

BACKGROUND TEORETIC PRIVIND TEMA CERCETATĂ

Prăbușirea treptată a piețelor financiare la nivelul Uniunii Europene începând cu toamna anului 2008 și criza înregistrată la nivelul portofoliului de credite/plasamente care a urmat au fost generate de mai mulți factori, adesea interdependenți (atât la nivel macroeconomic cât și la nivel microeconomic), ducând în final la acumularea unor riscuri excesive în sistemul financiar. Consider că această acumulare excesivă de riscuri a fost parțial cauzată de deficiențele guvernantei corporative a instituțiilor financiare și mai ales la nivelul instituțiilor de credit. Chiar dacă nu putem pune pe seama guvernantei corporative declanșarea crizei, consider că inexistența sau neadecvarea mecanismelor efective de control au determinat (în final) asumarea unor riscuri prea mari de către majoritatea stakeholders-lor (Stiglitz J.E., 2010). Prognozele prosperității economice globale se confruntă cu umbra imensă lăsată de criza economică. În acest context, mobilitatea financiară în caz de risc a celor mai multe companii devine tot mai redusă dat fiind faptul că pericolul unei insolvențe devine tot mai reală, iar prosperitatea economică a celor mai multe companii devine tot mai șubredă (Hoag, Dana L., 2010).

Realizările indivizilor au generat o schimbare în atitudinea față de risc, iar pasiunea pentru jocuri și pariuri s-a canalizat către creșterea economică, îmbunătățirea calității vieții și progresului tehnologic. Capacitatea de a defini ceea ce se poate întâmpla în viitor și de a alege dintre mai multe alternative reprezintă un principiu central al societății contemporane. Gestionarea riscului ne ajută să ne orientăm într-o gamă largă de procese decizionale, de la alocarea capitalului până la întemeierea unei familii, de la piața primelor de asigurare și până la purtarea centurii de siguranță.

În vremurile de demult, mijloacele de producție, de administrare a afacerilor și de comunicare erau simple. Nereușitele erau frecvente, însă situațiile putea fi remediate fără a apela la informatician, la contabil sau consilier de investiții. În prezent, mijloacele pe care le utilizăm sunt foarte complexe, iar eșecurile pot fi catastrofale și cu un impact devastator. Trebuie să fim mereu conștienți de probabilitatea eșecurilor și a erorilor.

Ideea modernă de risc își are originea în sistemul numeric indo-arab care a ajuns în Occident acum șapte sau opt sute de ani. Totuși, studiul atent al riscului a început în timpul Renașterii, atunci când oamenii s-au eliberat de constrângerile trecutului și au pus sub semnul întrebării ideile și credințele împământenite. Atunci s-au descoperit vaste teritorii, atunci aveau să fie exploatare resursele planetei. Au fost timpuri marcate de disensiuni religioase, de capitalism incipient și de o curajoasă abordare a științei și a viitorului.

În 1654, în plină Renaștere, cavalerul de Mere, nobil francez pasionat de jocurile noroc și de matematică, l-a provocat pe vestitul matematician francez Blaise Pascal să rezolve o enigmă. Problema consta în împărțirea mizei unui joc de noroc nefinalizat între doi jucători atunci când unul dintre ei se află în câștig. Enigma îi frământa pe matematicieni de aproape două sute de ani, de când fusese lansată de călugărul franciscan Luca Paciollo. „*A și B joacă o partidă de balla. Ei se înțeleg să continue până când unul dintre ei câștigă șase runde. De fapt, jocul se oprește când A a câștigat cinci și B trei. Cum ar trebui să fie împărțită miza?*” Pascal i-a cerut ajutor lui Pierre de Fermat, un avocat care era în același timp și un strălucit matematician. Rezultatul colaborării celor doi a fost un fenomen intelectual exploziv. Ceea ce pare a fi fost o versiune din secolul al XVII-lea a jocului de cultură generală „*Trivial Pursuit*” a dus la descoperirea teoriei probabilităților, nucleul matematic al noțiunii de risc.

