la sansa de pierdere, ci si la sansa de câștig.

Riscul - tinde sa fie utilizat în limbajul cotidian cu semnificatia pericol sau pierdere

Riscul pur - pericolul unei pierderi, fara sa ia în considerare posibilitatea de câștig

Riscul speculativ - acopera atât posibilitatea unui câștig, cât si pericolul unei pierderi

Riscul in acceptiune economica si financiara - devia ia unui rezultat incert de la valoarea a teptat . Aceast devia ie poate fi pozitiv (favorabil) sau negativ (nefavorabil).

Certitudinea absoluta - situatia decizionala în care evolutia viitoare a evenimentelor, consecintele unei decizii pot fi prevazute cu exactitate, fara erori sau evenimente neasteptate

Incertitudinea – polul opus al certitudinii



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MARIȘIUA, FUNDUL ALBA IULIA SA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Riscul si incertitudinea sunt prezente in diverse combinatii, nu se confunda, intre aceste doua notiuni existand o serie de diferente semnificative:

- pentru risc se pot face anumite anticipari ale evenimentelor ce se pot produce cat si asupra probabilitatilor asociate producerii lor
- pentru incertitudine, decidentul nu poate identifica toate sau chiar nici unul din evenimentele posibile a se produce si nici nu poate estima probabilitatea producerii lor.

Riscul se afla situat între certitudine si incertitudine si îi este asociata o **distributie obiectiva de probabilitate** masurata ca numar de aparitii al unui rezultat determinat în urma unui numar mare de observatii

Riscul reprezinta o pierdere preconizata, asociata cu aparitia unei viitoare situatii defavorabile sau probabilitatea ca un agent economic sa fie expus unei situatii periculoase

Riscul exista atunci cand exista o multime de consecinte nefavorabile asociate unei decizii si cand probabilitatile de aparitie ale acestor consecinte sunt cunoscute sau determinabile.

Cand aceste proprietati nu pot fi estimate, analiza se face numai in sfera **incertitudinii**.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REȘT
ȘI ȘCOLA SPECIIL MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IUL



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA ILOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Conceptual, pentru orice eveniment, riscul poate fi definit in functie de probabilitate si impact:

$$\text{Risc} = \text{pei} \times \text{ap/c}$$

pei - probabilitatea producerii evenimentului i,

ap/c - amplitudinea pierderii sau câștigului asociat afacerii, în cazul producerii evenimentului i.

- Daca probabilitatea de aparitie sau impactul creste, rezultatul este o crestere a riscului
- In conditiile cresterii numarului de situatii de risc este necesara stabilirea dimensiunii riscului reflectata prin marimea efectelor pe care le genereaza
- Riscul se poate masura pe o scala cu cinci niveluri, in functie de probabilitate si impact



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REAȘNT
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Severitatea impactului riscului / probabilitatea de aparitie a riscului	Nivelul riscului
Impact negativ de nivel ridicat / probabilitate mare de aparitie	Ridicat
Impact negativ de nivel ridicat / probabilitate medie de aparitie	Ridicat
Impact negativ de nivel ridicat / probabilitate scazuta de aparitie	Mediu / Scazut
Impact negativ de nivel mediu / probabilitate mare de aparitie	Mediu
Impact negativ de nivel mediu / probabilitate medie de aparitie	Mediu / Scazut
Impact negativ de nivel mediu / probabilitate scazuta de aparitie	Scazut
Impact negativ de nivel scazut / probabilitate mare de aparitie	Scazut
Impact negativ de nivel scazut / probabilitate medie de aparitie	Scazut
Impact negativ de nivel scazut / probabilitate scazuta de aparitie	Scazut

Deși informațiile sunt incomplete managerii au posibilitatea să calculeze probabilitățile evenimentelor, precum și ale rezultatelor și costurilor acestora, selectând apoi alternativa cea mai favorabilă. Probabilitățile pot fi determinate în mod obiectiv din date istorice, sau în mod subiectiv, pe baza experienței trecute sau a intuiției



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
AL SCOLII SPECIALE MAREȘALA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

dupa nivelul la care este localizat riscul	risc macroeconomic	mediul in care firma isi desfasoara activitatea. Inflatia, politica fiscala, nivelul dobanzilor, evolutia economiei nationale, bunastarea populatiei
	risc sectorial	evolutia ramurilor industriale in care intreprinderile isi desfasoara activitatea
	risc microeconomic	mediul afacerii si la relatiile pe care intreprinderea le stabileste in procesul de productie.
dupa modul de interpretare a riscului	risc subiectiv	estimare a riscului obiectiv si depinde de individ, de formatia sa, de temperamentul sau, si de aversiunea fata de factorii de risc
	risc obiectiv	este inerent oricarei actiuni caracterizata prin variatia rezultatelor probabile si reprezinta o variabila independenta de individ
dupa posibilitatea de previziune	riscuri previzibile	provocate de factori ce pot fi prevazuti inainte de asumarea unor obligatii
	riscuri imprevizibile	provocate de factori imprevizibili inainte de asumarea unor obligatii



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE REGIUNEA
BUCUREȘTI



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

dupa originea fenomenului	riscuri interne	generate de factori care actioneaza in interiorul organizatiei
	riscuri externe	rezultate din factori din afara organizatiei cum ar fi de exemplu evolutia pietei sau riscuri de mediu economic
din punct de vedere al domeniului afectat	riscuri sociale	provocate de evenimente sociale previzibile sau imprevizibile. Aceste riscuri in buna masura de structura organizatorica a statului, de regimul social instituit, de nivelul de dezvoltare a economiei nationale
	riscuri politice	determinate de evenimente politice majore precum razboiul, revolte, embargoul, nationalizarea intreprinderilor, exproprierea
	riscuri economice	care sunt cele mai numeroase, si pe care le vom subclasifica in tabelul urmator



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE REGIUNAL
AL REGIUNII BUCUREȘTI ILFOV



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
REGIUNAL
AL REGIUNII BUCUREȘTI ILFOV



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
REGIUNAL
AL REGIUNII BUCUREȘTI ILFOV



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
REGIUNAL
AL REGIUNII TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
REGIUNAL
AL REGIUNII PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Clasificarea riscurilor economice:

dupa natura riscului	riscul pur, accidental, neintentionat, asigurabil	impotriva acestui tip de risc agentii economici se pot asigura, el fiind susceptibil de a aduce profit
	risc speculativ	in care posibilitatea este fie de a pierde fie de a castiga, si apare intr-o anumita perioada de functionare a a firmei si este determinat de strategia acesteia
in functie de consecinte riscurile se pot clasifica astfel	riscuri de exploatare	reflecta stabilitatea rezultatului la modificarea conditiilor de exploatare
	riscuri financiare	reflecta sensibilitatea rezultatului la modificarea conditiilor de finantarea activitatii firmei sau acele riscuri care pot influenta negativ echilibrul financiar al intreprinderii
	riscul de faliment sau de insolvabilitate	care reflecta capacitatea firmei de a face fata platilor la scadenta
dupa capacitatea de control a riscurilor	riscuri sistematice	sau riscuri generale ale pietei, cum ar fi riscul de piata sau riscul de mediu
	riscuri nesistematice	particulare afacerii care tin strict de activitatile desfasurate de intreprindere



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE REGIUNEA
BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA ROMÂNĂ
DE COMERT
SI INDUSTRIE



