

Laurențiu-Mihai Treapăt

Riscul și brandurile corporative – sinteze și studii de caz pentru studenți

Copyright © Laurențiu-Mihai Treapăt

Copyright © TRITONIC 2018 pentru ediția prezentă.

Toate drepturile rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce fragmente din carte.

TRITONIC

Str. Coacăzelor nr. 5, București

e-mail: editura@triton.ro

www.triton.ro

Tritonic București apare la poziția 18 în lista cu Edituri de prestigiu recunoscut în domeniul științelor sociale (lista A2) (CNATDCU):

http://www.cnatdcu.ro/wp-content/uploads/2011/11/A2_Panel41.xls

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

TREAPĂT, LAURENȚIU-MIHAI

Riscul și brandurile corporative: sinteze și studii de caz pentru studenți /
Laurențiu-Mihai Treapăt – București: Tritonic Books, 2018

ISBN: 978-606-749-252-1

33

Coperta: ALEXANDRA BARDAN

Editor: BOGDAN HRIB

Comanda nr. 214/februarie 2018

Bun de tipar: februarie 2018

Tipărit în România

Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului,
este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

Laurențiu-Mihai Treapăt

RISCU ȘI BRANDURILE CORPORATIVE

SINTEZE ȘI STUDII DE CAZ PENTRU STUDENȚI

t...
TRITONIC

Laurențiu Mihai TREAPĂ

- Doctor în științe economice al Facultății de Finanțe, Asigurări, Bănci și Burse de Valori din cadrul ASE, titlu obținut în 2010 cu specializarea Managementul Riscurilor Bancare și Asigurări;
- Absolvent al Facultății de Finanțe, Credit și Contabilitate din ASE București în 1991;
- Cursuri post-universitare ale Institutului Româno-Francez de Administrarea Întreprinderilor (IROFAI), absolvent al Programului Gestiune Bancară în 1994;
- Cursuri, seminarii și specializări la bănci, instituții financiare și universități de prestigiu din Germania, Italia, Marea Britanie, Irlanda, Austria, Belgia, Rusia;
- Participat la Conferințe internaționale și naționale, comunicări științifice pe teme de management, administrarea riscurilor, creditare, leadership, combaterea criminalității economico-financiare, dinamica mediului de securitate a Intelligence-ul modern etc;
- Colaborare internațională cu Consiliul Uniunii Europene la Bruxelles, privind livrarea de seminarii pe tema managementului riscurilor în 2012;
- Director executiv și membru în Consiliul de Administrație al unor instituții financiare, practician cu o experiență de 25 de ani în finanțe-bănci, multinaționale și companii private;
- Cadru didactic la SNSPA, autor a numeroase lucrări științifice publicate.

Cuprins

Prefață	7
Partea I – Soluții de consolidare a brandului corporativ prin managementul riscurilor	9
Cap. 1. Managementul riscurilor semnificative în organizații – cale de asigurare a eficienței brandului corporativ	11
Cap. 2. Abordarea procesuală a managementului riscurilor în scopul construirii unui brand de succes	17
Cap. 3. Metode și instrumente moderne care susțin teoria și practica managementului riscurilor corporative	24
Cap. 4. Consolidarea eficienței brandului corporativ prin gestiunea riscurilor pe baza scenariilor de risc, a testelor de stres și a fondurilor de risc	30
Cap. 5. Importanța politicilor promoționale și a comunicării în consolidarea valorii brandului corporativ	39
Cap. 6. Monitorizarea permanentă a riscurilor semnificative care pot afecta activitatea și performanțele corporațiilor și ale brandului corporativ	45
6.1. Indicatori de evaluare care pot pune în evidență performanța brandului corporativ în bănci	47
6.2. Metode de analiză și instrumente pentru administrarea riscurilor, specifice consolidării brandului corporativ în societățile de asigurare-reasigurare	65

Partea a II-a – Măsuri de control și gestionare a riscurilor

în corporațiile financiare

Cap. 7. Sisteme interne de control al riscurilor	77
7.1. Importanța sistemelor de control intern	79
7.2. Obiectivele majore și principalele elemente ale sistemelor de control intern	82
7.3. Organizarea și desfășurarea activității de audit intern	98
Cap. 8. Gestiunea riscurilor semnificative de credit, de piață, de lichiditate și a celui operațional	106
8.1. Managementul riscului de credit	109
8.2. Gestiunea internă a riscurilor prin autoasigurare	134
8.3. Managementul riscului de piață	172
8.3.1. Managementul riscului de variație a ratei dobânzii	189
8.3.2. Managementul riscului valutar	192
8.3.3. Managementul riscului de variație a prețului activelor financiare	194
8.4. Managementul riscului de lichiditate	196
8.5. Gestiunea riscului operațional	198
Bibliografie selectivă	207
Anexe	209