Toate instrumentele pe care le utilizăm astăzi în managementul riscului și în analiza deciziilor și a alegerilor, de la raționamentul strict al teoriei jocurilor și până la provocările teoriei haosului, își au originea în descoperirile care au avut loc între 1654 și 1760, cu excepția a două cazuri:

- în 1875, Francis Galton, matematician amator (văr primar a lui Charles Darwin), a descoperit regresia liniară, explicând astfel de ce trufia prevestește și de ce nu există rău fără bine. Atunci când luăm o hotărâre bazată pe ideea că lucrurile vor reveni la normal, aplicăm noțiunea regresiei liniare. Regresia scria el, este „*tendința tipului filial ideal*

mediu de a se îndepărta de tipul parental, revenind la ceea ce am putea numi în termeni generali, dar și obiectivi, tipul ancestral mediu.”

- în 1952, laureatul Premiului Nobel pentru economie, Harry Markowitz (pe atunci tânăr doctorand la Universitatea Chicago), a demonstrat matematic de ce alegerea de a miza totul pe o singură carte este o strategie deosebit de riscantă și de ce este diversificarea unul dintre instrumentele cele mai la îndemână de care poate dispune un investitor.

De multe ori apar discuții tensionate între cei care consideră că cele mai bune decizii se iau pe baza unor calcule numerice, pe baza unor șabloane ale evenimentelor trecute și cei care își fundamentează deciziile pe grade mai subiective de încredere în legătură cu viitorul nesigur. Aceasta este o controversă care nu și-a găsit încă rezolvarea. Chestiunea se rezumă la viziunea fiecăruia în parte cu privire la măsura în care trecutul condiționează viitorul. Viitorul nu poate fi cuantificat, pentru că este o necunoscută.

Potrivit unor cercetări empirice (Behnam Malakooti, 2012), managerii eficienți se îndepărtează de procesul decizional tradițional (un proces ce presupune în primul rând analiza rațională) și compensează orice limitare de timp sau informațională, bazându-se pe intuiție. În orice proces decizional desfășurat la nivelul unei entități, sunt implicate concomitent o sumă de variabile de natură economică, tehnică, juridică, umană și managerială. Elaborarea și adoptarea unei decizii reprezintă rezultatul unor activități de fundamentare desfășurate de decident, asistat eventual de o echipă decizională de suport sau/și un sistem suport pentru decizii (SSD). Aceste aspecte legate de aplicații specifice sistemelor suport pentru decizii în managementul riscului le vom aborda în cadrul acestei lucrări de cercetare. Managerii aflați pe toate nivelurile ierarhice ale organizației sunt beneficiarii direcți și utilizatorii din subclasa decidenți ai sistemelor suport pentru decizii. (Minzberg 1980, 1991). Ronald A. Howard în „Speaking of Decisions: Precise Decision Language” recomandă renunțarea la modul în care astăzi se face distincție între înțelesul termenilor: risc și incertitudine. Concret, *toleranța la risc financiar* poate fi definită drept „gradul maxim de incertitudine pe care cineva este dispus să îl accepte atunci când ia o decizie financiară”(Grable, 2008). Teoretic, *toleranța la risc financiar* depinde de dimensiunile riscului. Weber, Blais și Betz (2002) se referă la atitudine de risc ca la „o plasare a unei persoane pe un continuum

cuprins între aversiunea față de risc până la căutarea de riscuri” și susțin că gradul de asumare a riscurilor depinde foarte mult de domeniul specific. Indivizii cu aversitate față de risc într-un domeniu (de exemplu, financiar) ar putea să nu se comporte la fel în alte domenii. Într-un cuvânt, comportamentul de asumare a riscurilor este multidimensional. Din punctul de vedere al consultanților financiari (Cordell, 2002, Boone, Lubitz, 2003), toleranța la risc financiar poate fi definită ca o combinație a celor două - atitudine de risc - (cât de mult risc aleg să-mi asum) și apetitul la risc (cât de mult risc îmi permit să-mi asum). Totuși, aceste două componente ale toleranței la risc sunt intrinsec diferite: atitudinea de risc este o trăsătură psihologică (Weber, Blais și Betz, 2002), în timp ce apetitul la risc este în principal o trăsătură financiară (Grable, Davey și Roszkowski, 2005).