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
MUNICIPIUL TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
FILIALA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU

dupa procesele economice din interiorul firmei avem urmatoarele riscuri	riscuri strategice	provocate de evenimente sociale previzibile sau imprevizibile. Aceste riscuri in buna masura de structura organizatorica a statului, de regimul social instituit, de nivelul de dezvoltare a economiei nationale
	riscuri de conformitate legala	determinate de evenimente politice majore precum razboiul, revolte, embargoul, nationalizarea intreprinderilor, exproprierea
	riscurile de aprovizionare	care sunt cele mai numeroase, si pe care le vom subclasifica in tabelul urmator
	riscurile contractuale	putere de negociere redusa, clauze contractuale nefavorabile, neindeplinirea angajamentelor care pot conduce la despagubiri
	riscuri de piata si de desfacere	cum ar fi riscuri care tin de concurenta, de evolutia preturilor sau de evolutia pietei de desfacere
	riscuri tehnologice	uzura morala a echipamentelor, subtehnologizarea productiei, riscul de defectare a instalatiilor folosite avand ca efect intreruperea productiei
	riscuri de imagine si reputationale	imaginea nefavorabila a firmei, reclamatii, calitate slaba a produselor
	riscurile resurselor umane	gradul de calificare al personalului, riscuri de dimensionare a personalului, riscul de a pierde "oameni cheie" din firma, greve
	riscurile ce privesc satisfactia consumatorilor	calitatea produselor comercializate cu consecinte asupra nivelului vanzarilor
	riscurile de mediu	pot induce restrictii de functionare sau investitii suplimentare in echipamente nepoluante cu impact asupra profitabilitatii sau a echilibrului financiar
	riscul de frauda	se poate manifesta atat in interiorul organizatiei cat si in afara ei. Furtul de bani sau materii prime sau de produse finite



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCURESTI



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE ROMANIA
SE SCALA SLOVICI, BUCURESTI, BUCURESTI



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

3. ABORDAREA RISCULUI IN ACTIVITATEA MANAGERIALA

- ❑ **Managementul riscului** se intelege totalitatea operatiunilor prin care se urmareste limitarea pierderilor care pot afecta o organizatie
- ❑ **Managementul riscului** este o abordare structurala si formala, focalizata asupra pasilor necesari si a actiunilor planificate pentru a determina si controla riscurile, mentinandu-le la un nivel acceptabil
- ❑ **Obiectivul managementului riscului** este situarea in cadrul unei arii cuprinse intre limite in care riscul este suportabil si costul este rezonabil



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
AL SCAR, SINGUR, MAREȘUA, FUNDIA ALMORZA SA



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REANT
AL SCAR, SINGUR, MAREȘUA, FUNDIA ALMORZA SA



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURA
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Elementele care definesc riscul și asupra cărora se poate acționa:

RISC = gama alternativelor x nesiguranta x castig / pierdere asteptata x raspundere x fiabilitate

Rezulta urmatoarele **caii de diminuare a riscului**:

- Reducerea alternativelor posibile
- Reducerea nesigurantei
- Reducerea castigului sau a pierderii asteptate
- Reducerea raspunderii
- Cresterea fiabilitatii



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA GALATI



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA IASI



SCOLA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

4. PROCESELE ȘI TEHNICILE DE MANAGEMENT AL RISCULUI

Procesele - seturi de evenimente care transformă intrările companiei în ieșiri care satisfac nevoile clienților

Intrările proceselor sunt acele elemente necesare pentru realizarea proceselor (resurse umane, resurse fizice, cunoștințe, tehnologii)

Ieșirile proceselor reprezintă rezultatele – produse, servicii, informații, semiproduse, semifabricate.

Harta proceselor reprezintă o diagramă care relevă, în funcție de gradul de precizie, activitatea unei companii și modul în care se realizează această activitate. Harta proceselor prezintă cele mai importante elemente ale fiecărui proces, ordinea elementelor, intrările proceselor (resursele) necesare pentru executarea fiecăruia, precum și ieșirile asociate



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



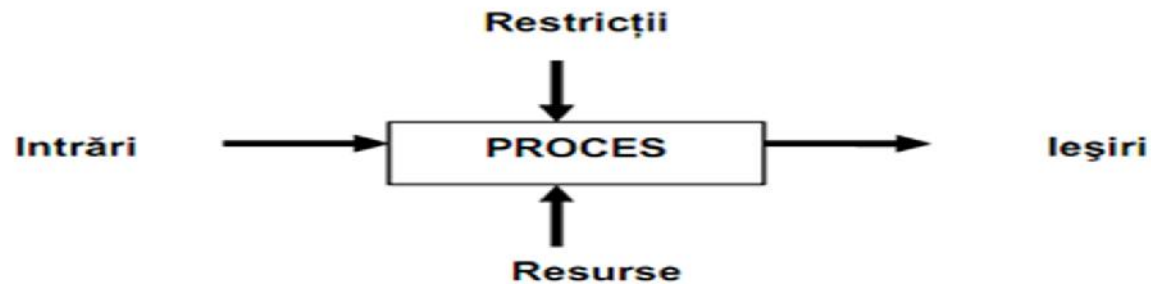
Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



Principalele procese de management al riscului sunt:

1. Planificarea managementului riscului

2. Identificarea riscurilor – se utilizeaza urmatoarele tehnici:

- *Brainstorming-ul*
- *Tehnica Delphi*
- *Interviul*
- *Analiza SWOT*



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REGIUNEA
BUCUREȘTI ILFOV



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
ROMANA



SCOLA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

3. Analiza cantitativa a riscurilor - se utilizeaza tehnicile

- *Interviul*
- *Analiza de senzitivitate*
- *Analiza arborilor de decizie*
- *Simularea*

4. Analiza calitativa a riscurilor – se utilizeaza tehnicile

- *Estimarea Probabilitatilor si a impactul riscului*
- *Matricea scorului riscului*
- *Testarea ipotezelor proiectului*
- *Clasificarea preciziei datelor*

5. Planificarea raspunsului la factorii de risc - se utilizeaza tehnici:

- **Evitarea** prin schimbarea planului de actiune; **Diversificarea** sau distribuirea riscului pe mai multe activitati si in mai multe sarcini pentru a reduce riscul de ansamblu
- **Transferul riscului** catre o terta parte impreuna cu responsabilitatea raspunsului la risc
- **Atenuarea** urmareste sa reduca probabilitatea si / sau impactul riscului sub un prag acceptabil
- **Acceptarea** confruntarii cu riscul presupune elaborarea unui plan de rezerva care sa fie pus in aplicare atunci cand apare riscul



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

6. Monitorizarea si controlul factorilor de risc

Scopul monitorizarii si controlului riscului este de a determina daca:

- raspunsurile la risc au fost implementate asa cum a fost planificat si actiunile de raspuns la risc au eficacitatea asteptata sau daca trebuie elaborate noi raspunsuri la risc
- ipotezele proiectului sunt inca valide
- expunerea la risc s-a schimbata fata de starea anterioara, tinand cont de analiza cerintelor
- a aparut un semnal de risc
- sunt aplicate politici si proceduri adecvate
- riscurile identificate au aparut sau daca au aparut riscuri care nu fusesera identificate initial



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANANT
AL SCOLII SPECIALE MAREȘTI, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Principalele tehnici de monitorizare si control al riscului sunt:

- Liste de verificare
- Auditul proiectului
- Analiza rezultatelor
- Masurarea performantelor tehnice
- Planificarea suplimentara a raspunsului la risc