Prefață

Am urmărit cu interes și satisfacție progresul și rezultatele cercetărilor efectuate de autor asupra sistemului bancar și economiei în general, încă din perioada când acesta activa la ASE București. Baza de date cercetată este una impresionantă prin complexitatea și relevanța ei. A început cercetarea încă din anul 2000 și a continuat-o pe întreaga perioadă a crizei economice și post-criză, rezultatele cercetării fiind valorificate în 3 cărți având ca beneficiari specialiști ai managementului riscurilor sau studenți. Cartea de față continuă, actualizează, adaugă și completează cu experiența practică și de cercetător a autorului, o lucrare începută cu mulți ani în urmă. Ea se dovedește foarte valoroasă pentru studenții de la științe economice, management, business și administrație tocmai prin continuitatea cercetării și esența rezultatelor, care, pentru cei care îl cunosc pe autor, se dovedesc la nivelul așteptărilor de la un expert al fenomenului financiar-bancar.

Azi, supraviețuirea într-un mediu de afaceri dur ridică numeroase probleme de adaptare a firmelor la condițiile economice, caracterizate de o concurență acerbă. În acest sens, managementul se află în fața a numeroase provocări legate de păstrarea sau obținerea performanței financiare a brandului corporativ printr-un management profesionist al riscurilor.

Găsirea de noi metode de reducere a costului riscului au reprezentat elementele cheie de supraviețuire a companiilor de succes în timpul crizei economice și totodată, au fost factorii care au făcut

diferența între firme din punctul de vedere al profiturilor realizate. Dacă managementul a apreciat corect cheltuielile și veniturile asociate riscurilor, această etapă a avut ulterior consecințe favorabile asupra îmbunătățirii raportului cost/venituri, în caz contrar, efectele negative asociate pot afecta personalul, calitatea produselor și a serviciilor, deci în final, erodează performanța brandului.

Brandurile care beneficiază de un management corespunzător al riscurilor prin metode moderne vor reuși să domine piețele globale. În acest context autorul tratează relația dintre metodele de administrare a riscurilor, audit și control și performanța conceptului de brand corporativ.

Această carte este utilă în primul rând studenților masteranzi ai universităților cu profil economic, de afaceri, management și înrudite cu acestea, care prin intermediul ei vor avea posibilitatea să înțeleagă la modul cel mai concret, pe baza unor exemple și studii de caz, relația directă dintre managementul riscurilor în companii și calitatea brandului acestora. Vor înțelege de ce un management abil al riscurilor într-o companie induce un efect de antrenare pozitiv asupra brandului acesteia.

Soluții clasice din managementul riscurilor conviețuiesc cu tendințe de ultimă oră ale domeniului, fiindcă sunt bine cunoscute din experiența relevantă, de practician și totodată de profesor a autorului. Relevanța aplicativă a cărții este incontestabilă atât pentru tinerii care studiază, aflându-se încă în universități, dar și pentru profesioniștii la început de carieră, masteranzi, doctoranzi, fie că este vorba de o carieră în vânzări, în zona financiară, fie de orice alt gen de companie, care într-un fel sau altul sunt interesați de relația dintre risc și brandul corporativ.

Profesor universitar dr. Anca Gabriela ILIE
Academia de Studii Economice București

Partea I – Soluții de consolidare a brandului corporativ prin managementul riscurilor

Cap. I. Managementul riscurilor semnificative în organizații – cale de asigurare a eficienței brandului corporativ

Managementul riscurilor reprezintă un obiectiv important al strategiei oricărei firme, cu atât mai mult în organizațiile complexe, cum sunt cele financiare, la care bonitatea este garanția propriei supraviețuirii într-o economie cu suișuri și recesiuni ciclice. Grijă față de puterea brandului unei organizații trebuie să fie reflectată în plan managerial, inclusiv prin elaborarea și dezvoltarea unor metode de monitorizare și gestiune permanentă a fiecărei categorii de riscuri la care se expun în mod inevitabil corporațiile, în desfășurarea activității lor. Procesul de management al riscurilor în vederea consolidării eficienței brandului organizațiilor se circumscrie unei viziuni sistemice care presupune numeroși pași de proces, începând cu descifrarea profilului de risc al gamei de produse și servicii oferite clienței. Complexitatea gamei de produse și servicii oferită de fiecare organizație în parte reclamă o abordare exhaustivă, de natură să minimizeze costurile totale, prin reducerea probabilității de producere a acelor fenomene adverse, în care se poate materializa riscul, indiferent de forma de manifestare a acestuia. Cum poate avea mai o mai mare grijă față de clienții săi o firmă, o organizație complexă, altfel decât lucrând zilnic la creșterea și consolidarea