Numeroși cercetători au analizat modul în care: riscul, percepția riscului și toleranța la risc influențează indivizii atunci când fac alegeri în condiții de incertitudine. Termenul de risc, în procesul decizional este un element esențial în contextul teoretic economic clasic (așa-numita abordare normativă), de la teoria utilității anticipate a lui Von Neumann, Morgenstern (1944) la teoria portofoliului modern a lui Markowitz H. (1952). Totuși, în contrast puternic, lucrările inițiale din economia comportamentală, în anii 1970, cum ar fi teoria prospecțiunii a lui Kahneman și Tversky A. (1979) până la mai recenta teorie a portofoliului comportamental (Shefrin și Statman, 2000; Hoffmann, Shefrin, Pennings, 2010) au introdus dovada existenței confuziilor cognitive care afectează procesul de luare a deciziilor într-un mod rațional (o abordare descriptivă).

Această lucrare de cercetare abordează un paradox în ceea ce privește practicile de gestionare a riscurilor specifice proceselor decizionale: chiar dacă punctul de vedere predominant, atât în rândul cadrelor didactice universitare, cât și a practicienilor este faptul că practicile de gestionare a riscurilor în fundamentarea deciziilor sunt benefice, utilizarea lor este departe de a fi răspândită. Acordurile de externalizare oferă un context de interes contemporan în care să se studieze practica de gestionare a riscurilor. După cum a menționat Shi (2007), *„Deși mediul academic a avertizat demult în privința acestor riscuri strategice, nu este pe deplin înțeles de ce managerii de outsourcing, în special cei de la companiile client, le acordă mai puțină atenție sau sunt mai puțin activi în gestionarea lor.”*

Practicile de management al riscului au fost mult timp dezbătute în literatura academică și de către practicieni (Aubert, Patry, Rivard, și Smith, 2001; Raz, Shenhar, și Dvir, 2002, Zwikael și Sadeh, 2007, Shi, 2007). Beneficiile obținute au trecut dincolo de simpla diminuare a riscului extinzându-se la îmbunătățiri ale performanței în întreaga companie (Sheffi, 2005). Rolul guvernantei corporative la nivelul unei entități în fundamentarea deciziilor a fost abordată în multe lucrări de specialitate, printre care putem menționa: *Transparency and Corporate Governance* (Benjamin E. Hermalin, Michael S. Weisbach, 2007), *Corporate Governance* (Luigi Zingales, 1997), *A Survey of Corporate Governance* (Andrei Shleifer, Robert W. Vishny, 1996), *Law and Finance* (Rafael La Porta & al., 1996), *Auditing, Trust and Governance. Developing regulation in Europe* (Quick R., Turley S., Willekens M., 2008); *Essentials of Corporate Governance* (Anand S., 2008); *Corporate Governance. A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice* (Calder A., 2008); *Corporate Governance* (Monks R., Minow N., 2004); *Handbook On International Corporate Governance* (Mallin C.A., 2006); *Corporate Governance and Accountability* (Solomon J., Solomon A., 2004); *Corporate Governance in a Globalising World: Convergence or Divergence? A European Perspective* (Lutgart Van den Berghe, 2002). Numeroase studii au demonstrat necesitatea de a dezvolta modele decizionale bazate pe risc; de exemplu, a se vedea Azuma ș.a (2006) și Endsley ș.a. (2007). Mai mult decât atât, este resimțită nevoia pentru dezvoltarea modelelor decizionale care pot descrie atitudinea față de risc a oamenilor dintr-un punct de vedere sistematic (a se vedea Power și Sharda (2007); Parker și Fischhoff (2005); Miller (2008); Betsch și Kunz (2008); de asemenea a se vedea Kahneman și Tversky (1979); Lopes (1997); Kull și Talluri (2008)).