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE REANT
SI SCALA SPECIEI MARIȘTEA, JUDEȚUL ALBA IULIA



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
TIMIȘ



SCOLEȘTI
CAMERA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE SI AGRICULTURA
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

5. DECIZII IN CONDITII DE RISC

- Deciziile in afaceri se iau plecând de la estimari asupra viitorului.
- Luarea unei decizii în baza unor estimari, prezumtii, asteptari, previziuni, prognoze asupra evenimentelor viitoare implica o buna doza de risc, uneori destul de dificil de definit si, în cele mai multe cazuri, imposibil de masurat cu precizie, data fiind natura complexa a mediului economic în care actineaza firma
- In problemele de decizie concrete, managerul este pus in situatia de a lua decizii in conditiile unei cunoasteri partiale a datelor necesare pentru a determina cu exactitate consecintele deciziei luate, dupa luarea deciziei ramanand o oarecare nesiguranta privind atingerea rezultatelor preconizate
- In **evaluarea si estimarea riscului** este foarte importanta clarificarea naturii riscului, ale carei surse pot fi extrem de diverse: definirea afacerii, modalitatea de finantare aleasa, sistemul logistic utilizat, conditiile de piata, resursele estimate, relatiile comerciale etc;
- **Procesul decizional** se caracterizeaza printr-o planificare amanuntita a actiunilor si o analiza detaliata a estimarilor privind evenimentele posibile la care este expusa afacerea
- **Rationamentul** fiecarui decident variaza de la caz la caz si este influentat, printre altele, de mediu, de competenta personala, de atitudinea fata de risc.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

- **Rationamentul** fiecarui decident variaza de la caz la caz si este influentat, printre altele, de mediu, de competenta personala, de atitudinea fata de risc.
- **Asumarea riscurilor** este strans legata de trasaturile personale ale decidentului si de aversiunea acestuia fata de factorii de risc;
- **Deciziile sunt** cu atat mai riscante cu cat incertitudinea rezultatelor este mai mare, cu cat obiectivele sunt mai ambitioase si cu cat potentialul de castig sau de pierdere este mai mare;
- Vom spune totu i c **asumarea riscurilor** nu este în mod automat un lucru r u, dup cum nici evitarea riscurilor nu este neap rat o dovad de în elepciune;
- De fapt, **riscul poate induce oportunit i extraordinare** pentru cei care tiu cum s -l gestioneze. R spunsul nu este evitarea complet a riscului ci **evitarea riscurilor pu in în elese.**



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REGIUNALĂ
A REGIUNII BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNALĂ BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Cele mai utilizate **criterii de luare a deciziei in conditii de risc** sunt:

- **criteriul verosimilitatii maxime:** acest criteriu se concentreaza exclusiv asupra evenimentului cu cea mai mare probabilitate de aparitie. Un dezavantaj al acestui criteriu este ca nu ia in seama evenimentele cu probabilitati mai mici de aparitie. Un avantaj este ca multi decidenti isi bazeaza deciziile pe acest criteriu, in special cand ele sunt repetitive;
- **criteriul valorii medii:** acest criteriu ia in calcul toate evenimentele impreuna cu probabilitatile de aparitie asociate. Pentru fiecare varianta decizionala se calculeaza valoarea asteptata ca medie intre probabilitatile de aparitie si impact. In final decizia va fi luata pentru varianta care maximizeaza profitul;
- **criteriul minimizarii regretului mediu:** ca rationament este asemanator cu criteriul valorii medii, cu deosebirea ca in acest caz, decidentul este interesat nu atat sa-si maximizeze profitul, cat sa-si minimizeze pierderea. Astfel, conform acestui criteriu va fi aleasa varianta decizionala care minimizeaza pierderea.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
AL SCOLII SPECIALE MARIUȘA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA
BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA
BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

6. FACTORII DE RISC CARE AMENINȚA ÎNTREPRINDEREA

Preturile	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> ● concurența puternică (înțelegeri secrete, finanțare mai bună, agresivitate) 	<ul style="list-style-type: none"> ● sunt realiste ipotezele privind prețurile ținând seama de strategia avută în vedere pentru produse/piată?
<ul style="list-style-type: none"> ● produse proprii de slabă calitate 	<ul style="list-style-type: none"> ● au fost luate în calcul toate influențele externe și interne asupra prețurilor anticipate de echipa managerială?
<ul style="list-style-type: none"> ● modificarea mediului economic și restrângerea cererii 	<ul style="list-style-type: none"> ● este structura prețurilor societății comerciale comparabilă cu aceea a principalelor firme concurente?
<ul style="list-style-type: none"> ● costuri proprii mari 	
<ul style="list-style-type: none"> ● modificări ale comportamentului consumatorului 	
Rata dobânzii	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> ● înregistrarea și acoperirea unui deficit de numerar neașteptat 	<ul style="list-style-type: none"> ● este corectă structura capitalului societății comerciale?
<ul style="list-style-type: none"> ● scumpirea creditului pe perioada de previziune 	<ul style="list-style-type: none"> ● nivelul de finanțare a datoriei corespunde investiției avute în vedere?
<ul style="list-style-type: none"> ● îndatorare mare 	<ul style="list-style-type: none"> ● s-a făcut o atenție previzionară a programului de încasări și plăți?
<ul style="list-style-type: none"> ● finanțarea imprudentă a investiției planificate 	<ul style="list-style-type: none"> ● se manifestă tendințe și evoluții macroeconomice care să anticipeze o creștere a ratelor dobânzilor?

Costurile forței de muncă	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> ● subdimensionarea organigramei inițiale sau în raport cu evoluția prognozată 	<ul style="list-style-type: none"> ● există un management al resurselor umane performant?
<ul style="list-style-type: none"> ● mișcări sindicale puternice 	<ul style="list-style-type: none"> ● forța de muncă este corespunzător organizată?
<ul style="list-style-type: none"> ● dependența de anumite categorii de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● costurile cu salarii se află la același nivel cu cel al firmelor concurente?
<ul style="list-style-type: none"> ● necorelarea dintre costul forței de muncă și performanțe 	<ul style="list-style-type: none"> ● au prioritate investițiile în tehnologiile cu consum redus de forță de muncă?
<ul style="list-style-type: none"> ● relații de muncă necorespunzătoare 	
<ul style="list-style-type: none"> ● tehnologie învechită 	
<ul style="list-style-type: none"> ● conducere neperformantă 	
Preturile materiilor prime	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> ● politicile comerciale ale furnizorilor 	<ul style="list-style-type: none"> ● cât de realiste sunt prețurile anticipate?
<ul style="list-style-type: none"> ● penuria de materii prime la nivel regional, național sau internațional 	<ul style="list-style-type: none"> ● creșterea prețurilor la materii prime se află pe un trend crescător pe termen lung sau este vorba doar de o creștere temporară?
<ul style="list-style-type: none"> ● dependența de o piață de monopol/oligopol pentru materiile prime 	<ul style="list-style-type: none"> ● cum au reacționat prețurile în trecut în cazul unor evoluții specifice?
<ul style="list-style-type: none"> ● reglementări vamale și/sau fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> ● introduc firmele concurente o tehnologie care permite folosirea înlocuitorilor?
<ul style="list-style-type: none"> ● incapacitate de a folosi înlocuitori 	<ul style="list-style-type: none"> ● profită societatea de toate posibilitățile de cumpărare (ex: în vrac)?