eficienței propriului brand? Brandul este cartea de vizită a firmelor și a produselor și serviciilor lor și tocmai din acest motiv, acționarii, managerii și fiecare salariat al unei companii trebuie să aibă mare grijă de ce anume reflectă și arată publicului această carte de vizită. În mod firesc, așa cum ne place să percepem într-o gândire și abordare pozitivă, brandul corporativ semnifică pentru receptorii săi calitate, clasă, marca ce face diferența dintre mediocru și renumele bine-meritat. Conotația semantică favorabilă a cuvântului brand se poate transforma însă cu ușurință într-una negativă, dacă riscuri semnificative sunt lăsate să atace bonitatea sau credibilitatea unei corporații. Între aversul și reversul medaliei nu este decât un pas mic, poate fi de ajuns o singură greșeală pentru a discredita renumele unei corporații. Atunci când această greșeală se materializează, brandul nu mai înseamnă calitate, ci pată rușinoasă, stigmat, arsură cu fierul roșu pe blazonul organizațiilor neatente la managementul riscurilor. În concluzie, performanța brandului unei organizații este cu atât mai bună cu cât este mai bun managementul riscurilor care pot afecta organizația. Managementul riscurilor și performanța brandului confirmă principiul vaselor comunicante pe care l-am învățat la fizică. Vă amintiți experimentul cu vasele în formă de „U”, în care dacă puneam apă pe o parte a vasului, nivelul apei se ridica pe partea cealaltă și avea tendința de a rămâne mereu egal pe ambele părți ale vasului? Așa se întâmplă și cu managementul riscului și performanța brandului. Cu cât mai mult (și mai bine) sunt gestionate riscurile care pot afecta organizația, cu atât mai mult și mai bine va fi percepută performanța brandului acelei organizații, atât de către mediul intern, cât și de clienții externi.

Sensul comun al cuvântului „risc” este posibilitatea ca cineva, persoană particulară ori companie, să ajungă într-o primejdie, să fie nevoie să înfrunte un necaz și să suporte o pagubă. În viața de zi cu zi, evenimentele care au potențial de transformare în

riscuri efective sunt mai mult sau mai puțin previzibile, ele fiind percepute diferit de diverși subiecți. Optimiștii percep riscul ca un eveniment posibil, realiștii ca unul probabil, iar pesimiștii ca o certitudine. În domeniul afacerilor, noțiunea generică de „risc” ascunde însă un conglomerat tipologic care comportă o abordare complexă la nivelul fiecărei categorii de risc în parte, fără a se neglija latura interconexiunilor și determinărilor reciproce inerente și care, ignorate sau gestionate deficitar, tind să se amplifice. Riscurile reprezintă o componentă esențială a profilului oricărei organizații, identificarea, evaluarea, gestionarea și reducerea acestora trebuind să fie parte componentă a procesului de planificare strategică a activității, astfel încât să ofere conducerii executive de la toate nivelurile posibilitatea de a previziona și cuantifica consecințele potențiale determinate de producerea lor. Într-o economie afectată încă de disfuncționalități și dezechilibre structurale, care resimte la toate nivelurile efectele crizei economice, firmele și organizațiile economice, în general, prin natura activității desfășurate de fiecare în parte, trebuie să-și asume responsabilitatea managementului tuturor riscurilor specifice. Gestionarea lor de o manieră activă, preventivă și responsabilă, este menită în primul rând să diminueze efectele adverse asupra propriei activități, dar să evite și riscul sistemic, organizațiile economice (și cele financiare în principal) funcționând ca un adevărat centru nevralgic al economiei unei țări. Nu putem avea așteptări ca o economie să se simtă bine, în ansamblul său, dacă părțile organice ale sale suferă. Mai mult, suferința uneia dintre părțile ce formează organismul, se transmite și celorlalte prin contagiune economică. Ca și în cazul științei medicale, care cercetează permanent noi căi și metode științifice de tratare a suferințelor oamenilor, științele economice fac eforturi permanente de a găsi căi eficiente de luptă cu principalii „virusi” ai domeniului economic, financiar, de afaceri, etc. Și aici ne referim,

desigur la efectele negative pe care riscurile le au asupra agențiilor economice și sistemului economic, în general. Instrumentarul necesar managerului de risc trebuie folosit cu grija specialistului care dispune de o cultură economică solidă, pe care are obligația să o extindă și să vegheze la aplicarea ei atât la vârful piramidei, cât și la nivelul structurilor de bază ale economiei, pe fiecare linie de activitate. Desigur, în acest domeniu științific, ca și în celelalte, instrumentarul cu care se poate acționa este extrem de variat, dar ne propunem în paginile care vor urma să supunem atenției cititorilor acele instrumente și tehnici care pot conduce la îmbunătățirea și diversificarea elementelor cheie ale managementului riscurilor, acelea care se mențin valabile perioade mai îndelungate de timp, rămânând corecte și validate de sistemul economic atât în perioade de avânt, dar și în timp de criză financiară.