Oamenii de știință au subliniat faptul că gestionarea riscurilor poate fi privită ca pe o sarcină administrativă, aceasta poate dezvălui o lipsa de competențe a participanților, și adesea lipsesc informațiile esențiale pentru a gestiona riscurile în mod eficient (Kliem, 1999). Aceste motive disparate, nu au fost asamblate într-o teorie care să explice de ce practicile de gestionare a riscurilor se adoptă doar în unele cazuri și în altele nu.

În acest studiu sunt abordate două întrebări:

- *în primul rând*, care sunt factorii care influențează utilizarea managementului riscurilor în sistemelor de asistare a deciziilor? Aceasta se referă în

special la gestionarea proactivă a riscurilor previzibile. Prin abordarea acestei întrebări, va fi oferită o explicație teoretică pentru nefolosirea practicilor de gestionare a riscurilor. Deși mulți oameni de știință au recunoscut existența acestui paradox, nu a fost încă efectuată o examinare sistematică, teoretică cu privire la cauzele paradoxului. Lucrarea își propune să umple acest spațiu, prin înțelegerea lui. Acest spațiu este important având în vedere că literatura existentă constituie un sprijin solid pentru beneficiile practicilor de gestionare a riscului.

- *în al doilea rând* lucrarea de cercetare abordează instrumentele necesare gestionării riscului din prisma implementării guvernantei corporative. Această relație teoretică are la bază un suport considerabil de literatură în domeniu. (Aubert, Patry, Rivard and Smith 2001). Astfel identificând beneficiile practicării managementului riscurilor putem ajuta organizațiile să determine dacă acesta își are valoarea scontată.

Pentru a aborda antecedentele managementului riscului am dezvoltat ipoteze care subliniază ideea că abilitatea de a reacționa la anumite probleme (reprezentând atitudinea față de comportamentul managementului riscului) și politicile de gestionare a riscului concentrate pe proces (reprezentând norme subiective care acționează asupra managerilor) afectează gestionarea riscului.

Unele studii (de exemplu Forumului CIMA - Chartered Institute of Management Accountants) au abordat diferite modalități de îmbunătățire a proceselor decizionale printr-un management al riscurilor eficient. Forumul CIMA a avertizat liderii de afaceri că un eșec în încercarea de schimbare a funcțiilor financiare poate dăuna competitivității. Cum piețele mondiale permit companiilor din întreaga lume accesul la resurse similare, și, în timp ce competiția în continuă creștere face ca procesele de afaceri să se concentreze asupra unor standarde asemănătoare, luarea de decizie rămâne o legătură crucială în lanțul de valori, aducând venituri superioare. CIMA argumentează ideea potrivit căreia o companie care nu își transformă funcția financiar-contabilă spre o eficientizare a luării deciziei își pune în pericol poziția sa competitivă. Aceasta părere este susținută de un număr mare de studii, de exemplu, cercetarea făcută în domeniu de acest institut a arătat că există o corelație de peste 70% între afacerile performante și perfecționarea funcțiilor sale financiare (CIMA, 2007). Companiile multinaționale au avut în vedere

oportunitățile oferite de transformările financiare pentru eficientizarea funcțiilor contabile, dezvoltând și profesioniști contabili spre a opera ca parteneri de afaceri, ajutând la luarea deciziei în cadrul organizației.

Un studiu al Economist Intelligence pentru KPMG¹ a evidențiat că departamentele de finanțe ale companiilor de top pun tot mai mult accent pe decizie. Rezultatele acestui studiu pot fi sintetizate în figura nr. 1, ilustrând raționamentul procesului de luare a deciziilor.