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





Durata de incasare a creantelor	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> dependenta de clienti puternici care nu-si achita obligatiile in termenul prevazut 	<ul style="list-style-type: none"> cat de dependenta este societatea comerciala de proptitudinea platilor facute de principalii clienti?
<ul style="list-style-type: none"> contracte cu institutii bugetare care depind de fondurile publice 	<ul style="list-style-type: none"> care este perspectiva de incasare a creantelor fata de institutii bugetare?
<ul style="list-style-type: none"> lichiditati insuficiente 	<ul style="list-style-type: none"> care este experienta si puterea de decizie a managementului financiar?
<ul style="list-style-type: none"> indatorare mare ca urmare a necesarului de finantare a unor creante supradimensionate 	<ul style="list-style-type: none"> daca sunt realiste termenele de plata avute in vedere pentru clientii importanti si cum sunt ele fata de termenele firmelor concurente?
<ul style="list-style-type: none"> management financiar defectuos 	<ul style="list-style-type: none"> exista surse alternative de finantare a necesarului de fond de rulment in cazul in care clientii nu accepta scurtarea termenelor de plata?
Pretul utilitatilor	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> tehnologie inechita 	<ul style="list-style-type: none"> cat de realiste sunt preturile anticipate?
<ul style="list-style-type: none"> dependenta de un numar restrans de furnizori 	<ul style="list-style-type: none"> exista alternative in privinta utilitatilor folosite?
<ul style="list-style-type: none"> politici operationale nefavorabile 	<ul style="list-style-type: none"> impune concurenta o tehnologie eficienta din punct de vedere energetic?

Durata de rambursare a datoriilor catre furnizor	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> nivel de indatorare mare ce nu permite achitarea acestora la timp 	<ul style="list-style-type: none"> principalii furnizori sunt dependenti de activitatea intreprinderii? Daca da in ce masura?
<ul style="list-style-type: none"> dependenta de anumiti furnizori si riscul de a se intrupe relatia contractuala cu acestia 	<ul style="list-style-type: none"> fluxul de numerar previzionat este suficient de solid pentru a face fata unor presiuni pentru plata mai rapida a unor datorii catre furnizori?
<ul style="list-style-type: none"> declansarea procedurii de lichidare juridica de catre creditor 	<ul style="list-style-type: none"> sunt realiste termenele de plata pentru principalii furnizori si cum sunt ele fata de termenele firmelor concurente?
<ul style="list-style-type: none"> neincrederea furnizorilor si refuzul acestora de a credita firma 	<ul style="list-style-type: none"> este afectata relatia cu finantatorii in urma intarzierilor de plata aparute in relatia cu furnizorii?
Cursul valutar	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> aprecierea cursului valutar al monedei nationale in cazul in care intreprinderea desfasoara activitati de export 	<ul style="list-style-type: none"> care este distanta in timp intre momentul efectuarii platii pentru marfuri/ materii prime si livrarea lor?
<ul style="list-style-type: none"> deprecierea cursului valutar in cazul in care intreprinderea desfasoara activitati de import 	<ul style="list-style-type: none"> echipa manageriala a estimat pierderile din curs valutar in diferite scenarii?
	<ul style="list-style-type: none"> este oportun ca intreprinderea sa apeleze la servicii de consultanta specializata?





Piata de desfacere	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> ● evaluarea defectuoasa a cererii pentru produsele / serviciile vandute ● calitatea produselor vandute este indoielnica ● produsele/ serviciile nu sunt suficient de bine cunoscute de consumatori ● concurenta puternica ● distributia si logistica defectuoase 	<ul style="list-style-type: none"> ● a estimat corect echipa manageriala cererea pentru produsele/serviciile vandute? ● au fost intreprinse cercetari de piata pentru identificarea nevoilor consumatorilor? ● intreprinderea utilizeaza managementul calitatii pentru produsele vandute? Ofera servicii post-vanzare? ● sunt produsele vandute promovate corespunzator? Utilizeaza intreprinderea cele mai eficiente canale de publicitate? ● are intreprinderea un segment tinta pentru produsele vandute? A fost corect segmentata piata?
Legislatia in vigoare si contractele comerciale cu clientii si furnizorii	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> ● necunoasterea legislatiei in vigoare si a modificarilor legislative ● riscul ca intreprinderea sa fie amendata de autoritatile statului pentru desfasurarea activitatii neconforma cu legislatia in vigoare ● semnarea de contracte comerciale cu clientii sau furnizorii, in care nu sunt stipulate corect obligatiile partilor ● acceptarea cu usurinta a clauzelor penalizatoare, sau a conditiilor dezavantajose 	<ul style="list-style-type: none"> ● are intreprinderea personal specializat (juristi), care sa detina expertiza in intocmirea contractelor comerciale? ● este necesar sa solicite servicii de consultanta juridica externa? ● are intreprinderea suficienta forta de negociere astfel incat sa evite clauzele contractuale penalizatoare ?

Mediul macroeconomic	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> ● ramura in care activeaza intreprinderea se afla in declin ● economia nationala se afla in recesiune ● somajul este in crestere ● veniturile populatiei sunt in scadere ● conditiile de finantare sunt restrictive 	<ul style="list-style-type: none"> ● in cazul in care economia se afla in recesiune este afectata cifra de afaceri? Daca da, are intreprinderea un plan de restructurare a activitatii sau de optimizare a proceselor? ● in cazul in care societatea este nevoita sa isi restranga activitatea, a realizat corect evaluarea personalului, astfel incat sa nu piarada „oamenii cheie” din organizatie? ● in conditii de recesiune economica, este mai eficient sa externalizeze anumite servicii? ● are echipa manageriala expertiza pentru implementarea managementului schimbarii? Este necesara consultanta externa in acest sens? ● este intreprinderea capabila sa reduca costurile de productie suficient de mult incat sa poata vinde produsele la preturi competitive?
Frauda	
Factori de risc:	Abordarea manageriala
<ul style="list-style-type: none"> ● frauda interna (savarsita da proprii angajati) ● frauda realizata de clienti (externa) ● semnarea de contracte comerciale cu clientii sau furnizorii, in care nu sunt stipulate corect obligatiile partilor ● acceptarea cu usurinta a clauzelor penalizatoare, sau a conditiilor dezavantajose 	<ul style="list-style-type: none"> ● are intreprinderea proceduri de control intern? ● este necesar ca intreprinderea sa apeleze la servicii externe de verificare si monitorizare a partenerilor de afaceri? ● - are intreprinderea un sistem de verificare a bonitatii clientilor?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

7. Riscurile economice ale întreprinderii

- **Riscul economic** î i are originea în imposibilitatea întreprinderii de a corela, fara a fi afectat rezultatul întreprinderii, volumul de activitate, care se modifica având în vedere dinamismul mediului economic în care opereaza întreprinderea, cu structura costurilor .
- **Riscul economic** nu depinde numai de factorii generali i externi ai mediului economic ci i de factorii interni ai firmei
- **Riscului economic** se poate evalua prin intermediul **pragului de rentabilitate**
- Structura cheltuielilor i mai ales repartizarea acestora în cheltuieli fixe i cheltuieli variabile exercit o influen marcant asupra rentabilit ii întreprinderii
- Cheltuielile fixe diminueaza flexibilitatea întreprinderii, prin faptul ca nu se adapteaza automat la modificarea volumului de activitate i a vânzărilor
- Cu cât este mai mare cantitatea de produse destinata vânzarii, cu atât mai mica va fi cota de cheltuieli fixe care se va regasi în pre ul de vânzare al produsului, iar efectul pe care varia ia volumului de activitate îl va exercita asupra rezultatului din exploatare va fi mai redus



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE BUCUREȘTI
ȘI ȘCOLA SPECIIL MARIȘIUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE BUCUREȘTI
FILIALA ILOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE BUCUREȘTI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

- **Pragul de rentabilitate** - punctul la care cifra de afaceri acoperă cheltuielile de exploatare iar rezultatul este nul (**break-even point**)

El evidențiază nivelul de activitate la care trebuie să se situeze întreprinderea pentru a nu lucra în pierdere.