Din studiile noastre asupra unor firme care își desfășoară activitatea în România, managementul riscurilor se face în prezent de către cele mai multe dintre ele în mod centralizat, atât din punctul de vedere al administrării, cât și conceptual, ca mod de abordare. Tot mai multe organizații dintre cele care aplică un management al riscurilor efectiv, pe procese, au trecut la gestiunea centralizată a riscurilor, fiind coordonate de către o divizie sau un compartiment de management al riscurilor, care poartă responsabilitatea gestiunii unitare a riscurilor pentru întreaga entitate. Pentru organizațiile cu o structură administrativă evoluată, care sunt organizate pe linii de afaceri (engl. business-lines), responsabilitatea directă și nemijlocită a gestiunii unitare a riscurilor revine unui vicepreședinte de risc (CRO – Chief Risk Officer), care este în același timp și președinte al unui comitet de administrare a riscului, raportând direct comitetului de audit. CRO conduce nucleul de specialiști care analizează condițiile de producere a riscului în întreaga organizație și propune politicile pentru protecția împotriva riscului global,

generat de ansamblul activităților desfășurate. Cel mai important rol al comitetului de administrare a riscului este acela de a elabora politici adecvate pentru administrarea fiecărei categorii de risc și a riscului agregat la care este supusă organizația, de către factorii endogeni și exogeni.

Conform regulilor de guvernanță corporativă, care se aplică în România tuturor firmelor ale căror instrumente financiare sunt tranzacționate pe piața reglementată, operată de Bursa de Valori București, ori de către orice bursă din Uniunea Europeană, organismele în care funcționează cu rol de supraveghere reprezentanții independenți ai acționarilor (Consiliile de Supraveghere sau de Administrație), aprobă politicile de risc. Pentru aplicarea politicilor generale și a celor specifice, directoratul companiilor elaborează norme și proceduri de limitare a riscurilor, care stabilesc limite de expunere și limite de risc în principalele domenii de activitate (limite de risc pe țări, pe industrii, pe contrapartide, pe tranzacții etc.). Adoptarea unor structuri clare și transparente de guvernanță corporativă cu responsabilități care stabilesc exact rolul fiecărui administrator dau forța necesară pentru identificarea și evaluarea timpurie a riscurilor. Testele și prognozele de risc care se fac centralizat la nivelul diviziei sau compartimentului de risc pentru întreaga organizație, trebuie adăncite și repetate periodic la nivelul fiecărui compartiment/echipă responsabil/ă de produs sau de proces. Funcționează în acest mod două paliere de gestiune și control a riscurilor, acestea trebuind să colaboreze și să schimbe permanent informații în realizarea scopului comun. Putem afirma astfel că managementul riscurilor într-o organizație începe de la președintele acesteia, se cunoaște și se implementează, fără excepție, de către fiecare angajat, până la omul care păzește poarta întreprinderii. Chiar dacă au roluri diferite, toți salariații trebuie să conștientizeze și să acționeze ca și când siguranța și interesele întregii organizații

ar fi exclusiv în mâinile fiecăruia dintre ei. Acest lucru trebuie să se întâmple, deoarece consecințele negative ale producerii riscului pot afecta puternic imaginea unei organizații, indiferent de calea pe unde a pătruns sau locul unde a acționat riscul.

Cap. 2. Abordarea procesuală a managementului riscurilor în scopul construirii unui brand de succes

Un prim pas de proces necesar pentru un management profesionist al riscurilor corporative este identificarea obiectivelor organizației, privită prin prisma apetitului la risc stabilit de acționari și a profilului de risc al acesteia. Al doilea pas procesual, apreciem că trebuie să fie stabilirea clară a politicilor de diminuare a riscurilor,acompaniate de ceea ce practica numește simulare pe baza celor mai nefavorabile scenarii (engl. „the worst case scenario”), sau în domeniul financiar-bancar, simulări de criză (engl. „crisis scenario”). Identificarea și evaluarea riscurilor impune în prealabil analiza tuturor produselor, serviciilor și piețelor, a tehnicilor de marketing și vânzare, pentru a putea descifra la nivel individual profilul de risc al fiecărei companii. Apoi, ca într-un puzzle construit de mai multe persoane, se pun împreună, se îmbină profilurile de risc individuale (imaginea parțială) formând profilul de risc general al organizației aprobat de acționari (dimensiunea riscului global). Dacă suma profilurilor de risc individuale depășește profilul de risc al global al organizației (grup, holding), în acest caz, organizația are valoare pozitivă, are capacitate de a se proteja de riscuri și de a face afaceri, constuind un brand performant, pe o temelie sigură.