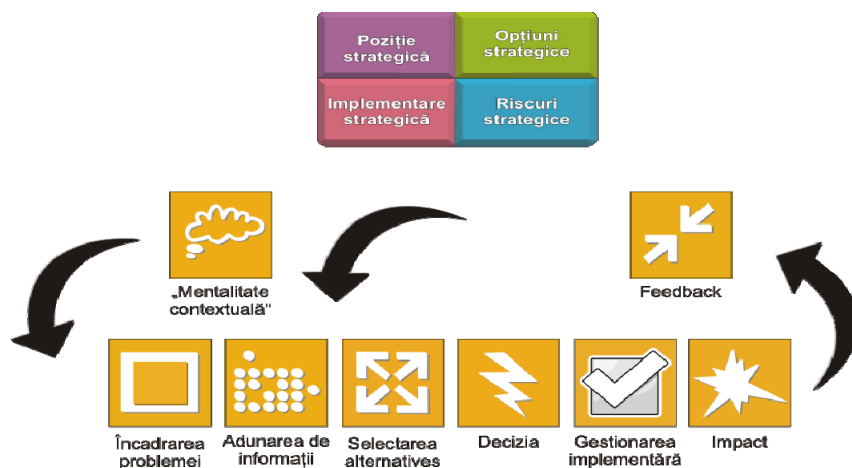


Figura nr. 1. Procesul de luare a deciziilor
Sursa: CIMA, septembrie, 2007

Analizând figura anterioară putem deduce aspecte relevante ale procesului de luare a deciziilor, și anume:

- luarea deciziilor nu reprezintă finalitatea procesului, ci este un proces continuu ce se extinde în vederea obținerii rezultatelor;
- profesionistul contabil contribuie la planificarea strategică și la definirea strategiei de guvernare corporativă a companiei, care reprezintă elementul ce clarifică poziția competitivă a afacerii;
- contextele personale individuale și atitudinea pot deteriora luările de decizie, dar partenerii de afaceri pot discuta această problemă prin susținerea luării deciziilor bazate pe dovezi;

¹ KPMG este o companie americană de consultanță și audit cu o cifră de afaceri de 16,9 miliarde \$ în anul 2006. Compania este prezentă în 145 de țări. Compania face parte din grupul celor mai mari patru firme de audit din lume numit Big Four, alături de PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young și Deloitte Touche Tohmatsu.

- partenerii de afaceri pot ajuta la „încadrarea” unei decizii, pot furniza informații manageriale, pot contribui cu idei și analize alternative pentru a ajuta la luarea deciziei, pot sprijini compania împotriva riscului managerial și în favoarea managementului de performanță (figura nr. 2). Este clar că, profesioniștii contabili au, și au avut întotdeauna o contribuție semnificativă în cadrul fiecărei etape a procesului de luare a deciziilor. Aceasta este o veste bună pentru managerii financiari care au abilități tehnice, înțeleg cum funcționează afacerea, folosesc buna comunicare și au abilitățile de a influența viitorul întreprinderii.



Figura nr. 2. Tipurile de parteneri de afaceri

Sursa: CIMA, septembrie, 2007

Deși termenul „*partener de afaceri*” este unul larg folosit pentru a descrie modul prin care se aduc împreună managementul comercial și cel contabil, așteptările în ceea ce privește acest rol pot varia. Deși centrele de servicii participante - fie interne sau externe locale sau offshore - devin capabile să furnizeze rapoarte financiare și analize (cum ar fi tipul 1 din diagrama anterioară), majoritatea partenerilor de afaceri furnizează sprijin operațional (tipul 2). Atâta timp cât pot fi „*iritati în mod constructiv*” când este necesar, acesta relație pare satisfăcătoare pentru companiile manufacturiere, mai ales cele cu ciclu de viață îndelungat (*de exemplu: Ford și Rolls-Royce*). Unii parteneri de afaceri lucrează mai strâns cu managementul și oferă sprijin profesionist (tipul 3). Tipul ideal de partener de afaceri, mai ales într-o economie de consum, este cineva care poate colabora empatic cu managerii operaționali (tipul 4). El sau ea

utilizează o limba comună, mai degrabă decât un jargon economic, dar stabilește o disciplină contabilă în luarea de decizie și poate pune în discuție presupunerile celorlalți - cu alte cuvinte, un partener echilibrat.