Odată depășit acest nivel, activitatea întreprinderii devine rentabilă. De aici deducem că riscul economic va fi cu atât mai redus cu cât nivelul punctului mort va fi mai jos.

În practică, analiza pragului de rentabilitate poate clarifica problemele legate de trei tipuri importante de decizii în afaceri:

- ✓ când se iau decizii asupra unor produse, analiza pragului de rentabilitate poate să ajute la determinarea dimensiunii cifrei de vânzări pentru noul produs, astfel încât prin producerea lui, firma să fie profitabilă;
- ✓ când se studiază efectele unei extinderi generale a nivelului de operații a unei firme; o extindere va duce la creșterea atât a costurilor fixe cât și a celor variabile, dar și la creșterea cifrei de afaceri previzionate;
- ✓ atunci când o firmă dorește să se implice în proiecte de modernizare și automatizare, proiecte care cer o investiție în activele fixe, pentru o micșorare ulterioară a costurilor variabile (mai ales a celor cu forță de muncă), analiza pragului de rentabilitate poate ajuta decidenții să întrevadă consecințele acestor proiecte.



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
AL MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

LEVIERUL OPERATIONAL

Daca costurile fixe reprezinta un procent important din costurile totale ale unei firme se spune ca are un levier operational ridicat;

Un levier operational ridicat inseamna ca atunci cand consideram toate celelalte elemente constante, o modificare relativa mica a cifrei de afaceri va duce la o modificare importanta a profitului din exploatare;

Pentru a evidientia efectul levierului operational vom lua un exemplu cu doua companii A si B care utilizeaza levieri operationale de intensitati diferite:

- **Societatea A** utilizeaza levierul operational in mica masura, astfel incat are de acoperit o suma minima de costuri fixe;
- **Societatea B** foloseste un levier operational mai mare intrucat are cheltuieli fixe mai mari (foloseste echipamente mai scumpe);



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REȘTIN
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Efectul variației vânzării asupra profitului operational pentru societățile A și B

		unitati vandute (Q)	cifra de vanzari	costuri	Cost unitar	EBIT
pret de vanzare	2 lei	20,000	40,000	50,000	2.50	-10,000
costuri fixe	20000 lei	40,000	80,000	80,000	2.00	0
costuri variabile	1,5 lei x Q	60,000	120,000	110,000	1.83	10,000
		80,000	160,000	140,000	1.75	20,000
		100,000	200,000	170,000	1.70	30,000
		120,000	240,000	200,000	1.67	40,000
		200,000	400,000	320,000	1.60	80,000

		unitati vandute (Q)	cifra de vanzari	costuri	Cost unitar	EBIT
pret de vanzare	2 lei	20,000	40,000	80,000	4.00	-40,000
costuri fixe	60000 lei	40,000	80,000	100,000	2.50	-20,000
costuri variabile	1 leu x Q	60,000	120,000	120,000	2.00	0
		80,000	160,000	140,000	1.75	20,000
		100,000	200,000	160,000	1.60	40,000
		120,000	240,000	180,000	1.50	60,000
		200,000	400,000	260,000	1.30	140,000



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
ȘI SCALA ROMÂNIA, PIAȘA ALBAȘTRA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

- Asa cum se poate vedea in tabelele de mai sus, societatea B are pragul de rentabilitate mai ridicat decat societatea A (trebuie sa atinga un volum de unitati vandute mai mare)
- Aceste rezultate au implicatii deosebite. La un volum mare al productiei - 200.000 unitati firma B realizeaza economii substantiale prin reducerea costurilor (1.3 fata de 1.6 cat obtine firma A). Astfel firma B poate sa scada pretul produsului sau pe piata pana la 1.5 lei un pret care s-ar dovedi neprofitabil pentru firma A, si sa inregistreze totusi o marja de profit mai mare de 13%.
- Pentru a masura efectul unei schimbari in volumul vanzarilor asupra profitabilitatii se calculeaza

Gradul levierului operational (GLO), ca fiind raportul dintre modificarea procentuala a profiturilor EBIT si modificarea procentuala a cifrei de vanzari:



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REAȘNT
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

$$GLO = \frac{\Delta EBIT / EBIT}{\Delta Q / Q}$$

Q – producția în unități

ΔQ – creșterea de producție în unități

Pentru societatea B pentru o diferență a producției de la 100000 unități la 120000 gradul

levierului operational este:

$$GLO = \frac{\Delta EBIT / EBIT}{\Delta Q / Q} = \frac{(60.000 - 40.000) / 40.000}{(120.000 - 100.000) / 100.000} = 2,5$$

O altă formulă cu ajutorul căreia putem calcula gradul levierului operational este:

$$GLO = \frac{Q (P - V)}{Q (P - V) - F}$$

unde: P – prețul unitar de piață ; V – costul variabil unitar și F – costurile fixe

Gradul levierului operational (GLO) poate fi exprimat și în funcție de cifra de vânzări și nu

a unităților de produs vândute:

$$GLO = \frac{S - VC}{S - VC - F}$$

unde: S – cifra vânzării; VC – costul variabil total și F – costul fix total



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

- Valoarea GLO de 2,5 arata ca daca numarul de unitati produse si vandute creste cu 20%, rata de crestere a profiturilor EBIT va fi de doua ori si jumatate adica de 50% ($2.5 \times 20\%$). Trebuie sa remarcam ca GLO depinde de baza de la care se porneste in calcul. Astfel in exemplul nostru daca am fi utilizat o baza de pornire pentru calcul de 80.000 unitati vandute GLO in acest caz este de 4,0.
- Totusi gradul levierului operational de la firma B indica posibilitatea unor fluctuatii foarte mari ale profiturilor ca urmare a unor fluctuatii moderate ale vanzarilor. De aceea desi exista posibilitatea sporita a obtinerii unor profituri ridicate gradul de risc al acestora este de asemenea ridicat.
- Astfel cu cat este mai mare gradul levierului operational cu atat o schimbare a volumului de vanzari va avea un efect amplificat asupra profiturilor.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA GALATI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA IASI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Gradul levierului financiar

Gradul levierului financiar (GLF) este definit ca fiind modificarea procentuala a profitului pe actiune corespunzatoare unei anumite modificari procentuale in EBIT, si poate fi calculata dupa cum urmeaza:

$$GLF = \frac{\% \Delta EPS}{\% \Delta EBIT} = \frac{EBIT}{EBIT - I}$$

unde,

EPS – profitul net pe actiune; I – dobanzile platite;

Daca revenim la exemplul anterior, pentru societatea B, la o cifra de vanzari de 200.000 lei si un EBIT de 40.000 lei, si daca presupunem ca avem o cheltuiala cu dobanda de 12.000 lei atunci gradul levierului financiar va fi:

$$GLF = \frac{\% \Delta EPS}{\% \Delta EBIT} = \frac{EBIT}{EBIT - I} = \frac{40.000}{40.000 - 12.000} = 1,43$$

Astfel la o crestere de 100% a EBIT va determina o crestere de 143% a profitului actionarilor. Este evident ca atunci cand o companie nu utilizeaza capital impumutat levierul financiar este 1 astfel incat o crestere de 100% a EBIT va produce o crestere tot de 100% a EPS.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REGIUNAL
AL REGIUNII BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



ASOCIATIA ROMÂNĂ
DE CONTABILITATE
FONDATAȚIA 1918



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU

Gradul levierului total (GTL) – se obtine din produsul dintre gradul levierului

operational cu gradul levierului financiar. Formula este:

$$GTL = GLO \times GLF = \frac{Q(P-V)}{Q(P-V) - F - I}$$

sau daca exprimam formula in functie de cifra vanzarilor:

$$GTL = \frac{S - VC}{S - VC - F - I}$$

In exemplul nostru pentru firma B gradul levierului total este de 3,58 (2,5 x 1,43). Acelasi rezultat obtinem daca folosim direct formula de mai sus.

Levierul total cu care opereaza intreprinderea trebuie vazut in primul rand ca o masura a riscului afacerii, cu care managerii pot prevedea efectele asupra profitabilitatii intreprinderii in cazul aparitiei unor evenimente neprevazute care ar putea afecta negativ cifra vanzarilor – lucru care poate pune in pericol insasi viata intreprinderii.



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCURESTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE REANT
SI SCOLA SPECIIL MARIUCLA, FUNDUL ALBA IULIA



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
TIMISOARA



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
SI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

CREȘTEREA SUSTENABILĂ ȘI ECUAȚIA CREȘTERII SUSTENABILE

- Una din problemele cheie ale planificării creșterii viitoare a companiei este gestionarea diferitelor limitări și constrângeri inerente sistemului de afaceri;
- Limitările sunt acele aspecte inerente legate de nivelul activelor necesare pentru susținerea unui anumit nivel de vânzări;
- În ceea ce privește constrângerile menționăm politicile manageriale adoptate în legătură cu gradul de îndatorare, capacitatea de majorare a capitalului social, sau politica de distribuire a profitului;
- Dacă avem în vedere o companie în expansiune creșterea volumului vânzărilor va necesita o creștere proporțională a capitalului circulant precum și investiții proporționale în active fixe și alte active suport ale operațiunilor;
- Finanțarea acestor necesități trebuie să provină din două surse: proprii și împrumutate

$$g = rp + DT/CP \times (r-i) \times p$$



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REAȘNT
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

$$g = rp + DT/CP \times (r-i) \times p$$

unde, g = creșterea capitalurilor proprii

r = rata de rentabilitate netă (după impozitare) a capitalului investit - ROE

i = rata dobânzii după impozitare

DT – datorii

CP – capitalurile proprii

Această relație se numește ecuația creșterii sustenabile.



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REGIUNEA
BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Avand in vedere politicile si performantele stabile ale unei afaceri, rata de crestere a capitalurilor proprii va reprezenta practic rata de expansiune bilantiera, necesara pentru sustinerea cresterii.

- Pentru ca rata de crestere a capitalurilor proprii sa fie una sustenabila trebuie gasit echilibrul intre rentabilitatea financiara (combinatia dintre capitalul investit si contributia levierului financiar cu care opereaza firma), profitul reinvestit si dividendul distribuit
- Ecuatia de mai sus exprima rata de crestere a capitalurilor proprii care poate fi sustinuta de o activitate in conditiile mentinerii unor politici si conditii stabile.
- Cresterea capitalurilor proprii se va stabili la o rata determinata de ecuatia de mai sus si asigura:
 - capacitatea continua de investire a fondurilor la rentabilitatea indicata
 - mentinerea unui raport stabil intre datorii si capital propriu
 - rata de dobanda si cea de distributie a dividendelor neschimbate



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

8. RISCURILE FINANCIARE ALE INTREPRINDERII

8.1 Analiza echilibrului financiar

FONDUL DE RULMENT (FR) – se definește ca diferența între capitalul permanent și activele imobilizate. Dacă diferența este pozitivă atunci aceasta se poate folosi pentru a finanța activitatea curentă, sau cea de exploatare. Atunci când diferența este negativă societatea se confruntă cu dificultăți financiare întrucât nu dispune de resurse proprii de finanțare pentru activitatea de exploatare.

NECESARUL DE FOND DE RULMENT (NFR) - reprezintă suma de bani de care trebuie să dispună întreprinderea, peste cea necesară finanțării imobilizărilor, pentru a funcționa în condiții de echilibru financiar.

TREZORERIA NETA (T) - poate fi calculată ca diferența între fondul de rulment și necesarul de fond de rulment sau ca diferența între trezoreria de activ și cea de pasiv. Modul de calcul pentru fondul de rulment, necesarul de fond de rulment și trezorerie este prezentat în tabelul de mai jos:



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANȚ
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MARIȘIUA, FUNDUL ALBA IULIA SA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Nr. Crt	ELEMENTE DE CALCUL	Formula de calcul	Perioada de timp		
			T-2	T-1	T
1	Capitaluri proprii		105,678,593	75,765,775	97,479,081
2	Datorii pe termen mediu si lung		16,991,376	26,904,895	24,119,666
3	Capital permanent	(1+2)	122,669,969	102,670,670	121,598,747
4	active imobilizate		88,756,220	92,529,773	126,486,034
5	Fond de rulment	(3 - 4)	33,913,749	10,140,897	-4,887,287
6	Active circulante		70,872,845	55,681,704	53,691,636
7	Disponibilitati si plasamente		939,258	1,330,144	684,985
8	Active circulante exclusiv disponibilitati	(6 - 7)	69,933,587	54,351,560	53,006,651
9	Datorii pe termen scurt		34,127,123	41,389,990	55,229,066
10	Credite pe termen scurt		26,676,381	31,209,126	43,094,060
11	Obligatii pe termen scurt	(9 - 10)	7,450,742	10,180,864	12,135,006
12	Necesarul de fond de rulment	(8 + 11)	77,384,329	64,532,424	65,141,657
13	Trezoreria (I)	(5-12)	-43,470,580	-54,391,527	-70,028,944
14	Trezoreria (II)	(7-10)	-25,737,123	-29,878,982	-42,409,075



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE BUCUREȘTI
SE SCOL. SPEC. MAREȘA, JUDEȚ ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Echilibrul financiar este respectat daca: $FR > NFR$; aceasta implica un sold pozitiv de trezorerie: $T > 0$

Daca $FR < NFR$, intreprinderea are un sold negativ de trezorerie. In acest caz, nevoia de fond de rulment nu poate fi finantata in intregime din resurse permanente, intreprinderea fiind obligata sa apeleze la credite

Dinamica Trezoreriei nete de la un exercitiu financiar la altul este un indicator care identifica evolutia echilibrului financiar pentru intreprindere de la un exercitiu financiar la altul. In exemplul de mai sus putem vedea o deteriorare a trezoreriei nete de la un exercitiu financiar la altul, intreprinderea avand un dezechilibru financiar.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
AL SCAR, SUCIȘI, MIREȘIUA, FUNDU ALBĂȘTRA ȘI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Viteza de rotatie a fondului de rulment masoara intensitatea cu care este utilizat fondul de rulment si se calculeaza cu formula de mai jos:

$$\text{VFR} = \text{Fondul de rulment} / \text{Cifra de afaceri} \times \text{Nr. de zile}$$