Companiile desfășoară programe de training pentru a dezvolta asemenea profesioniști. *Unilever, de exemplu, are propria academie financiară.* Un număr tot mai mare de profesioniști contabili în rol de partener de afaceri, preferă să lucreze de mai multe ori la rapoartele furnizate de un centru de servicii, decât să lucreze împreună cu managerii operaționali. Transformările globale le dau șansa să crească eficiența în această zonă și, de asemenea, eficiența în sprijinirea valorilor. Mulți profesioniști contabili vor dori să se mute din zona confortabilă, devenind mai puțin persoanele care țin scorul și mai mult jucători împreună cu membrii echipei din afacere.

În actualul context economic, marcat de schimbări frecvente și greu previzibile, incertitudinea a devenit o caracteristică aproape imposibil de evitat pentru activitatea organizațiilor. Teoria clasică a deciziilor (abordările normative) recomandă luarea în considerare a gradului de incertitudine în alegerea căilor de acțiune. Pentru multe categorii de decizii, riscul reprezintă, alături de eficiență, un criteriu major de evaluare a variantelor decizionale (Arrow, 1965; Bell, 1983; Kahneman & Tversky 1986; Markowitz, 1987; Miller, 1992; Ricciardi, 2007). Abordările descriptive din cadrul teoriei deciziilor au relevat câteva particularități ale modului în care managerii acționează în condiții de incertitudine. Confrunțați cu riscurile, aceștia nu se mulțumesc să le evalueze, ci aplică, totodată, măsuri active de diminuare a potențialelor pierderi (March & Shapira, 1987; Rejda, 2001; Meulbroek, 2002; Nocco & Stulz, 2006; Desender, 2007). Alegerea și implementarea unor astfel de măsuri fac obiectul managementului riscurilor care reprezintă un element important al conducerii afacerilor. Schimbările mediului de afaceri din ultimele decenii, în special cele generate de recenta criză globală s-au constituit în noi provocări pentru managementul riscului. Unele metode sofisticate de identificare și evaluare a riscurilor s-au dovedit ineficiente în condițiile unor evoluții greu previzibile (Jorion, 1999; Rosen, 2003; Stulz, 2008; Shojai & Feiger, 2010). În astfel de circumstanțe este indicată o abordare flexibilă a managementului riscurilor proceselor decizionale, în care să fie prevăzute soluții chiar și pentru situații ce par puțin probabile.

Într-o economie de piață, informația reprezintă o forță ce dă puteri de decizie celor care o dețin, chiar dacă aceasta nu reprezintă adevărul absolut.

Unul dintre cei mai respectați mentori în business, Warren Buffett spunea: *„Îți ia douăzeci de ani ca să îți construiești reputația și doar cinci minute ca să o pierzi. Dacă te gândești la aceasta atunci vei face lucrurile diferit”* și se pare că așa este. În economia actuală, într-o lume dezvoltată din punct de vedere al tehnologiilor informaționale, doar un click te desparte de un succes sau eșec. Dacă este să facem referire la cele enunțate de Buffet, cel mai important activ al unei organizații este reputația acesteia, iar printre factorii care influențează această reputație se regăsesc: calitatea produselor (40%), fundamentele afacerii (34%) și responsabilitatea socială (56%).

Managementul financiar nu ar putea funcționa fără informație, în general, și fără informație financiar contabilă, în principal. Informațiile precum cele economice, financiare, contabile și despre piață sunt indispensabile pentru cunoașterea și aplicarea obiectivelor managementului. Pentru luarea deciziilor financiare este esențială coroborarea politicilor economice la nivel macroeconomic cu puternice amprente statale, cu decizii financiare individuale, luate de la nivel microeconomic.