Viteza de rotatie a fondului de rulment poate diferi semnificativ de la un domeniu de activitate la altul si se afla in stransa legatura cu ciclul de productie al intreprinderii, motiv pentru care evaluarea acestui indicator se face prin comparatie cu media pe industrie sau se calculeaza dinamica de la un exercitiu financiar la altul;

O viteza de rotatie a Fondului de rulment mult peste media pe industrie indica faptul ca societatea nu are suficient capital de lucru

O viteza de rotatie a Fondului de rulment mult sub media pe industrie poate fi un semn de neperformanta pentru intreprindere



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REAȘANT
ȘI ȘCOLA SPECIIL MAREȘTI, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

8.2 Evaluarea riscurilor întreprinderii cu ajutorul ratelor financiare

În analiza financiară se utilizează următoarele categorii de rate financiare:

- a. Ratele de lichiditate** - Lichiditatea reprezintă și se definește drept proprietatea elementelor patrimoniale de a fi transformate în bani. Ea măsoară și estimează abilitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile pe termen scurt din active curente. Se utilizează următorii indicatori care determină lichiditatea întreprinderii:

Lichiditatea curentă (LC) cunoscută și sub denumirea de “testul acid” măsoară capacitatea firmei de a plăti datoriile pe termen scurt. *Se calculează ca raport procentual între diferența dintre active circulante și stocuri și datorii curente.*

Lichiditatea imediată (LI) – Reprezintă măsura în care pot fi acoperite datoriile totale exigibile din lichidități și depozite la vedere. *Se calculează ca raport procentual între disponibilități banesti și datorii curente;*

Lichiditatea generală (LG) – Reprezintă măsura în care pot fi acoperite datoriile curente din activele curente. *Se calculează ca raport procentual între active circulante și datorii curente;*



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

b. **Ratele de solvabilitate** - arata, capacitatea firmei de a face fata scadentelor si obligatiilor la termenele scadente

Cei mai utilizati indicatori de solvabilitate sunt:

- **Solvabilitatea generala (SG)** - masoara atat securitatea de care se bucura creditorii pe termen lung si termen scurt, cat si marja de credit a intreprinderii. *Se calculeaza ca raport procentual intre active totale si datorii totale;*
- **Solvabilitatea patrimoniala (SP)** - Indicatorul indica ponderea capitalurilor proprii in pasivul total. *Se calculeaza ca raport procentual intre capitaluri proprii si suma dintre capitalurile proprii si credite totale;*



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
AL SCAR, SUCIȘI, MAREȘI, FUNDU ALBĂȘTRA ȘI



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

C.Ratele privind managementul datoriei si a echilibrului financiar – ne indica masura in care firma utilizeaza creditul pentru finantare (sau levierul financiar). Firmele care au un levier financiar scazut (cu proportia creditelor mai mica in total pasive) au un grad de risc mai mic atunci cand economia se afla intr-o perioada de recesiune dar in aceeasi masura vor avea profituri mai mici intr-o perioada de boom economic. Dimpotriva, firmele care au un levier financiar ridicat sunt in pericol de a suferi pierderi substantiale in perioade de recesiune dar dispun de sansa de a realiza profituri foarte mari in perioade de crestere economica.

Avem urmatoarele rate:

Gradul de indatorare (GI) – masoara cat la suta din totalul activelor provine din credit sau altfel spus, evidentiaza limita pana la care societatea isi finanteaza activitatea din alte surse decat cele proprii (credite, datorii la stat si furnizori).

Se calculeaza ca raport procentual intre datorii totale si total active;

- **Rata de acoperire a dobanzii (TIE)** - Acest raport defineste masura in care veniturile pot sa scada fara ca aceasta scadere sa determine probleme financiare pentru firma ca urmare a platii dobanzii. *Se determina prin impartirea profitului firmei inainte de impozitare si plata dobanzilor – EBIT la valoarea cheltuielilor cu dobanda*
- **Rata generala a indatorarii sau levierul financiar (LF)** - exprima indatorarea totala (pe termen scurt, mediu si lung) a intreprinderii in raport cu capitalul propriu. Cu cat acest raport este mai mare cu atat riscurile financiare ale intreprinderii sunt mai mari. *Se calculeaza ca raport intre datorii totale si capitalurile proprii.*



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
AL SCOL. SPEC. MAREȘUA, JUDEȚ ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

- **Gradul de indatorare (GI)** – masoara cat la suta din totalul activelor provine din credit sau altfel spus, evidentiaza limita pana la care societatea isi finanteaza activitatea din alte surse decat cele proprii (credite, datorii la stat si furnizori).
Se calculeaza ca raport procentual intre datorii totale si total active;
- **Rata de acoperire a dobanzii (TIE)** - Acest raport defineste masura in care veniturile pot sa scada fara ca aceasta scadere sa determine probleme financiare pentru firma ca urmare a platii dobanzii. *Se determina prin impartirea profitului firmei inainte de impozitare si plata dobanzilor – EBIT la valoarea cheltuielilor cu dobanda*
- **Rata generala a indatorarii sau levierul financiar (LF)** - exprima indatorarea totala (pe termen scurt, mediu si lung) a intreprinderii in raport cu capitalul propriu. Cu cat acest raport este mai mare cu atat riscurile financiare ale intreprinderii sunt mai mari.
Se calculeaza ca raport intre datorii totale si capitalurile proprii



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REPUBLICA
MOLDOVA



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMISOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

d. Ratele privin managementul activelor - masoara gradul de eficacitate cu care firma utilizeaza activele pe care le are la dispozitie. Toate aceste rate presupun comparatii intre cifra de afaceri si diferite pozitii contabile de active. Ele pleaca de la ideea ca exista un echilibru rational intre cifra de vanzari si activele care genereaza activitatea intreprinderii. Se utilizeaza urmatorii indicatori:

- **Rotatia stocurilor (RST)** - Exprima numarul inlocuirilor (teoretice) ale stocurilor cu ajutorul cifrei de afaceri. Rata trebuie comparata cu media pe industria din care face parte societatea. O rotatie redusa a stocurilor ridica semne de intrebare in sensul ca firma ar putea fi in situatia de a nu avea o piata de desfacere stabila sau distributie deficitara sau si mai rau produsele intreprinderii nu sunt competitive.

Se calculeaza ca raport intre cifra vanzarilor si stocuri.

- **Rotatia activului total (RAT)** - masoara rotatia tuturor activelor de care dispune o firma si se calculeaza prin impartirea cifrei vanzarilor la valoarea totala a activelor.

Se calculeaza ca raport intre cifra vanzarilor si total active.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REAȘT
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

- e. Ratele de profitabilitate** - arata care este rezultatul operational net al efectelor combinate ale lichiditatii, managementului activelor si managementului datoriilor. Cei mai utilizati indicatori de profitabilitate sunt:
- **Rata profitului (RP)** - arata profitul obtinut la o unitate monetara cifra de vanzari si constituie cea mai buna metoda de diagnosticare a capacitatii globale a companiei de a obtine profit. *Se calculeaza ca raport procentual intre profit net si cifra de afaceri;*
 - **Marja profitului din exploatare (M_EBIT)** - sau marja profitului operational ofera o imagine mai clara asupra eficientei operationale nefiind distorsionat de politica financiara sau de cea fiscala. *Se calculeaza ca raport procentual intre profitul operational si cifra de afaceri;*
 - **Puterea de castig (BEP)** – masoara gradul de rentabilitate a intregului capital investit in firma luand in calcul profitul operational nefiind distorsionat de politica financiara sau de cea fiscala. *Se calculeaza ca raport procentual intre profitul din exploatare si valoarea totala a activelor;*
 - **Rentabilitatea totalului activelor (ROA)** - numita si rentabilitatea economica masoara gradul de rentabilitate a intregului capital investit in firma. Trebuie retinut ca acest indicator poate fi distorsionat de castiguri sau pierderi financiare sau extraordinare. *Se calculeaza ca raport procentual intre profitul net si valoarea totala a activelor;*



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

- **Marja profitului din exploatare (M_{EBIT})** - sau marja profitului operational ofera o imagine mai clara asupra eficientei operationale nefiind distorsionat de politica financiara sau de cea fiscala. *Se calculeaza ca raport procentual intre profitul operational si cifra de afaceri;*
 - **Puterea de castig (BEP)** – masoara gradul de rentabilitate a intregului capital investit in firma luand in calcul profitul operational nefiind distorsionat de politica financiara sau de cea fiscala. *Se calculeaza ca raport procentual intre profitul din exploatare si valoarea totala a activelor;*
 - **Rentabilitatea totalului activelor (ROA)** - numita si rentabilitatea economica masoara gradul de rentabilitate a intregului capital investit in firma. Trebuie retinut ca acest indicator poate fi distorsionat de castiguri sau pierderi financiare sau extraordinare. *Se calculeaza ca raport procentual intre profitul net si valoarea totala a activelor;*
 - **Rentabilitatea capitalurilor proprii (ROE)** - numita si rentabilitatea financiara masoara rentabilitatea capitalului investit de actionari. *Se calculeaza ca raport procentual intre profitul net si capitalurile proprii;*
 - **Rentabilitatea capitalurilor proprii (ROE)** - numita si rentabilitatea financiara masoara rentabilitatea capitalului investit de actionari. *Se calculeaza ca raport procentual intre profitul net si capitalurile proprii;*
- f. Ratele de crestere** - Ratele de crestere sunt indicatori de dinamica si masoara cresterea sau descresterea procentuala a diferitelor elemente de bilant fata de exercitiul financiar anterior. De exemplu se pot calcula rate de crestere pentru profit, cifra de afaceri, active, datorii etc.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

8.3 Analiza riscului de faliment prin metoda scorurilor

- Metodele de analiza a riscului prezentate anterior permit masurarea performantelor trecute ale intreprinderii, informand in mica masura asupra viitorului acesteia;
- De aceea apare tot mai evidenta necesitatea unor informatii mai precise cu privire la viitor, mai ales cand vorbim despre riscul de faliment;
- Metoda “scoring” are ca obiectiv furnizarea unor modele predictive pentru evaluarea riscului de faliment al unei intreprinderi. Aceasta metoda se bazeaza pe tehnicile statistice ale analizei discriminante.
- Aplicarea ei presupune observarea unui ansamblu de intreprinderi format din doua grupuri distincte: un grup de intreprinderi cu dificultati financiare si un grup de intreprinderi sanatoase. Pentru fiecare din cele doua grupuri se stabileste o serie de rate financiare, dupa care se



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANAT
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MARIȘIUA, FUNDUL ALBA IULIA SA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Modelul ALTMAN

Profesorul american E.I.Altman a elaborat una dintre primele funcții de scor utilizate în analiza riscului de faliment. El a folosit informațiile obținute din studierea unui larg eșantion de companii, dintre care unele au dat faliment, iar altele au supraviețuit. A constatat că analiza bazată pe mai multe variabile, făcută cu ajutorul a cinci indicatori, a permis prevederea a 75% din falimente, cu 2 ani înainte de producerea acestora.

Coeficienții au fost calculați pentru întreprinderi mari listate la bursa, pentru IMM-uri manufacturiere și nemanufacturiere, etc.

Unul din modelele dezvoltate de Altman este prezentat mai jos:



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANT
AL SCAR, SUCIȘI, BUCUREȘTI, PUNEA ALBĂ, ȘI AL.



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Pentru companii private manufacturiere (nelistate)

$$Z = 3,107 x_1 + 0.998 x_2 + 0,42 x_3 + 0.847 x_4 + 0.717 x_5 , \text{ unde:}$$

$$1 = \frac{\text{PROFIT NET}}{\text{ACTIV TOTAL}}$$

$$2 = \frac{\text{CIFRA DE AFACERI}}{\text{ACTIV TOTAL}}$$

$$3 = \frac{\text{CAPITALURI PROPRII}}{\text{DATORII TERMEN LUNG}}$$

$$4 = \frac{\text{PROFITUL REINVESTIT}}{\text{ACTIV TOTAL}}$$

$$5 = \frac{\text{ACTIV CIRCULANT} - \text{DATORII CURENTE}}{\text{ACTIV TOTAL}}$$

X1, x2, x4, si x5 au aceeasi semnificatie in timp ce la x3 capitalizarea bursiera a fost inlocuita cu capitalurile proprii

Grila de evaluare a scorului Z

SCOR	SEMNIFICATIE
Z > 2.90	Echilibru financiar, situatie financiara buna
Z = (1.23 – 2.90)	Zona gri: dificultati financiare – risc de faliment mare
Z < 1.23	Risc de faliment foarte mare



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FLIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

MODELUL CONAN HOLDER

Modelul dezvoltat de cei doi autori se încadrează în metodele testate statistic.

În funcție de tipul de întreprindere și de obiectul de activitate autorii au creat două funcții de scoring. Primul model (a) se aplică întreprinderilor manufacturiere cu un număr între 10 și 500 de salariați, în timp ce al doilea model (b) se aplică întreprinderilor cu activitate comercială.

Modelul Conan Holder se bazează pe un eșantion de 95 de întreprinderi mici și mijlocii, dintre care jumătate au dat faliment în următorii 5 ani.



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REȘANȚ
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Pentru companii manufacturiere cu 10 – 500 angajati

$Z = 0.24 x_1 + 0.22 x_2 + 0.16 x_3 - 0.87 x_4 - 0.1 x_5$ unde:

$$x_1 = \frac{\text{EBE(Excedentul Brut din Exploatare)}}{\text{DATORII TOTALE}}$$

$$x_2 = \frac{\text{CAPITALURI PROPRII}}{\text{ACTIV TOTAL}}$$

$$x_3 = \frac{\text{ACTIV CIRCULANTE – STOCURI}}{\text{TOTAL ACTIVE}}$$

$$x_4 = \frac{\text{CHELTUIELI FINANCIARE}}{\text{CIFRA DE AFACERI}}$$

$$x_5 = \frac{\text{CHELTUIELI CU PERSONALUL}}{\text{VALOAREA ADAUGATA BRUTA}}$$

Grila de evaluare a scorului Z pentru intreprinderi cu 10-500 angajati

SCOR	RATING	PROBABILITATE FALIMENT
$Z > 0.16$	FOARTE BUNA	< 10%
$Z = (0.1 - 0.16)$	BUNA	10 – 30 %
$Z = (0.04 - 0.1)$	ALERTA	30 – 65 %
$Z = (-0.05 - 0.04)$	PERICOL	65 – 90 %
$Z < -0.05$	FALIMENT	>90 %



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REANT
SE SCOL. SPEC. AGRICOLA. FARMACIENIA SA.



SCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
REANT
SE SCOL. SPEC. AGRICOLA. FARMACIENIA SA.



SCOLEA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA